

# Beobachtungen zu Struktur und Handlungsfeldern der Organisation Hochschule

Festschrift zur Verabschiedung von Dr. Friedrich Stratmann

Forum  
Hochschulentwicklung

1 | 2017

Dr. Peter Altvater (Hrsg.)  
Tel. +49(0) 511 169929-16  
E-Mail: [altvater@his-he.de](mailto:altvater@his-he.de)

HIS-Institut für Hochschulentwicklung  
Goseriede 13a | 30159 Hannover | [www.his-he.de](http://www.his-he.de)  
Dezember 2017

## Vorwort

Das vorliegende Forum Hochschulentwicklung erscheint aufgrund eines besonderen Anlasses: Dr. Friedrich Stratmann, der Geschäftsführer des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V. verlässt nach einer 32jährigen Tätigkeit in verschiedenen inhaltlichen Arbeitsfeldern der Hochschulentwicklung altersbedingt das Institut, dessen Geschicke er in den Funktionen wissenschaftlicher Mitarbeiter, Projektleiter, stellvertretender Abteilungsleiter, Abteilungsleiter und schließlich als geschäftsführender Vorstand des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung maßgeblich beeinflusst hat.

Besonderer Dank gebührt Friedrich Stratmann, da er das HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V. im Anschluss an die Aufspaltung der Hochschul-Informationssystem GmbH in drei autonome Gesellschaften und einer damit einhergehenden schwierigen bis krisenhaften Übergangsphase, wieder in ruhige Fahrwasser geführt hat. Heute steht das HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. wieder als ein kompetenter Partner der Hochschulen und Wissenschaftsministerien und als wichtige Beratungsgesellschaft in der Diskussion um Fragen der Hochschulentwicklung dar.

Die vorliegende Festschrift drückt den Dank und die Wertschätzung der aktuellen und ehemaligen MitarbeiterInnen aus, die die Zusammenarbeit und den stets lebendigen inhaltlichen Diskurs mit Friedrich Stratmann sehr genossen haben. Friedrich Stratmann war ein Institutsleiter, der stets offen und interessiert war an neuen Fragestellungen, der den MitarbeiterInnen viel Freiheit für die eigene Entwicklung und die Ausbildung ihrer jeweiligen hochschulischen Themenschwerpunkte gegeben hat. In der inhaltlichen Begleitung einer Vielzahl hochschulpolitischer Themen hat er die MitarbeiterInnen stets mit seinem immensen Sachverstand inhaltlich begleitet und unterstützt; für sein Bewandertsein in vielen hochschulpolitischen Themenfeldern ist ihm unsere Wertschätzung sicher. Dabei hat sich Friedrich Stratmann immer den soziologischen Blick bewahrt. Er fühlt sich einer Wissenschaft verpflichtet, die im Anschluss an Max Weber das deutende Verstehen sozialen Handelns zum Gegenstand hat. Dass man dieser Wissenschaft und ihrem Selbstverständnis auch im anwendungsorientierten Feld der Hochschulentwicklung treu bleiben kann, hat Friedrich Stratmann eindrucksvoll bewiesen. Die Bearbeitung juristischer Fragestellungen war für Friedrich Stratmann Hobby und Leidenschaft zugleich; dies zeigt auch seine Beteiligung am Kommentar zum Niedersächsischen Hochschulgesetz eindrucksvoll.

Die vorliegende Festschrift enthält einige grundsätzliche Artikel zu jenen hochschulischen Arbeitsfeldern, die Friedrich Stratmann im Verlauf seiner Tätigkeit beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. und seinen Vorläuferorganisationen bewegt haben, die er wesentlich geprägt hat und die ihm immer noch am Herzen liegen: Fragen Organisationsberatung im Hochschulbereich, des Fakultätsmanagement, des Hochschulbaus und des Arbeits- und Umweltschutzes.

Dass sich das Reich der Freiheit jenseits des Reiches der Notwendigkeit befindet, dies auszukosten, dazu hat Friedrich Stratmann nun alle Zeit der Welt, wozu ihm alles erdenklich Gute gewünscht sei.

Dr. Peter Altwater



## Inhalt

*Bernd Kleimann*

Hochschulberatung aus soziologischer Sicht ..... 1

*Peter Altvater*

Beratungsprozesse an Hochschulen – Zwischen Fremdheitserfahrung und  
Verstehen ..... 17

*Birga Stender*

Fakultätsmanagement als umfassende (Management-)Aufgabe im Hochschulmanagement.... 31

*Frank Kupfer*

Wege zu einer hinreichenden Finanzierung der baulichen Hochschulinfrastruktur..... 47

*Joachim Müller, Ingo Holzkamm, Ralf-Dieter Person*

Arbeits- und Umweltschutz in deutschen Hochschulen – Entwicklungsphasen aus Sicht  
des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung ..... 59



Bernd Kleimann

# Hochschulberatung aus soziologischer Sicht

## 1 Einleitung

Dass sich Hochschulen als Organisationen systematisch beraten lassen, ist eine mit Blick auf das deutsche Hochschulsystem vergleichsweise junge Entwicklung (Belardi 1999; Altvater 2007). Erst seit den 90er Jahren hat sich die Hochschulberatung ausgebreitet und etabliert; inzwischen ist sie aber sogar zum Forschungsgegenstand aufgerückt (Krücken/Serrano-Velarde 2016; Seidenschnur et al. 2016). Der Ursprung des Beratungsbedarfs liegt in den im Zuge der Einführung von New Public Management modifizierten Anforderungen gegenüber dem öffentlichen Sektor, die sich seit den 90er Jahren auch auf das organisationale Feld der Hochschulen ausgewirkt haben. Als ein wesentlicher Faktor für die verstärkte Beauftragung von Beratungsunternehmen durch Hochschulen kann somit der Wandel der Hochschulgovernance und die dadurch ausgelösten strukturellen Veränderungen in tertiären Bildungseinrichtungen selbst angesprochen werden. Dabei haben sich die Hochschulen unter dem Einfluss von New Public Management, „Audit Society“ (Power 1998), Exzellenzdiskurs und weiteren gesellschaftlichen Trends von nachgeordneten staatlichen Behörden und korporatistischen Gelehrtenrepubliken zu „vollständigen Organisationen“ (Brunsson und Sahlin-Andersson), handlungs- und wettbewerbsfähigen Akteuren (Meier 2009; Krücken/Meier 2006) und rechenschaftspflichtigen Einrichtungen entwickelt. Der Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung, die Umstellung von Input- auf Output-Steuerung und die damit verknüpfte Verschärfung des interorganisationalen Wettbewerbs um Geld, Personal und Reputation haben zahlreiche Entscheidungen in die Hochschulen verlagert. Dies zieht einen deutlich erhöhten internen Informationsbedarf nach sich. Allerdings können die für die anstehenden Entscheidungen erforderlichen epistemischen Kapazitäten von den Hochschulen nicht vollständig durch Stellenaufwuchs aufgebaut werden. Daher wird es für die Hochschulen zunehmend relevant, sich – wie in der Unternehmenswelt üblich – durch externe Einrichtungen und Experten<sup>1</sup> beraten zu lassen.

Während die Hochschulberatung inzwischen oft als Remedium für ein breites Spektrum aktueller Organisationsprobleme gilt, haben Krücken und Serrano-Velarde (2016) die mit der Unterstützung von Hochschulen durch Beratungsunternehmen verbundenen Konfliktpotenziale betont. Die immanente Konflikthaftigkeit der Beratungsprozesse führen die Autoren mit Hilfe von Neoinstitutionalismus und Systemtheorie auf die unterschiedlichen Strukturen des Wissens von Beratern und beratenen Hochschulen und auf die diese Strukturen rahmenden „institutionalisierten Identitäten“ zurück.

Dieser Diagnose schließt sich der vorliegende Beitrag an. Er versucht aber zugleich, sie durch eine drei Sinndimensionen von Beratungsprozessen in den Blick nehmende soziologische Perspektive weiter aufzufächern. Vor dem Hintergrund von Unterscheidungen aus der soziologischen Theorie wird dazu in einem ersten Schritt herausgearbeitet, was unter dem Erteilen eines Rates und was unter dem Begriff „Beratung“ zu verstehen ist. Im zweiten Schritt werden die da-

<sup>1</sup> Aus Gründen besserer Lesbarkeit verwendet der Text im Folgenden nur die männliche Ausdrucksweise, die Personen jedweden Geschlechts bezeichnen soll.

bei genutzten analytischen Sinndimensionen (Sach-, Zeit- und Sozialdimension) auf den Fall der Hochschulberatung übertragen. Der dritte Abschnitt widmet sich abschließend der Frage, welche Konflikte im Rahmen der Hochschulberatung auftreten können. Die angestellten Überlegungen haben dabei einen durchweg analytischen und keinen empfehlenden Charakter und gehören somit selbst nicht zum Feld der Hochschulberatung.

## 2 Ratschlag und Beratung

Aus Sicht einer sprechakttheoretisch informierten, kommunikationssoziologischen Perspektive (Searle 1983, Schützeichel 2004) ist das Erteilen eines Rates eine kommunikative Handlung, die in der dyadischen Beziehung zwischen Ratendem und Beratenem ausgeführt wird. Der illokutionäre Sinn der Handlung besteht darin, dem Beratenen eine für ihn mutmaßlich wichtige und ihm bis dato unbekannt Information verfügbar zu machen, die vorteilhafte Verhaltenskorrekturen ermöglicht. Die illokutionäre Sprechhandlung wird erfolgreich abgeschlossen, wenn der Beratene versteht, dass und was ihm geraten worden ist. Demgegenüber gehört die Befolgung des Rates nicht zu den Erfolgsbedingungen des Rat-Erteilens: Das In-den-Wind-Schlagen eines Ratschlags hätte sonst zur Konsequenz, dass gar kein Rat erteilt worden wäre, selbst wenn dieser intendiert war und als Rat verstanden wurde – was offenkundig absurd ist.

Der Ratschlag kann demnach als illokutionäre Sprechhandlung erfolgreich sein und trotzdem im Hinblick auf den angestrebten perlokutionären Effekt (das erfolgreiche Befolgen des Rates) scheitern. Dabei lässt sich an Beispielen verdeutlichen, dass der Rat in allen drei der von Luhmann unterschiedenen Sinndimensionen (Zeit-, Sozial- und Sachdimension; Luhmann 1984) sein Ziel verfehlen kann. Im ersten Fall (temporale Sinndimension) wird der Rat zwar gegeben, es bleibt aber nicht mehr genug Zeit, ihn zu beherzigen und eine Verhaltenskorrektur in die Wege zu leiten. Ein Exempel hierfür ist der Rat gegenüber einem arbeitslosen Architekten, er hätte doch besser Bauingenieurwesen studieren sollen. Im zweiten Fall – in der Sozialdimension – erfährt der Beratene die Erteilung des Rates als ärgerliche Bevormundung, auf die er abweisend und aggressiv reagiert: So könnte sich der architektur-interessierte Abiturient eine Einmischung seiner Eltern in die Studienfachwahl verbitten. Im dritten Fall zieht der Empfänger aus der mitgeteilten Information falsche Schlüsse, die den informationellen Vorteil, den ihm der Rat verschaffen sollte, zunichtemachen (Sachdimension). Dies wäre der Fall, wenn der vom Forschungsreferenten der Hochschule formulierte Hinweis auf niedrige Bewilligungsquoten bei der DFG statt zur Ausdehnung der Antragstellung auf andere Fördermittelgeber zum generellen Verzicht auf Antragstellung führte.

Diese drei Sinndimensionen können nun nicht nur zur Unterscheidung von Formen des Scheiterns beim Erteilen eines Rates herangezogen werden. Vielmehr dienen sie im Folgenden als analytisches Werkzeug, um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von zentralen Begriffen im semantischen Feld „(Be)-Raten“ herauszuarbeiten. Die zu analysierenden Begriffe sind „Ratgeben“ und „Beratung“ und im nächsten Kapitel dann „Hochschulberatung“.

Die Sozial- und die Sachdimension des Rat-Gebens wurde bereits angesprochen. Sachlich bezieht sich der Ratschlag auf für den Beratenen wichtige Sachverhalte, die für die Ausrichtung des künftigen Verhaltens des Beratenen wichtig sind. Der Umstand, dass sich der Beratene diese Informationen (aufgrund von Zeitmangel, fehlender Expertise, sozialen Tabus etc.) nicht selbst verschaffen kann, führt dazu, dass dem Berater in der Sozialdimension eine zumindest temporäre Dominanz zukommt, die er seinem überlegenen Wissen verdankt. Dabei muss es sich (in der

Sachdimension) nicht um propositionales, explizites Wissen handeln; vielmehr verhelfen Beratungsprozesse auch dem taciten, vorbewussten Wissen des Beratenen zur Artikulation – z. B. im Rahmen von Reflexionsgesprächen über die Studierneigung oder in therapeutischen Settings.

Was das Themenspektrum des Rat-Erteilens anbetrifft, ist dieses nahezu unbegrenzt: Man kann zu fast allem Rat erteilen oder einen Rat einholen: zum Finden eines Lebensabschnittspartners, zur Gründung eines Unternehmens, zur Verbesserung des Aufschlags beim Tennis oder zum Erlangen transzendenten Heils. Diese prinzipielle thematische Offenheit des Rates lässt sich forschungspraktisch dadurch kanalisieren, dass man vor dem Hintergrund systemtheoretischer Überlegungen die Inhalte der Beratung nach ihrer jeweils dominanten Systemreferenz klassifiziert. In der Sachdimension ist diese Systemreferenz eines Rates dadurch charakterisierbar, dass die Mitteilung primär der Logik (d. h. dem Systemcode und den Programmstrukturen) eines gesellschaftlichen Teilsystems zugeordnet ist. Die Partnersuche gehört demnach zum Bereich intimer Beziehungen, die Unternehmensgründung zum Wirtschaftssystem, die Verbesserung des Aufschlags in die Welt des Sports und das Erlangen transzendenten Heils zum Religionssystem. Entsprechend dieser Systemreferenz fällt auch die jeweilige Wissensstruktur, die durch einen Rat mobilisiert wird, unterschiedlich aus. Unter Freunden basiert der Rat zur Lebensabschnittspartnerwahl auf persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen, bei Partnervermittlungsplattformen auf statistischen Analysen von Profildaten der Suchenden.

Mit Blick auf die Zeitdimension kann man das Erteilen eines Rates von der Beratung als Prozess unterscheiden. Während der Ratschlag in der Regel eine einzelne, zeitlich begrenzte Sprechhandlung ist (bzw. maximal in einer überschaubaren Sequenz zeitlich aufeinanderfolgender Sprechhandlungen besteht), kann sich die Beratung als ein Interaktionsprozess über lange Zeiträume mit zahllosen Kommunikationssituationen erstrecken. Gerade bei komplexen Projekten der Unternehmensberatung sind Dienstleistungen, die sich über mehrere Jahre hinziehen und in großen Teams zahllose Meetings, Telefonate, E-Mails etc. erfordern, keine Seltenheit.

Dabei können die verschiedenen Formen der Beratung in der Sozialdimension danach unterschieden werden, welche Merkmale die jeweiligen Akteurkonstellationen aufweisen. Der elementare Fall ist – wie erwähnt – die soziale Dyade von Berater und Beratenem – z. B. wenn sich ein Studieninteressierter an einen Studienberater wendet. Allerdings können sowohl die Rat-Erteilenden als auch die Empfänger des Rates im Plural auftreten. Gerade bei wirtschaftlich ausgerichteten, gewinnorientierten Beratungsprozessen ist die Beratung schon allein aus Effizienz- und Effektivitätsgründen oft arbeitsteilig angelegt. Zudem ist auch der Beratene oft keine Einzelperson, sondern ein kollektiver oder korporativer Akteur (Schimank 2010), der sich aus verschiedenen, mehr oder weniger interdependenten Individualakteuren zusammensetzt (z. B. Familienangehörige, Vereinsmitglieder, Personen in einem Netzwerk, Mitglieder einer wissenschaftlichen Gemeinschaft). Die Pluralität der Beratenen bei solchen zusammengesetzten Akteuren (Scharpf 2000) kann dabei mit einem Auseinandertreten von Auftraggeber und Empfänger der Beratungsleistungen verbunden sein. Ein Beispiel wäre die Differenz zwischen der Unternehmensspitze als Auftraggeberin, die ein Beratungsunternehmen anheuert, um die Verkaufszahlen zu steigern, und den Mitarbeitern des Vertriebs, die Adressaten der eigentlichen Beratungsleistungen sind. Diese Differenz ist bei als Dienstleistungen erbrachten Beratungsprozessen außerdem die Voraussetzung dafür, dass die Beratung (und zwar nicht nur ihr Inhalt, sondern auch das Sich-Beraten-Lassen-Müssen selbst) unerwünscht sein kann. Möglicherweise hält der Vertrieb seine Leistung für ausreichend, sieht das Absatzproblem wo ganz anders und reagiert auf die Beratung mit Unwillen und Ablehnung.

Ein weiteres Merkmal, an Hand dessen sich Beratungsprozesse unterscheiden lassen, sind die mit der jeweiligen Systemreferenz verknüpften *typischen* Akteurkonstellationen. Bei sozialen

Nahbeziehungen stehen Familienangehörige, Partner oder Freunde im Mittelpunkt der Beratung, die vor dem Hintergrund einer inhaltlich „enthemmten Kommunikation“ (Luhmann 2009: 194) in diesen sozialen Kontexten erfolgt. Im Sportsystem bezieht sich Beratung dagegen auf die Sportler selbst oder auf Sportvereine, in denen erstere organisiert sind, im Wirtschaftssystem primär auf Unternehmen. Im politischen System werden Parteien, Ministerien oder Parlamente beraten.

Um die unabsehbare Vielzahl möglicher Akteurkonstellationen zu systematisieren, kann man auf die Unterscheidung zwischen *Leistungsrollen* und *Publikumsrollen* in einem Funktionssystem zurückgreifen (Burzan et al. 2008: 32). Je nach Verteilung der Rollen auf die Berater und Empfängerseite des Beratungsprozesses sind vier Akteurkonstellationen denkbar (siehe Abbildung unten).

	Publikumsrolle	Leistungsrolle	
Publikumsrolle	z. B. Produktrezensionen im Internet, Erklärvideos von Laien für Laien	z. B. Bürgerbeteiligung bei politischen Planungsverfahren	
Leistungsrolle	z. B. Ärzte-Patienten, Firmen-Kunden; Rechtsanwälte-Klienten	<i>intrasystemisch:</i> z. B. Unternehmensberatung von Firmen	<i>intersystemisch:</i> z. B. Unternehmensberatung von Hochschulen (=Hochschulberatung)

Um eine Beratung zwischen Inhabern von Publikumsrollen handelt es sich z. B. bei ausführlichen Produktrezensionen von Kunden oder bei Erklärvideos, die von Privatleuten für andere interessierte Laien produziert werden. Wenn Ärzte ihre Patienten, Unternehmen ihre Kunden oder Rechtsanwälte ihre Klienten beraten, geht der Wissenstransfer von den jeweiligen Leistungsrollenträgern aus und richtet sich an die Inhaber der komplementären Publikumsrollen. In eher selteneren Fällen greifen aber auch die Leistungsrollen eines Systems auf Beratung durch den Laiensachverstand zurück, beispielsweise bei Verfahren der Bürgerbeteiligung in politischen Planungsprozessen.

Die für Beratungsprozesse, die als Dienstleistungen angeboten werden, typische Variante ist jedoch die Beratung von Leistungsrollen durch andere Leistungsrollen innerhalb eines Funktionssystems. Der bekannteste Fall hierfür ist die Unternehmensberatung: Firmen, die auf bestimmte Wirtschaftsbranchen spezialisiert sind, bieten anderen Unternehmen gegen Entgelt ihre Beratungsdienstleistungen in Form von Expertise, Prozessbegleitung oder systemischer Beratung (Wimmer 1991) an. Wenn dagegen Beratungsagenturen für Organisationen tätig werden, die ihre Leistungen vorwiegend in anderen Systemen erbringen (wie Kirchen, Sportvereine, politische Parteien oder Gerichte), handelt es sich um eine Variante der Beratung zwischen Leistungsrollen, die man als *intersystemische* Beratung bezeichnen könnte. Die Hochschulberatung fällt in den meisten Fällen in diese Kategorie: Es sind Dienstleistungseinrichtungen des Wirtschaftssystems, die Hochschulen ihre Expertise und Unterstützung gegen Entgelt offerieren. Zu diesen gewinnorientierten Unternehmen zählen vor allem solche, die sich (bezüglich der Sachdimension) inhaltlich auf die Unterstützung hochschulischer *Support-Prozesse* konzentrieren. Darunter kann man all jene Konditionalprogramme subsumieren, die der Aufrechterhaltung und Optimierung der zentralen Zweckprogramme der Hochschulen dienen. Das Spektrum reicht von der Studierenden- und Personalverwaltung über die IT bis zum Gebäudemanagement und zum Arbeitsschutz. Diese Leistungen fallen – in je organisationstyp-spezifischer Form – auch in Organisationen anderen

Typen an, bieten also die Grundlage für einen Markt und können daher von privatwirtschaftlich agierenden Beratungsunternehmen bereitgestellt werden.

Demgegenüber sind Beratungseinrichtungen, die vornehmlich die Forschung adressieren und z. B. wissenschaftlich-methodische Expertise bereitstellen (wie die Beratung zur Datenerhebung von GESIS) oder die Unterstützung im Bereich der Lehre anbieten, oft spiegelbildlich zu den öffentlichen Hochschulen selbst öffentlich finanzierte Einrichtungen. Hier lassen die Finanzierungsstruktur sowie die Wissens- und Entscheidungskultur der Expertenorganisation Hochschule nur sehr begrenzt einen Beratungsmarkt zu.

Mit den letzten Überlegungen ist schon das Feld der Hochschulberatung angeschnitten worden, dem wir uns jetzt zuwenden.

### 3 Hochschulberatung

Auf der Basis der oben skizzierten Merkmale von Beratungsprozessen im Allgemeinen lassen sich nun die Spezifika von Hochschulberatung bestimmen. Zunächst einmal ist auffällig, dass der Begriff der Hochschulberatung – wie auch der der „Hochschulforschung“ oder des „Hochschulmarketings“ – doppeldeutig ist. In der einen Bedeutungsvariante ist es die Hochschule, die anderen Akteuren Beratungsleistungen anbietet (*genitivus subjectivus*). In der zweiten Spielart von Hochschulberatung steht dagegen die Hochschule als Adressatin von Dienstleistungen durch externe Akteure im Mittelpunkt (*genitivus obiectivus*).

Die Beratung *durch die Hochschule* tritt in zwei grundsätzlich unterscheidbaren Akteurkonstellationen auf. Die *interne* Beratung geht von Stellen und Organisationseinheiten der Hochschule aus, bezieht sich auf Organisationsmitglieder (Studierende, Professoren, Verwaltungsmitarbeiter etc.) und betrifft inhaltlich vor allem Probleme, die mit dem (Miss)Erfolg des Einnehmens organisationaler Rollen zu tun haben. Dazu zählen Leistungs- und Orientierungsschwierigkeiten (Studienberatung der Hochschule), Statuspassagen (Career Service), persönliche Krisen (psychologische Beratung) oder die Unterstützung von Personen bei der Ausübung professioneller Tätigkeiten (hochschuldidaktische Beratung). Im Mittelpunkt steht in der Regel die (Wieder)Herstellung oder Verbesserung der für die Ausübung der jeweiligen Mitgliedschaftsrolle erforderlichen Voraussetzungen und Fähigkeiten.

Die externe Beratung richtet sich dagegen an Adressaten außerhalb der Hochschule: Beispiele sind Professoren, die sich in der Politikberatung (Weingart und Lentsch 2008) für Parteien, Ministerien oder Bürgerinitiativen engagieren oder Unternehmen gegen Entgelt Fachexpertise zur Verfügung stellen. Extern orientiert sind auch Beratungsangebote von „neuen Hochschulprofessionellen“ (Kehm/Merkator/Schneiderberg 2010), die in Initiativen wie „Netzwerk Wissenschaftsmanagement“ kollegiale Beratungsmöglichkeiten erschließen, oder von Studierenden, die über *ArbeiterKind* Studieninteressierte aus nicht-akademisch-vorgeprägten Familien beraten.

Dagegen gehört die Hochschulberatung im hier gemeinten Sinne zur zweiten Spielart von Beratung, nämlich zur Beratung *von Hochschulen durch externe Akteure* (*genitivus obiectivus*). Die Besonderheiten dieser Form der Unterstützung lassen sich im Rekurs auf die Sozial-, Sach- und Zeitdimension der Beratung und ihre oben dargelegten allgemeinen Merkmale herausarbeiten.

In der Sozialdimension ist zwischen der Empfänger- und der Anbieterseite der Beratung zu unterscheiden. Beide Seiten stehen für die Zeit der Beratung in einer spezifischen Akteurkonstellation, die marktvermittelt zustande kommt und sich als temporäre, rollenkomplementäre Inter-

essenkoalition auffassen lässt. Dabei ist die Hochschulberatung wie die Unternehmensberatung dadurch gekennzeichnet, dass in der Regel nicht einzelne Rollenträger Empfänger der Beratungsdienstleistungen sind, da die *Hochschule als Organisation* Adressatin der Beratung ist. Berufungstrainings und Beratungsgespräche für (angehende) Professoren, wie sie z. B. von DHV oder Hochschullehrerbund zur Vorbereitung auf Berufungsverfahren angeboten werden, gehören daher ebenso wenig zur Hochschulberatung wie der wohlmeinende Rat eines Hochschulpräsidenten gegenüber einem frisch gewählten Kollegen. In der Hochschulberatung geht es – anders als bei der Individualberatung – nicht (exklusiv) um die Veränderung von Personen, sondern um die Veränderung von Organisationsstrukturen (Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege, Personal; vgl. Luhmann 2000). Damit richtet sich die Hochschulberatung an die Hochschule als korporative Akteurin, die entweder als Gesamtzusammenhang (Strategieberatung) oder aber in Gestalt einzelner Organisationseinheiten beraten wird. In den Beratungsprozess sind einzelne Organisationsmitglieder nur insoweit involviert, als sie durch ihre Mitgliedschaftsrolle die Belange hochschulischer Organisationseinheit(en) vertreten.

Aufgrund des Organisationsbezugs der Hochschulberatung können Auftraggeber und Empfänger der Beratungsleistungen divergieren. Dies ist der Fall, wenn der Beratungsauftrag von der Hochschulleitung ausgeht, sich aber speziell an Betriebseinheiten, Fakultäten oder Dezernate richtet. In diesem Fall einer „Zwangsberatung“ (Belardi 1999: 368) erweitert sich die Akteurkonstellation zu einer Triade – mit spezifischen Konfliktpotenzialen, auf die zurückzukommen sein wird.

In diesem Zusammenhang ist ein weiterer, zunächst nur indirekt involvierter Akteur einzuführen: das Publikum. Gemeint sind all jene hochschulinternen wie -externen Akteure, die in das Beratungsgeschehen nicht selbst einbezogen sind, es aber beobachten. Das können beratungsexterne Organisationseinheiten der Hochschule sein, Studierende, Verbände, Unternehmen, Ministerien oder die allgemeine mediale Öffentlichkeit. Das Publikum spielt dabei nicht nur als tatsächlicher Beobachter des Beratungsgeschehens eine Rolle, sondern vor allem als vorweggenommenes Handlungsregulativ. Die Anbieter und Empfänger der Beratung berücksichtigen das *public imaginaire* antizipierend in ihren Handlungsstrategien, um unerwünschten Wirkungen und Reaktionen des Publikums auf den Beratungsprozess zuvorkommen zu können.

Betrachtet man die Empfängerseite noch näher, so zeigt sich, dass es einen erheblichen Unterschied macht, welchem Bereich in der Hochschule die Beratung gilt (Krücken/Serrano-Velarde 2016: 47). Da deutsche Hochschulen ungeachtet der rechtlich verbrieften Einheitsverwaltung nach wie vor durch die Koexistenz zweier Hierarchien – der akademischen und der administrativen – gekennzeichnet sind (Stichweh 2005), deren Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege, Personenprofile und Kulturen stark variieren (Kleimann 2016), stößt auch die Hochschulberatung in beiden Sektoren auf deutlich divergierende Bedingungen – und das heißt auch: *Erfolgsbedingungen*. Diese Bedingungen werden bei der Darlegung der Sachdimension der Hochschulberatung detaillierter in den Blick genommen. Ein weiterer Umstand, der für die Empfängerseite bedeutsam ist, besteht in der losen internen Kopplung der hochschulischen Organisationseinheiten (Weick 1976). Die Fakultäten und Institute als primäre fachliche Units operieren weitgehend unabhängig voneinander und weisen kaum funktionale Interdependenzen auf. Sie können daher divergierende Organisationsstrukturen ausbilden, was zur Folge hat, dass Beratungsleistungen auch innerhalb der akademischen Sphäre auf sehr unterschiedliche (Erfolgs-) Bedingungen treffen.

Wendet man sich nun der anderen Seite der Akteurkonstellation, nämlich der Anbieterseite zu, so trifft man dort – wie erläutert – auf hochschulexterne Anbieter von Beratungsleistungen. Deren soziale Positionalität haben Krücken und Serrano-Velarde (2016) mit der Simmelschen Sozialfigur des „Fremden“ (Simmel 1908) charakterisiert: Der Berater ist kein Mitglied der Organisa-

tion, er steht ihr als Externer gegenüber, und daraus ergibt sich, dass er weder an ihre organisationalen Ziele, Regeln, Kommunikationswege, Routinen und Tabus gebunden ist noch die Folgen seines Tuns innerhalb der Organisation zu verantworten hat. Daraus erwächst der Vorteil einer unvoreingenommenen, distanzierten, quasi-objektiven Perspektive, die die beauftragende Organisation zur Legitimationsbeschaffung nutzen kann. Daraus erwachsen aber auch Konfliktpotenziale, wenn Habitus, Wissen und Entscheidungsstil von Beratern sich als mit denen der Beratenen inkompatibel erweisen.

Wer sind nun die Anbieter von Hochschulberatung im hier gemeinten Sinne? Neben Einzelpersonen, die ihre Expertise bereitstellen, sind es in der Regel Unternehmen, die Beratungsleistungen gegen Entgelt offerieren. Hochschulberatung ist somit eine zu bezahlende *Dienstleistung*, deren Inanspruchnahme marktförmig, d. h. gemäß den Regeln für den Leistungseinkauf öffentlicher Einrichtungen (Vergabeordnungen), reguliert wird. Die Beratungsanbieter müssen sich und ihre Innovationen in der für Unternehmen typischen Weise über den Verkauf ihrer Beratungsdienstleistungen refinanzieren (Kette 2012). Die Beratungsdienstleistung gehört somit zum Wirtschaftssystem, während ihre Nutznießer, die Hochschulen in staatlicher Trägerschaft, vom Staat alimentiert werden und nur Teile ihrer Budgets über inszenierte Quasi-Märkte (wie z. B. bei der leistungsorientierten Mittelvergabe) erhalten.

Dabei lässt sich die Anbieterseite in zwei idealtypische Gruppen mit unterschiedlichen Kundenkreisen gliedern. Zu einem Teil handelt es sich um Einrichtungen, die auf Probleme des Hochschulsystems spezialisiert sind und zumindest partiell öffentlich getragen werden (wie z. B. HIS-HE), zum anderen Teil geht es um privatwirtschaftliche Unternehmensberatungen, deren Kunden primär Organisationen des Wirtschaftssystems sind. Zu den Klienten zählen daneben auch zahlungskräftige Einrichtungen aus anderen Funktionssystemen – darunter (mit eher ernüchternden Ertragsaussichten) prinzipiell auch die Hochschulen (Kühl 2007).

Operativ werden Beratungsleistungen von Unternehmensberatungen in der Regel in Teams erbracht. Für Unternehmensberatungen ist dabei die Kombination aus Senior Consultants und Junior Consultants einschlägig, die jeweils unterschiedliche Funktionen bei der Akquise, Auftragsgestaltung und -abwicklung übernehmen. Die Komplementarität der Leistungsrollen der Teammitglieder birgt beträchtliche Effizienz- und Effektivitätsvorteile. Diese arbeitsteilige Teamstruktur scheint im Hochschulsektor jedoch nicht zu greifen. Hier ist es aufgrund der deliberativen, ergebnisoffenen, dem organisierten Skeptizismus verpflichteten (Merton 1985) Diskussions- und Entscheidungskultur unabdingbar, Senior Consultants einzusetzen, die den hohen Expertise-Erwartungen der Hochschulkunden gerecht zu werden vermögen (Krücken/Serrano-Velarde 2016).

Für die Sozialdimension der Hochschulberatung kennzeichnend ist schließlich der Umstand, dass die Beratung nur als eine *Co-Produktion* von Lösungen zwischen Beratenen und Beratern zustande kommen kann. Vorausgesetzt ist also eine punktuelle, aber intensive Interaktion zwischen Anbieter und Empfänger, deren Kern der wechselseitige Austausch von Informationen ist. Ohne einen solchen kommt die Beratung erst gar nicht in Gang, da der Informationstransfer schon bei der Auftragsanbahnung beginnt und sich über die Auftragsklärung bis zur Auftragsdurchführung und -abwicklung fortsetzt. Hochschulberatung lässt sich daher als eine Serie von kommunikativen Interaktionen verstehen, über die der beratenen Hochschule zuvor nicht verfügbare, von ihr aber benötigte Informationen und Wissensbestände zugänglich gemacht werden sollen. Vor dem Hintergrund der strukturellen Wissensasymmetrie (die Beratungseinrichtung verfügt entweder über Informationen, die der Hochschule nicht zu Gebote stehen, oder aber sie kennt der Hochschule bislang verschlossene Wege, benötigtes Wissen zugänglich zu machen) ist es daher ein wesentliches Teilziel der Beratung, auf Seiten der beratenen Hochschule einen Verständnishorizont für

die zu erarbeitende Lösung zu schaffen. Dies lässt sich am Beispiel der Auftragsklärung verdeutlichen: Die Problemschilderung des Auftraggebers muss im Austausch mit dem Berater so (um) formuliert werden, dass ersterer sich verstanden fühlt und letzterer sein Lösungsarsenal effizient einsetzen kann. Welche Bedeutung diese Herstellung eines zumindest in wesentlichen Grundzügen geteilten Verständnishorizontes (und damit die Co-Produktion zwischen Beratenem und Berater) hat, wird in den (nicht seltenen) Fällen deutlich, in denen eine solche klärende Problem- und Auftragsartikulation nicht gelingt.

In der Sachdimension bietet es sich an, die Hochschulberatung durch den Vergleich mit den Spezifika ihrer Kunden, der Hochschulen, zu charakterisieren. Drei Aspekte sind dabei im Kontrast aufschlussreich: Die Zweckprogramme, denen die beiden Organisationstypen verpflichtet sind, das Spektrum der Themenstellungen und die jeweilige Relevanz der Problemlagen, die zum Gegenstand der Hochschulberatung werden, und schließlich die Struktur des Wissens, das auf Anbieter- und Empfängerseite bei der Beratung ins Spiel gebracht wird.

Die beiden zentralen, gleichgewichtigen Zweckprogramme von Universitäten sind Forschung und Lehre (Schimank 1995). Für die in den letzten anderthalb Jahrzehnten hinzugekommenen Aufgaben (von der Gleichstellung der Geschlechter bis zum Technologie- und Wissenstransfer) hat sich der Terminus „third mission“ eingebürgert. Auch für die Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften hat die Forschung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen; dennoch ist ihre Hauptaufgabe neben der angewandten Forschung nach wie vor primär die Vermittlung von Wissen. Verwaltungsprozesse im Bereich Personal, Studierende und Finanzen oder Aufbau und Pflege von Infrastrukturen stellen demgegenüber Supportprozesse dar, da sie den primären Zweckprogrammen der Hochschulen instrumentell untergeordnet sind.

Nun sind die Hochschulberatungseinrichtungen zweckprogrammatrisch auf spezifische Dienstleistungen angelegt, die in der Regel ausdrücklich die Unterstützung der Support-Prozesse der Hochschulen zum Ziel haben. Daneben gibt es (insbesondere bei den exklusiv auf Hochschulen spezialisierten Einrichtungen) aber auch die Unterstützung von Primärprozessen – beispielsweise im Zusammenhang mit Beratungsleistungen bei der (Weiter-)Entwicklung von Studiengängen durch Akkreditierungs- oder Evaluationsagenturen oder bei der Strategieentwicklung auf Fakultäts- oder Hochschulebene. Überwiegend ist es jedoch so, dass – abgesehen von diesen letzten Fällen – die Beratungsagenturen (überwiegend) Supportprozesse bedienen – und das eben nicht exklusiv für Hochschulen, sondern für unterschiedliche Organisationstypen.

Die Konzentration auf die Supportprozesse spiegelt sich im Themen- und Problemspektrum der Hochschulberatung wider. Dazu zählen beispielsweise Aufbau und Pflege von technischen und baulichen Infrastrukturen, die Einführung von IT-Systemen (Campus Management- oder Forschungsinformationssysteme) oder Flächenbedarfsplanungen bei Um- und Neubau. Ein weiteres Handlungsfeld betrifft Beratungsleistungen zur Optimierung von Verwaltungsprozessen (Prüfungs-, Personal-, Raumverwaltung etc.). Im akademischen Bereich geht es – wie schon angedeutet – z. B. um Fragen des Qualitätsmanagements in der Lehre, die bedarfs- und marktgerechte (Weiter-)Entwicklung von Studienangeboten, die Unterstützung von Strategie(entwicklungs)prozessen oder die Einführung von Verfahren für das Konfliktmanagement. Hinsichtlich aller dieser Beratungsthemen gilt, dass sie um spezifische Herausforderungen und Probleme der Hochschule bei der Erfüllung ihrer Zweckprogramme kreisen – um Probleme also, die die Hochschule weder mit Bordmitteln selbst lösen noch auch dauerhaft outsourcen kann.

Damit klingen auch schon die wissenssoziologisch beschreibbaren Differenzen zwischen den auf Anbieter- und Empfängerseite ins Spiel gebrachten Wissensformen an, deren Unterschiede von Krücken und Serrano-Velarde als Hauptanlass für Konflikte bei der Hochschulberatung her-

ausgestellt werden. Ein erster Unterschied betrifft den Geltungsanspruch des Wissens. Das in der Forschung generierte und in der Lehre vermittelte wissenschaftliche Wissen ist idealtypisch ein abstraktes nomothetisches (Naturgesetze) oder ideographisches Wissen (allgemeine kulturelle Deutungsschemata) von hoher Allgemeinheit. Gegenüber diesem generalisierbaren und generalisierten Wissen ist das in der Beratung prozessierte Wissen ein erfahrungsgesättigtes Rezeptwissen, das sich fallbezogen auf typische Lösungen für typische Probleme bezieht. Seine Geltung ist daher von deutlich geringerer Allgemeinheit.

Ein zweiter Unterschied zeigt sich in Bezug auf die jeweilige Zielsetzung von Wissensproduktion und -vermittlung. Während das an Hochschulen generierte und distribuierte Wissen kontinuierlich neue Forschungsfragen und Vermittlungsprobleme erzeugt (Innovationsimperativ), in ergebnisoffenen Forschungsprozessen gewonnen wird (Krücken/Serrano-Velarde 2016) und insofern Komplexität erhöht, zielt der Wissenseinsatz im Beratungsprozess auf die Zerlegung komplexer Probleme in handhabbare Herausforderungen und ist insofern komplexitätsreduzierend. In Hochschulen sind die über Forschung und didaktische Reflexion angestrebten epistemischen Lösungen in der Zeitdimension immer nur Zwischenschritte auf dem Weg zur Formulierung und Bearbeitung neuer epistemischer Probleme, während sich das im Beratungsprozess eingesetzte Wissen zu möglichst nachhaltigen und langfristigen Problemlösungen führen soll. Dementsprechend sind die Grundlagen der Wissensproduktion unterschiedlich. Während Forschung und Lehre „unclear technologies“ darstellen (Cohen/March/Olsen 1972), für deren Operationsweise keine eindeutigen kausalen Mechanismen in Anschlag gebracht werden können, hat das Beratungswissen den Charakter eines induktiv über Erfahrungen mit ähnlichen Problemlagen gewonnenen, in Rezeptform gegossenen und insofern „halbstandardisierten“ (Armbrüster/Kipping 2002) Wissens.

Dies spiegelt sich drittens auch im Leitwert wider, dem die jeweilige Wissensproduktion folgt. So orientiert sich das Forschungswissen am binären Code „wahr/unwahr“ (Luhmann 1992) und das lehrbezogene Wissen am Selektionscode „besser/schlechter“ (Luhmann 1986), während das Beratungswissen einem instrumentellen Kalkül unterworfen ist, das auf die Praktikabilität, Effektivität und Effizienz der vorgeschlagenen Lösungen abhebt und der utilitaristischen Unterscheidung „funktioniert/funktioniert nicht“ folgt.

In der Zeitdimension schließlich sind Prozesse der Hochschulberatung als in der Regel längerfristige Interaktionsbeziehungen angelegt, die sich über mehrere Interaktionssituationen erstrecken und aufgrund ihres relativ klar terminierten, meist vertraglich fixierten Beginns und Endes Projektcharakter haben. Wie lang ein Beratungsprozess dauert, wie viele Interaktionssequenzen und Meilensteine er aufweist und wie diese wiederum im Projektverlauf getaktet sind, hängt dabei von zahlreichen Faktoren ab (sachliche Natur und Schwierigkeitsgrad des Problems, angestrebtes Lösungsniveau, Preis der Beratung, Zahl und Verfügbarkeit involvierter Akteure etc.). Bezüglich der Zeitplanung existieren auf Seiten der Beratungsunternehmen für häufig vorkommende Konfigurationen aus Problemen und Lösungen Erfahrungswerte, die für die individuelle Projektplanung herangezogen werden können. Dennoch unterliegt jeder Beratungsprozess aufgrund der situativen Spezifität des Problems in der Sach-, Sozial- und Zeitdimension individuellen Bedingungen und fällt daher unterschiedlich aus.

Von großer Bedeutung für den Beratungsprozess und seinen (Miss-)Erfolg sind aber vor allem die verschiedenen Kulturen von Hochschulen und Beratungsunternehmen, die sich als unterschiedliche Zeitregimes des Entscheidens beschreiben lassen. Generell sind Entscheidungen die für Organisationen konstitutiven Operationen (Luhmann 2000); sie können jedoch in verschiedener Weise produziert werden. Hochschulen sind bekanntermaßen konservative Einrichtungen: Ihnen fällt es schwer, zügig verbindliche Entscheidungen zu fällen. Dies gilt insbesondere für die

akademische Selbstverwaltung, deren kollegiales Entscheidungsprinzip auf Partizipation und Konsens angelegt ist und daher sehr viel mehr Zeit beansprucht als eine hierarchische Entscheidung im Verwaltungs- oder Unternehmenskontext. Da oft weniger der Ressourceneinsatz als die Akzeptanz die kritische Größe für Entscheidungen in staatlichen Hochschulen ist, stellt Prokrastination eine Möglichkeit dar, Legitimation durch konsensorientierte Diskussionsprozesse und unter Einbeziehung möglichst vieler Akteure zu erzeugen.

Demgegenüber sind Beratungsunternehmen in zweierlei Hinsicht auf Effizienz gepolt: Zum einen ist Effizienz für sie selbst ein bestandskritischer Wert. Nur wenn sie ihre Dienste effizient erbringen, sind sie profitabel und können die für ihr Fortbestehen notwendigen Investitionen vornehmen. Der Refinanzierungsmodus des Verkaufs eigener Leistungen (Kette 2012) lässt ein Übermaß an zeitlichem Puffer nicht zu. Zum anderen sind auch ihre Lösungen, die sich an den Problemen von Unternehmen ausrichten, meist auf Effizienzgewinn angelegt. Effizienz ist also nicht nur Voraussetzung des eigenen Tätigseins, sondern ein zentraler Inhalt der Beratung. Im Hintergrund steht dabei – oft – immer noch ein Maschinenmodell der Organisation (Kühl 2011), das die Beschleunigung von Prozessen und die Reduktion von Zeitbedarf bei gleichem Output prämiert. Dass diese unterschiedlichen zeitlichen Logiken von Hochschulen und Beratungsunternehmen zu Konflikten führen können, liegt auf der Hand. Daneben aber treten auch in den anderen beiden Sinndimensionen typische Konflikte auf, denen wir uns abschließend zuwenden.

## 4 Konflikte in der Hochschulberatung

Welche Konflikte lassen sich aus den strukturellen Merkmalen der Hochschulberatung ableiten? Eine Antwort auf diese Frage soll abschließend mit einigen groben Pinselstrichen in knapper Form und ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit angedeutet werden. Einzubeziehen sind dabei die zwei von Krücken und Serrano-Velarde (2016: 41-45) identifizierten Hauptspannungsmomente in der Hochschulberatung, nämlich einerseits die Friktion zwischen wissenschaftlichem Wissen und Beratungswissen, andererseits die Divergenz von hochschulischer und beratungsimmanenter Entscheidungskultur. Neben diesen beiden Momenten werden im Folgenden einige weitere Spannungsfelder skizziert und analytisch der Sozial-, Sach- oder Zeitdimension der Beratung zugeordnet. Damit ist jedoch keineswegs die Annahme verbunden, dass der jeweilige Konflikt exklusiv sozialer, sachlicher oder zeitlicher Natur wäre. Vielmehr lässt sich jeder Konflikt aus der Perspektive aller drei Sinndimensionen beobachten. Für eine übersichtliche Darstellung verschiedener Konflikttypen bietet es sich aber an, die einzelnen Varianten der Spannungsfelder ihrer jeweils besonders markanten Sinndimension zuzuordnen.

Vorauszuschicken ist weiterhin, dass die Behandlung der Frage, welche Konflikte in den Akteurkonstellationen der Hochschulberatung angelegt sind, nicht das Ziel verfolgt, Lösungsstrategien für diese Konflikte anzubieten. Dies setzt eine umfangreiche, erfahrungsgesättigte und durch Reflexion und Analyse auf ein mittleres Allgemeinniveau gehobenes Wissen voraus, das typische Problemkonstellationen mit typischen Lösungsangeboten kombiniert. Angestrebt wird vielmehr eine knappe Skizze einiger konfliktärer Konstellationen, die die Hochschulforschung anregen könnte, ihre analytische Auseinandersetzung mit der Hochschulberatung auf der Grundlage spezifischerer Forschungsfragestellungen fortzusetzen, und von der Beratungspraxis als Anlass dafür genommen werden kann, das jeweilige Konfliktverständnis und Konfliktlösungsrepertoire in praktischer Hinsicht zu überdenken.

Welche Konfliktkonstellationen lassen sich also aus den oben geschilderten Merkmalen von Hochschulberatungsprozessen ableiten? In der Sozialdimension stehen die verschiedenen Akteure der Hochschulberatung und die Muster und Hintergründe der spannungsgeladenen Sozialbeziehungen zwischen ihnen im Mittelpunkt. Eine erste Variante sind persönliche Konflikte zwischen Auftraggeber und beratender Einrichtung, die dadurch entstehen, dass die Chemie zwischen den involvierten Personen nicht stimmt. Die Spannung entsteht in diesem Fall durch persönliche Abneigung, nicht durch Gegensätze in der Sache. Aufgrund zwischenmenschlicher Inkompatibilitäten kann es natürlich auch zu Spannungen in Beratungsteams auf der Anbieterseite oder zwischen Hochschulmitgliedern auf der Kundenseite kommen. Zwar verlangt die jeweilige organisationale Mitgliedschaftsrolle, in Arbeitszusammenhängen auch mit missliebigen Personen einen den Höflichkeitsnormen angemessenen Umgang zu pflegen. Wo diese normative Erwartung durchbrochen wird und es zu offener Ablehnungskommunikation kommt, aber auch dort, wo die Abneigung gegenüber der jeweils anderen Person subkutan artikuliert wird, sind Konflikte aber kaum vermeidbar.

Jenseits rein persönlicher Abneigungen können ferner unterschiedliche *Arbeitsstile* aufeinanderprallen. Während die eine Seite besonders zügig arbeitet, geht die andere besonders gründlich vor. Generell besteht die Chance, Friktionen, die durch solche Stildifferenzen entstehen, anzusprechen und konsensuell oder durch Kompromisslösungen zu entschärfen. Zudem können Divergenzen zwischen Anbieter und Hochschuleseite durch die Vereinbarung einer (zu bezahlenden) Anpassung des Arbeitsstils an die Erwartungen des Leistungsempfängers neutralisiert werden. Innerhalb der Beratungsorganisation wie auch der Hochschule besteht darüber hinaus die Option, Arbeitsstile über verbindliche, hierarchisch angeordnete Vorgaben zu harmonisieren. Dies gilt allerdings nicht für den akademischen Sektor der Hochschule als Expertenorganisation (Pellet 1999), in dem die Wissenschaftler (insbesondere die Professoren) über große Autonomiespielräume in der Gestaltung der eigenen Forschungs- und Lehrtätigkeit verfügen.

Im Hinblick auf eine Harmonisierung von Arbeitsstilen ist ferner zu berücksichtigen, dass die Differenzen nicht nur persönlich bedingt, sondern auch Ausdruck verschiedener professioneller *Habitus* (Bourdieu 1997) sein können. Gerade zwischen Verwaltungsmitarbeitern, Wissenschaftlern und Unternehmensberatern bestehen erhebliche Unterschiede in Bezug auf Denk-, Bewertungs- und Handlungsschemata, die sich in symbolischen Ordnungen (Sprachgebrauch, Kleidung etc.) artikulieren. Diese Divergenzen können Misstrauen und Widerwillen auslösen, insbesondere dann, wenn sie von den Beteiligten demonstrativ zur Schau gestellt werden, um entweder Veränderungsnotwendigkeiten zu betonen oder aber Veränderungszumutungen abzuwehren.

Ein wichtiger Konfliktgrund in der Sozialdimension ist schließlich die *Machtverteilung* vor allem innerhalb der beteiligten Hochschulen, aber z. T. auch innerhalb der Beratungsunternehmen. Ein prägnantes Beispiel für die erste Variante ist die oben erwähnte ‚Zwangsberatung‘, bei der die Hochschulleitung eine Beratung von (beratungsunwilligen) Organisationseinheiten in Auftrag gibt. Der daraus entstehende Widerstand gegen die Berater ist mindestens zu einem Teil ein Stellvertreterkrieg, mit dem die nicht direkt erreichbare Hochschulleitung getroffen werden soll. Dabei können Organisationsmitglieder in dem Maße, in dem sie sich der ungewollten Beratung offiziell nicht zu entziehen vermögen, versuchen, den Beratungsprozess auf informelle Weise zu torpedieren. Gerade Professoren verfügen neben formalen Autonomiespielräumen über erhebliche informelle Obstruktionspotenziale, mit denen sie Beratungsprozesse aushebeln können. Daher sind in der Hochschule die Möglichkeiten zu einer hierarchischen, d. h. machtförmigen Durchsetzung von formal getroffenen Beratungsentscheidungen begrenzt (Altvater 2007). Vielversprechender erscheint der (zeitaufwändige) Aufbau von Vertrauensbeziehungen zwischen den Mitgliedern

dieser triadischen Beratungskonstellation (Auftraggeber, Empfänger und Anbieter der Beratung) und das argumentative Werben um Akzeptanz für das Beratungsvorhaben.

Natürlich können auch zwischen den Mitgliedern eines hierarchisch organisierten Beratungsteams Kontroversen entstehen, bei denen ein sachlicher Dissens (z. B. bezüglich der Vorgehensweise eines Beratungsprojekts) zu sozialem Konflikt führt. Allerdings fallen – im Vergleich mit Professoren – die Autonomiespielräume und Widerstandspotenziale von (Junior)Beratern deutlich geringer aus. Was schließlich die Machtverteilung zwischen Beratungsunternehmen und beratener Hochschule betrifft, beruht sie letztlich auf der (vertraglich vereinbarten) Zahlung von Geld. Dabei hängt die Distribution von Einflusschancen im Konfliktfall davon ab, welche Seite mit den relativ gesehen höheren Exit-Kosten zu rechnen hat.

In der Sachdimension kann man im Rückgriff auf Schimank (2010) zwischen *Interessenskonflikten* und Konstellationen der *Identitätsbedrohung* unterscheiden. In Beratungsprojekten treten beide Spielarten auf – und zwar sowohl im Verhältnis zwischen Hochschule und Beratungseinrichtung als auch innerhalb jeder der beiden Seiten. Bezüglich der Interessenkonflikte lässt sich wiederum zwischen solchen, die substantielle Interessen betreffen, und solchen, die *reflexive* Interessen berühren, differenzieren (Schimank 2006). Substantielle Interessen sind auf alle möglichen sachlichen Vorteile bezogene Bestrebungen. Die Zahl und Art von Interessenskonflikten ist in Anbetracht der thematischen Unbeschränktheit von Interessen unabsehbar. Ein Beispiel für einen Interessenskonflikt in der Konstellation von Beratungseinrichtung und beratener Hochschule ist die Spannung zwischen dem Ziel des Kunden, eine qualitativ hochwertige, problemlösende Beratung zu einem möglichst günstigen Preis zu erhalten, und dem Bestreben des Anbieters, seine Leistungen zu einem möglichst guten Preis zu verkaufen. Auch zwischen Beratern können Interessenskonflikte entstehen, die z. B. mit der Verteilung von Einfluss (Übernahme der Projektleitung) oder der individuellen Sichtbarkeit des Beraters im Beratungsprozess zu tun haben. Auf Seiten der Hochschule divergieren regelmäßig die Interessen zwischen Verwaltung und akademischem Bereich, zwischen verschiedenen Hierarchieebenen (z. B. Hochschulleitung und Dekanate) oder zwischen den verschiedenen Statusgruppen – mit jeweils wechselnden thematischen Konflikttherden.

Reflexive Interessen betreffen dagegen keine konkreten Einzelziele des Handelns, sondern die Kontrolle des eigenen Handlungsspielraums (Schimank 2006) als Voraussetzung für die Realisierung vieler substantieller Interessen. Bei der Verfolgung reflexiver Interessen geht es darum, die Grenzen des Gestaltbaren in sachlicher oder sozialer Hinsicht möglichst weit hinauszuschieben. So sollen Strategieberatungsprozesse in Hochschulen beispielsweise dazu dienen, Handlungsoptionen in bestimmten Themenfeldern mittel- bis langfristig auszuloten. Aus Sicht der Berater besteht ein reflexives Interesse darin, dass die Kunden ihre Anforderungen konstant halten und so Erwartungssicherheit im Projektverlauf gewährleistet ist. Konflikte zwischen den reflexiven Interessen der beteiligten Akteure treten in Beratungsprozessen immer dann auf, wenn sich konkrete, substantielle Interessensgegensätze auf grundsätzliche Wachstums-, Dominanz- und Autonomieziele der Beteiligten negativ auszuwirken drohen. So stoßen Beratungsvorhaben, bei denen die Professorschenschaft im Endergebnis eine Reduktion ihrer Autonomie befürchtet (z. B. durch einen Zuwachs an administrativen Aufgaben), regelmäßig auf Widerstand. Bei der Bearbeitung solcher Konflikte reicht es oft nicht, Kompromisse in der konkreten Angelegenheit anzubieten. Vielmehr muss die erlebte *Identitätsbedrohung* der Professoren, die hinter dem nur vordergründigen Sachkonflikt lauert, neutralisiert werden.

„Identitätsbedrohungen sind massive und dauerhafte, also nicht bloß vorübergehende Infragestellungen der evaluativen und normativen Selbstansprüche eines Akteurs.“ (Schimank 2010:

152) Im Kontext der Hochschulberatung kommen solche Identitätsbedrohungen in verschiedenen Varianten vor. Eine konkrete Spielart ist die Befürchtung von Organisationseinheiten, als Resultat eines Beratungsprozesses elementare Ressourcen einzubüßen, ohne die sich das identitätsstiftende Tätigkeitsprofil der Einheit nicht mehr aufrechterhalten lässt. In den Bereich der Konflikte durch Identitätsbedrohung kann man auch die beiden von Krücken und Serrano-Velarde beschriebenen Konfliktlinien zwischen Hochschule und Beratungseinrichtung einsortieren: nämlich den Konflikt *zwischen verschiedenen Wissensformen* und den Konflikt *zwischen divergierenden Entscheidungskulturen*.

Der Wissenskonflikt ist dadurch gekennzeichnet, dass das im Beratungsprozess mobilisierte Lösungswissen der Berater dem der Identität von Wissenschaftlern und Hochschulen eingeschriebenen Anspruch zuwiderläuft, hochgeneralisierte, theoretisch und methodisch approbierte Erkenntnisse zu erzeugen. So haben Krücken und Serrano-Velarde in ihrem internationalen Vergleich von Hochschulberatungsprojekten gezeigt, dass ungeachtet des nationalen Kontextes „das halbstandardisierte und lösungsorientierte Beraterwissen stets an einem wissenschaftlich basierten und ergebnisoffenen Entscheidungswissen“ (Krücken/Serrano-Velarde 2016: 46) abprallt. Die jeweiligen Wissensansprüche sind dabei nicht nur situativer Natur, sondern formen die Identitäten der beteiligten Akteure dauerhaft entscheidend mit. Da die Identitätskonzepte von Hochschulen und Beratungsunternehmen sich als institutionalisierte Erwartungsstrukturen rekonstruieren lassen, können auftretende Konflikte zwar situativ durch einzelne Reparaturmaßnahmen entschärft, aber nicht dauerhaft und alle Seiten befriedigend gelöst werden.

Analoges gilt für die bereits angedeutete, der temporalen Dimension von Hochschulberatungsprozessen zuordenbare Friktion zwischen dem deliberativ-kollegialen, oft die Zeit zugunsten der Erzeugung von Akzeptanz dehrenden Entscheidungsstil in der akademischen Selbstverwaltung, dem auf Rechtssicherheit, Regeltreue und Risikovermeidung angelegten Entscheidungsstil der Hochschulverwaltung und dem sehr viel stärker effizienzorientierten, auf Dynamik und Veränderung abzielenden hierarchischen Entscheidungsstil der Beratungsunternehmen. Auch für diese Konflikte ist aufgrund der zeitlichen Persistenz und sozialen Bindungskraft der jeweiligen Entscheidungskultur anzunehmen, dass sie sich zwar unter bestimmten Umständen situativ bewältigen lassen, nicht aber grundsätzlich vermeidbar sind.

Damit sind einige der Formen von Konflikten angerissen worden, die im Kontext von Projekten der Hochschulberatung aufflammen können. Die (sicherlich ergänzungsbedürftige) Diagnose dieser potenziellen und zum Teil auf institutionalisierten Erwartungsstrukturen beruhenden Konflikte wäre aber gründlich missverstanden, wenn man sie als normativ-praktisches Argument gegen die Hochschulberatung einsetzen wollte. Ihre Funktion besteht vielmehr darin, unrealistische, allzu hoch gespannte Erfolgserwartungen gegenüber Beratungsprozessen zu dämpfen, die Voraussetzungshaftigkeit gelingender Beratungsszenarien offenzulegen und so einer weiteren Reflexion über Hochschulberatung – sei es in praxisorientierter, sei es in forschungsorientierter Hinsicht – Vorschub zu leisten.

## 5 Literatur

- Altwater, Peter (2007):** Organisationsberatung im Hochschulbereich – Einige Überlegungen zum Beratungsverständnis und zu Handlungsproblemen in Veränderungsprozessen. In: Altwater/Bauer/Gilch (2007), 11-23.
- Altwater, Peter/Bauer, Yvonne/ Gilch, Harald (Hrsg.) (2007):** Organisationsentwicklung in Hochschulen (HIS FORUM Hochschule 14/2007): HIS Hannover.
- Armbrüster, Thomas/Kipping, Matthias (2002):** Strategy consulting at the crossroads. Technical change and shifting market. In: International Studies of Management and Organization. Vol. 32, No. 4, S. 19-42.
- Belardi, Nando (1999):** Entwicklungsberatung für den Hochschulbereich. In: Harald Pühl (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 359-376.
- Bourdieu, Pierre (1997):** Zur Genese der Begriffe Habitus und Feld. In: ders.: Der Tote packt den Lebenden. Hamburg: VSA, S. 59-78.
- Brunsson, Niels/Sahlin-Andersson, Kerstin.** New Public Organizations: A Revivalist Movement. *Organization Studies* (21), S. 721–746.
- Burzan, Nicole/Lökenhoff, Brigitta/Schimank, Uwe/Schöneck, Nadine M. (2008):** Das Publikum der Gesellschaft: Inklusionsverhältnisse und Inklusionsprofile in Deutschland: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan (1972):** A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, S. 1-25.
- Kehm, Barbara M./Merkator, Nadine/Schneiderberg, Christian M. (2010):** Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntenen Wesen. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 5. Jg., Heft 4, S. 23-39.
- Kleimann, Bernd (2016):** Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden: Springer VS.
- Krücken, Georg., & Serrano-Velarde, Kathia. (2016):** Der Berater als Fremder: Eine soziologische Studie zur Managementberatung in Universitäten. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 68. Jg., Heft 1, S. 29–51.
- Krücken, Georg/Meier, Frank (2006):** Turning the University into an Organizational Actor. In: Gili S. Drori/John W. Meyer/Hokyu Hwang (Hrsg.): *Globalization and Organization. World Society and Organizational Change*. Oxford: Oxford University Press, S. 240-257.
- Kühl, Stefan (2007):** Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten – Luhmann-Nacherzählung unter dem Gesichtspunkt der Reformierbarkeit von Universitäten. In: Altwater/Bauer/Gilch (2007), S. 1-10.
- Luhmann, Niklas (1992):** Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000):** Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2009):** Sozialesystem Familie. In: ders.: *Soziologische Aufklärung* 5. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 189-209.
- Luhmann, Niklas(1986):** Codierung und Programmierung. In: Heinz-Elmar Tenorth (Hrsg.): *Allgemeine Bildung*. Weinheim/München 1986, S. 154–182.

- Luhmann, Niklas. (1984):** Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meier, Frank (2009):** Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merton, Robert K. (1985):** Die normative Struktur der Wissenschaft. In: ders.: Entwicklung und Wandel von Forschungsinteressen. Aufsätze zur Wissenschaftssoziologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 86-99.
- Pellert, Ada (1999):** Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien/Köln/Graz: Böhlau.
- Power, Michael (1998):** The Audit Society. Rituals of Verification. Oxford: Oxford University Press.
- Scharpf, Fritz W. (2000):** Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schimank, Uwe (1995):** Hochschulforschung im Schatten der Lehre. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Schimank, Uwe (2006):** Teilsystemische Autonomie und politische Gesellschaftssteuerung. Beiträge zur akteurzentrierten Differenzierungstheorie 2. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schimank, Uwe (2010):** Handeln und Strukturen: Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Beltz Juventa.
- Schützeichel, Rainer (2004):** Soziologische Kommunikationstheorien. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Searle, John R. (1983):** Sprechakte. Ein sprachphilosophischer Essay. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Seidenschnur, Tim/Krücken, Georg/Vogel, Rick/Galwa, Julia (2016):** Beratung von Universitäten – Lernprozesse zwischen universitärem Denken und ökonomischer Logik. In Hochschulmanagement 3, S. 66-72.
- Simmel, Georg (1987 [1908]):** Der Fremde. In: Das individuelle Gesetz: philosophische Exkurse, hrsg. von Michael Landmann. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 63-71.
- Stichweh, Rudolf (2005):** Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. In: Ulrich Sieg/Dietrich Korsch (Hrsg.): Die Idee der Universität heute... Weinheim/München: Juventa, S. 123-134.
- Weick, Karl (1976):** Educational organizations as loosely coupled systems. In: Administrative Science Quarterly. Vol. 21, No. 1, S. 1-19.
- Weingart, Peter/Lentsch, Justus (2008):** Wissen, Beraten, Entscheiden: Form und Funktion wissenschaftlicher Politikberatung in Deutschland: Velbrück.
- Wimmer, Rudolf (1991):** Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In: Hofmann, Michael (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg: Physica-Verlag.



Peter Altvater

# Beratungsprozesse an Hochschulen – Zwischen Fremdheitserfahrung und Verstehen

## 1 Einleitung und Problemaufriss

Als Organisationsberater im Hochschulbereich bin ich zu Beginn von Beratungsprozessen immer wieder mit Gefühlen von Fremdheit konfrontiert. Mich irritieren kulturelle Besonderheiten, die in der Hochschule als selbstverständlich gelten und fraglos praktiziert werden. Dies können mir unverständliche konflikthafte Polarisierungen zwischen zwei Fachbereichen oder Standorten der Hochschule sein. Auch ist der Stellenwert, den die gesetzlichen Vertretungen der Beschäftigten (Personal, Gleichstellung, Schwerbehinderte) genießen, an Hochschulen extrem unterschiedlich sein, was nicht unerhebliche Auswirkungen auf das Binnenklima, den Umgang miteinander und den Grad der Vertrauensbeziehungen nach sich zieht. Und so verwundern mich zu Beginn von Beratungsprozessen auftretende heftige und konfrontative Auseinandersetzungen zwischen Hochschulleitung und Personalrat, die natürlich ihre Geschichte miteinander haben, rein rational betrachtet aber doch im Projekt dieselben Ziele haben (können).

Auch mir gegenüber bemerke ich bei den Hochschulmitgliedern Fremdheitsgefühle. Diese können sich unter anderem daraus ergeben, dass ich als Berater ein anderes, für die Hochschulmitglieder möglicherweise ungewöhnliches Vokabular verwende. Auch hat sich zwischen Berater und Hochschulakteuren aufgrund bis dato fehlender Arbeitsbeziehungen noch keine belastbare und verlässliche Vertrauensbasis bilden können. So sind sich zu Beginn des Beratungsprozesses Hochschulakteure und Berater also (noch) fremd, sie verstehen einander noch nicht. Und auch wenn sich die Fremdheitsgefühle im Normalfall nach und nach minimieren, so wird ein gewisses Maß an Fremdheit doch bestehen bleiben.

Nach dieser eher persönlich geprägten Einleitung unternimmt der vorliegende Artikel den Versuch, aus der Perspektive der Soziologie des Fremden heraus, strukturelle Parallelen in den sozialen Beziehungen zwischen Einheimischen und Fremden sowie Hochschulakteuren und Beratern aufzuspüren, um diese für ein tieferes Verstehen des Geschehens und der Ereignisse in Beratungsprozessen nutzbar zu machen. Nun mag man sich fragen, was die sozialen Beziehungen zwischen Einheimischen und Fremden mit der Zusammenarbeit von Hochschulakteuren und Beratern zu tun haben. Eine Antwort darauf mag die Studie von Georg Simmel „Exkurs über den Fremden“ geben. Simmel hat darin darauf hingewiesen, dass die Figur des Fremden nicht nur auf den ethnisch Fremden zielt, sondern dass sich diese auch in Bereichen „sozialer, berufsmäßiger oder allgemein menschlicher Art“ (Simmel 1923:689) wiederfindet. Die Soziologie des Fremden kann also aus meiner Sicht hilfreiche Hinweise darauf geben, mit welchen Handlungsunsicherheiten und potenziellen Konflikten in den sozialen Beziehungen zwischen Beratern und Hochschulakteuren auf beiden Seiten zu rechnen ist und wie es gelingen kann, das für einen erfolgreichen Beratungsprozess notwendige wechselseitige Verstehen zu befördern.

## 2 Die Organisation Hochschule

Auf die Spezifika der Organisation Hochschule soll hier nur insoweit eingegangen werden, als es für unsere Fragestellung erforderlich ist<sup>1</sup>. Hochschulen stellen einen besonderen Typus formaler Organisation dar, der von Henry Mintzberg<sup>2</sup> als Expertenorganisation beschrieben worden ist, und in der die Experten in der Organisation eine sehr weitreichende Autonomie genießen. Damit unterscheidet sich die Organisation Hochschule fundamental von hierarchischen Organisationen der Privatwirtschaft. Die dort selbstverständliche Entscheidungs- und Durchsetzungsmacht der Unternehmensleitung steht einer Hochschulleitung nicht zur Verfügung – so sind Fachbereiche eben keine weisungsempfangenden Organisationseinheiten, sondern sie genießen als organisatorische Grundheiten einer Hochschule, abgesichert durch die akademische Selbstverwaltung, je nach Landeshochschulgesetz, recht weitgehende Freiräume für Entscheidungen in Personal-, Finanz- und Strukturfragen. Insofern sind die Interventionsmöglichkeiten, die den Leitungsorganen einer Hochschule zur Verfügung stehen, extrem eingeschränkt. So weist Kleimann darauf hin, „dass die präsidiale Rolle heute weder die historisch etablierte des *primus inter pares* noch die eines top-down durchregierenden Managers ist, sondern ein hybrides Modell zwischen einer managerialen und einer kollegialen Leitungsrolle darstellt.“<sup>3</sup>

Die akademische Freiheit findet sich auch auf der Ebene des wissenschaftlichen Personals wieder. Im bundesdeutschen Hochschulsystem ist der Grad der Autonomie insofern noch ein besonderer, da sie durch die grundgesetzlich garantierte Freiheit von Forschung und Lehre (Artikel 5 Absatz 3 GG) sowie die darauf aufbauende Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts außerordentlich stark abgesichert ist.

Mintzberg hatte die Strukturpolitik von Expertenorganisationen – zu denen er auch Kliniken und große Anwaltskanzleien zählt - dahingehend beschrieben, dass die Experten in ihrer jeweiligen Fachdisziplin hochspezialisiert und hochqualifiziert sind, sich eher als Mitglieder einer spezifischen Community beschreiben und - im Fall des Wissenschaftlers – auf den Diskurs ihres Faches fokussiert sind. Insofern identifizieren sich die Experten mehr mit ihrer Profession und weniger mit den übergeordneten Zielen der Organisation, in der sie tätig sind. Sie neigen dazu, ein geringes Engagement für die Gesamtorganisation zu entwickeln; die Hochschule bildet für sie vor allem den strukturellen Rahmen ihrer Expertentätigkeit, indem diese sächliche, personelle und monetäre Ressourcen (Labore, Bibliotheken, Nachwuchswissenschaftler, Finanzmittel) garantiert.

Die Stabilität der Expertenorganisation im Sinne eines funktionalen Gefüges wird vor allem durch die zentralen Leitungsgremien abgesichert und wesentlich durch die Administration garantiert, die von den Experten jedoch häufig als verlängerter Arm staatlicher Institutionen erlebt wird, woraus sich - vorsichtig formuliert - eine gewisse Spannung zwischen Experten und Administration erklärt. Während die Wissenschaftler Freiräume dafür benötigen, das noch nie Gedachte zu denken, das noch nicht er- bzw. gefundene experimentell nachzuweisen, sind die MitarbeiterInnen in der Administration auf die Einhaltung der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verpflichtet. In Expertenorganisation wie den Hochschulen besteht damit ein struktureller Widerspruch zwischen den Interessen der Experten und der Funktionsfähigkeit der Gesamtorganisation. Dieser Widerspruch ist letztlich nicht aufzulösen, er muss gleichwohl in der Hochschule ausbalanciert werden. Insofern steht der Umgang mit kulturspezifischen Fremdheitsgefühlen in-

<sup>1</sup> Ausführlicher werden diese Fragen behandelt in: Altvater 2007:11ff.

<sup>2</sup> Mintzberg 1983

<sup>3</sup> Kleimann 2017:62; Kursives im Original

nerhalb der Organisation Hochschule sowohl für die Akteure in der Wissenschaft als auch in der Administration ohnehin schon auf der Tagesordnung.

Die Besonderheiten der Expertenorganisation Hochschule treten selbstverständlich auch in Beratungsprozessen auf. Ein kleines Beispiel soll dies illustrieren: Auf einer Kick-Off Veranstaltung von Hochschulmitarbeitern stellen meine Kollegin und ich Grundzüge, Vorgehensweise, Methoden sowie Beteiligungsmöglichkeiten des geplanten OE-Projekts vor. Nach einigen konkreten Nachfragen und Anmerkungen von Mitarbeitern meldet sich dann offensichtlich ein Hochschullehrer und fragt – ohne die Quelle zu nennen – inwieweit wir dem (Luhmannschen) Terminus „Legitimation durch Verfahren“ im geplanten OE-Projekt Rechnung tragen, dessen Berücksichtigung aus seiner Sicht für den Erfolg des Projekts unerlässlich sei. Meine Kollegin und ich registrieren die fragenden Gesichter des administrativen Personals; nun sind wir neben der beratungspraktischen Aufgabe der Vorstellung des Projektkonzepts vor MitarbeiterInnen aus Administration und Wissenschaft ebenso aufgefordert, in angemessener Weise auch auf theoretisch-konzeptionelle Überlegungen einzugehen und das Anliegen, hierüber in den Diskurs zu gehen nicht gänzlich abzuwehren, die Anfrage aber gleichwohl wieder auf die konkrete Ebene des Beratungsprojekts zurückzuholen und für alle Hochschulmitglieder verständlich zu beantworten. In Beratungsprozessen an Hochschulen agieren die Hochschulmitglieder also immer aus ihrer akteurspezifischen Rolle heraus, die in Beratungsprozessen angemessen berücksichtigt werden will, mitunter aber eben auch Verwunderung auslösen kann.

Mit der Hinwendung zum New Public Management und einer veränderten Steuerungslogik sind den Hochschulen seit den 90er Jahren deutlich größere Entscheidungs- und Handlungsspielräume eingeräumt worden. Im Zuge der Steigerung der Autonomie sind die Hochschulen aufgefordert, originäre Profile auszubilden, in denen sich das Selbstverständnis, die spezifische Interpretation des disziplinären Wissenschaftsverständnisses und die Reaktion auf die Anforderungen der Abnehmersysteme ausdrückt.

Besonderheiten von Beratungsprozessen in Hochschulen ergeben sich einerseits aus den spezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen, wie sie im vorangegangenen Kapitel vorgestellt worden sind. Dies betrifft die besondere Rechtsstellung des wissenschaftlichen Personals (insbesondere der Professorenschaft), die nur partiell vorhandenen Unterstellungsverhältnisse und damit stark eingeschränkten Weisungsbefugnisse, die an Hochschulen vorwiegend in der Hochschulverwaltung anzutreffen sind.

Wenngleich die Entscheidungsmacht der Hochschulleitungen in den letzten Jahren durch Veränderungen in den Landeshochschulgesetzen z. T. deutlich gesteigert worden ist, so sind diese dennoch häufig gezwungen, konsensuale Lösungen anzustreben. Insbesondere in Organisations- und Allokationsfragen führt dies nicht immer zu rationalen Entscheidungen, sondern zu einer Mischung aus Rücksichtnahme und Vermeidung eigentlich notwendiger Entwicklungsschritte.

Weitere Besonderheiten in der Beratung von Hochschulen ergeben sich laut Krücken/Serrano-Velarde (2016) a) aus den unterschiedlichen Erkenntnishorizonten von Beratern und Hochschulakteuren – dabei pralle das „halbstandardisierte und lösungsorientierte Beraterwissen stets an einem wissenschaftlich basierten und ergebnisoffenen Erkenntnisprozess ab“<sup>4</sup> und b) unterminiere die „deliberative Kommunikationskultur in Universitäten die effizienzbasierte Kommunikationsstrategie von Beratungsunternehmen.“<sup>5</sup>

4 Krücken/Serrano-Velarde 2016:29

5 Krücken/Serrano-Velarde 2016:29

### 3 Die Objektivität des Beraters - Einheit von Nähe und Distanz

Die Rollenzuschreibungen, denen der von außen kommende Organisationsberater unterliegt, sind durchaus vielfältig; verbunden mit der Auftraggeberfunktion der Hochschulleitung kann von Seiten der Beschäftigten eine inhaltliche Nähe zur Hochschulleitung unterstellt werden. Demgegenüber kann die Berücksichtigung von berechtigten Anforderungen beispielsweise der Administration oder von dezentralen Einheiten umgekehrt dazu führen, dass die Leitung eine Nähe zu Positionen der Beschäftigten befürchtet. Absolut notwendig für den Berater ist neben der Identifizierung mit den übergeordneten Zielen des Projekts, eine Distanzierung von den jeweiligen Interessenslagen der Projektakteure. Diese Objektivität des Beraters in OE-Prozessen spiegelt in gewisser Weise Überlegungen, die im Zusammenhang mit der Figur des Fremden von Georg Simmel diskutiert worden sind. Fremdheit ist für ihn ein sozialer Status, der durch eine eigentümliche „Einheit von Nähe und Entfernung“ (Simmel 1923:685) charakterisiert ist, da er Dazugehörigkeit und Nichtdazugehörigkeit kombiniert. Indem der Fremde über eine besondere soziale Beweglichkeit verfügt, „kommt (er) gelegentlich mit jedem einzelnen Element in Berührung, ist aber mit keinem einzelnen durch die verwandtschaftlichen, lokalen, beruflichen Fixiertheiten organisch verbunden“ (Simmel 1923:687). So führt die Nähe nicht zu Abhängigkeit und die Distanz nicht zum Außenseitertum, denn der Fremde ist „ein Element der Gruppe selbst“ (Simmel 1923:686). Diese sprachlich etwas altmodisch klingende Beschreibung trifft dennoch inhaltlich den Kern der sozialen Position des Organisationsberaters an Hochschulen, der ja unter anderem engagiert wird, damit er neue Gedanken und Sichtweisen in die Hochschulorganisation trägt. Die Synthese von Nähe und Distanz, von Zugehörigkeit und Nichtzugehörigkeit ist, so Simmel, dafür verantwortlich, dass dem Fremden der Status der Objektivität und der Unvoreingenommenheit zugesprochen wird, unabhängig über Angelegenheiten zu urteilen.<sup>6</sup>

Die Zuschreibung von Objektivität ist ein zentrales Signum einer Beratungstätigkeit, die in ihrem Selbstverständnis nach Empathie, kritischer Distanz und Nichtparteilichkeit verlangt. Oder wie Simmel sagen würde, weil er nicht auf „singuläre Bestandteile oder (...) einseitige Tendenzen der Gruppe festgelegt ist, steht er diesen allen mit der besonderen Attitüde der Objektivität gegenüber.“ (Simmel 1923:687) Gleichwohl sind weder der Fremde noch der Berater aufgrund ihrer Objektivität unbeteiligt, vielmehr wirkt in ihnen die „volle Tätigkeit des nach eigenen Gesetzen wirkenden Geistes“ (Simmel 1923:688). Diese Formulierung kann durchaus als Beschreibung des Selbstverständnisses professioneller Beratungstätigkeit angesehen werden, da in ihr jene professionelle Distanz zum Beratungssystem ausgedrückt wird, die konstitutiv für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Beratungsprozessen ist. Zentral dabei ist, dass der Berater nicht in das soziale Beziehungsgeflecht der Organisation eingebunden ist. Er kommt von außen und muss, wie der Fremde, weder auf individuelle Befindlichkeiten oder erwiesene Gefälligkeiten, noch auf zukünftig notwendige Unterstützungen Rücksicht nehmen. Sein Beziehungsgeflecht liegt außerhalb der Organisation, die er berät. Diese Objektivität ist für Simmel Freiheit von sozialen Zwängen und Notwendigkeiten. „Man kann Objektivität auch als Freiheit bezeichnen; der objektive Mensch ist durch keinerlei Festgelegtheiten gebunden, die ihm seine Aufnahme, sein Verständnis, seine Abwägung des Gegebenen präjudizieren könnten.“ (Simmel 1923:688)

<sup>6</sup> Simmel weist in diesem Zusammenhang auf die Praxis italienischer Städte der Renaissance hin, Richter nur von auswärts zu berufen, da kein Einheimischer für frei von Familieninteressen und Parteilichkeiten gehalten wurde.

Neben der Objektivität benötigt der Fremde nach Robert Park (2005) persönliche Ressourcen, um den kulturellen Konflikt, in dem er sich als Grenzgänger zwischen zwei Kulturen befindet, zu bewältigen. Auch der Organisationsberater muss über diese o. g. Ressourcen verfügen, die sich aus seiner Professionalität speisen, um den Balanceakt zwischen den kulturellen Mustern, die innerhalb der Organisation gelten und jener Welt, aus der er kommt, zu bewältigen. Nach Merton (1967) gelingt dies, wenn der Fremde, der sich zunächst in der Rolle des ‚marginal man‘ befindet, Chancen der kulturellen Innovation der Zielgesellschaft nutzt. Für den Organisationsberater bedeutet dies, dass seine Interventionen, die unter anderem auf die kulturellen Muster der Organisation zielen, die vorherrschenden Deutungsmuster irritieren, zugleich aber auch neue Sichtweisen und neue Handlungsorientierungen ermöglichen müssen, um überhaupt Anstöße für Veränderungen zu geben.

In Beratungsprozessen kann die Tendenz, das Eigene vom Fremden abzugrenzen, zu überhöhen sowie das Andere abzuwerten und mit negativen Eigenschaften zu belegen, beispielsweise in Auseinandersetzungen zerstrittener Teams beobachtet werden. Anlässe für solche Konflikte können unklare Aufgabenzuweisungen oder Einfluss- bzw. Interessenskollisionen sein, die von Teammitgliedern eskaliert werden und zu einer Spaltung in Eigengruppe und Fremdgruppe führen.

## 4 Der fremde Berater als Außenseiter

Ein Berater, der in einen Beratungsprozess einer ihm zuvor unbekanntem Hochschulorganisation eintritt, wird dabei mit Fremdheits- und Unsicherheitsgefühlen konfrontiert sein; diese ergeben sich aus seinem innerhalb der Organisation noch ungewissen Status. Er ist analog des Fremden, wie Alfred Schütz ihn beschrieben hat, kein Mitglied der Gruppe, sondern vielmehr ein Außenseiter und Neuankömmling, der sich der Gruppe erst annähert und dessen soziale Position in hohem Maße fragil ist, da er noch nicht über die, für die Gruppe selbstverständlichen Anwendungsregeln kultureller Handlungs- und Deutungsmuster verfügt. Er ist ein Individuum, das von der Gruppe, „welcher er sich nähert, (...) akzeptiert oder doch zumindest geduldet werden möchte.“ (Schütz 1972:53)

Für Mitglieder sozialer Gruppen (also der Ingroup) scheint es so, als wenn das gemeinsame Wissen von Kohärenz, Konsistenz, Klarheit und Widerspruchslosigkeit geprägt ist. Denn die in die Gruppen integrierten Individuen haben sich, in nicht explizit intendierten Lernprozessen, die darin geltenden kulturellen Muster intuitiv angeeignet. Sie akzeptieren fraglos die Anleitungen für alle Situationen des sozialen Lebens, die die Arbeitsbeziehungen prägen. Das Individuum hat so ein Wissen von „vertrauenswürdigen Rezepten“ (Schütz 1972:58), mit dem es die soziale Welt auslegt und mit Dingen und anderen Individuen umzugehen lernt. Diese ‚Gebrauchsanweisungen‘ folgen einem Prinzip, das Schütz als „Denken-wie-üblich“ (Schütz 1972:58) bezeichnet. Dieses „Denken-wie-üblich“ lässt sich auch - aber nicht nur - in den sozialen Praktiken von Organisationen wiederfinden.

Solange sich nun das Individuum in gewohnheitsmäßigen sozialen Verhältnissen – also den eigenen bekannten sozialen Zusammenhängen befindet - ist es umgeben von Menschen, die in ähnlich fragloser Weise mit Handlungssituationen umgehen, die vergleichbaren ‚Vorschriften‘ für Handlungen folgen und sich so wechselseitig Handlungssicherheit verschaffen. Problematisch bis konfliktuell wird es, wenn diese Rezepte wechselseitigen Verstehens nicht mehr funktionieren; Schütz spricht davon, dass das Individuum dann in eine „Krisis“ (Schütz 1972:59) gerät, die „den

Fluss der Gewohnheiten unterbricht und die Bedingungen des Bewusstseins und der Praxis ändert<sup>7</sup>, das aktuelle Relevanzsystem kultureller Muster ist außer Kraft gesetzt. In Arbeitskontexten machen diese Erfahrung zum Beispiel Menschen, die den Arbeitgeber – also die Organisation – oder auch nur die Abteilung oder das Arbeitsteam wechseln und sich in neuen sozialen Zusammenhängen wiederfinden, in denen andere habitualisierte Gewohnheiten praktiziert werden.

Übersetzt in die soziale Situation, in der sich der Organisationsberater befindet, heißt dies, dass in jedem neuen Beratungsprojekt eine Annäherung an eine unbekannte Gruppe stattfindet, wobei eine völlig neue, ungewohnte soziale Konstellation zu bewältigen ist, die den Berater latent in eine krisenhafte Situation bringt. Problematisch ist dabei, dass er das soziale Relevanzsystem der Gruppe nicht kennt, ja, nicht kennen kann. Stattdessen sind die tradierten Kulturmuster seiner Herkunftsgruppe das fraglose Bezugsschema seiner „relativ natürlichen Weltanschauung“ (Schütz 1972:60).

So bleibt dem Organisationsberater zunächst nichts anderes übrig, als das neue organisationale Setting im Sinne seines „Denkens-wie-üblich“ zu interpretieren. Dieses wird sich jedoch sehr bald als ungeeignet erweisen, da jede Hochschulorganisation über eigene, ganz spezifische kulturelle Muster verfügt. Die aus der Distanz geprägte Sicht auf die Organisation, die er berät, war zunächst zwangsläufig von einem distanzierten Beobachterstatus geprägt. Nach kurzer Zeit im Beratungsprozess ist der Organisationsberater aber in direkte soziale Beziehungen eingetreten. In diesen sozialen Situationen ist sein „Denken-wie-üblich“ nicht mehr adäquat. Die Organisation, die er berät, hat sich für ihn von einem Gegenstand seines Denkens in ein „Segment der Welt“ (Schütz 1972:60) verwandelt, welches er handelnd bewältigen muss. Ist sein Blick auf die Organisation und die in ihr tätigen Menschen zunächst von Vermutungen bestimmt gewesen, so befindet er sich nach Eintritt in den Beratungsprozess nun in einem Feld von realer Erfahrung. Das Vermutungskonzept, welches für die distanzierte Betrachtung durchaus adäquat gewesen sein mag, versagt nun, es ist für wirkliche Erfahrung, für die soziale Interaktion im Beratungsprozess unbrauchbar.

Das Vertrauen, das der Organisationsberater als Fremder in die selbstverständliche Gültigkeit seines „Denken-wie-üblich“ gelegt hat, wird zu Beginn von Beratungsprozessen immer wieder erschüttert werden. Bevor überhaupt Verstehensprozesse Raum greifen können, bricht sich die sog. Anfangsverwirrtheit Bahn, die das „Denken-wie-üblich“ sehr gründlich erschüttert. Zugleich ist es dem Berater nicht möglich, die Kultur- und Zivilisationsmuster der Organisation, die er berät als ein fragloses Orientierungsschema zu verwenden, da er über keinen sozialen Status als Mitglied der Gruppe verfügt, von dem aus er agieren könnte. Ihm fehlt der Ausgangspunkt, die fraglose soziale Verortung. Stattdessen ist er ein Grenzfall, der sich außerhalb des geläufigen Orientierungsschemas der Organisation und ihrer Gruppen befindet und sich deswegen auch nicht selbst als das Zentrum seiner sozialen Umwelt begreifen kann. So ist er als Fremder darauf angewiesen, schnell eigenes Wissen aus Erfahrungen zu sammeln und damit die spezifischen Kultur- und Zivilisationsmuster der Organisation verstehen zu lernen. Erschwert wird dies dadurch, dass die Mitglieder der Ingroup mit einem sprachlich sehr feinen Ausdrucksschema auf der Basis von Sinnhorizonten, standardisierten Konnotationen und privaten Codes fraglos hantieren, die der Berater zunächst nicht verstehen kann. Während also das Mitglied der Organisation die soziale Situation spontan erfasst und im selben Moment bereits auf das für diese Situation fertig vorliegende Rezept zur Verfahrensweise zurückgreifen kann, dass nicht nachgeprüft werden braucht, da es als standardisierte typische Lösung für typische Probleme fraglos selbstverständlich ist, stellt sich diese Angelegenheit für den Organisationsberater vollkommen anders dar. Für ihn sind die Muster der Ingroup zutiefst unsicher, er weiß nicht, ob seine Bemühungen wirklich zum geplan-

7 W.I. Thomas zit. nach Schütz 1972:59

ten Ergebnis führen, so dass er sich stets aufs neue vergewissern muss, ob die neu verwendeten Sprechakte und Interventionen auch die gewünschte Wirkung erzielen.

Gleichwohl besteht zwischen der Situation des Fremden bzw. des Neankömmlings, der sich einer Gruppe nähert und dem Organisationsberater ein signifikanter Unterschied. Denn der Organisationsberater ist in einem Beratungsformat ausgebildet, das ihm eine rahmensetzende Struktur zur Verfügung stellt, in der er mit Einzelpersonen und Gruppen „Abläufe und Fragen der konkreten Tätigkeit“ thematisieren kann und dabei „auf Probleme der darin involvierten Menschen und auf ihre Beziehungen“<sup>8</sup> abhebt. Damit ist er in der Lage, eine professionelle Position einzunehmen und mit geeigneten Handlungsweisen und Interventionen das Geschehen im Beratungsprozess zu reflektieren und zu verstehen.

Zugleich generieren Beratungsprozesse ein Setting, das auch die Beratenen mit einer neuen sozialen Situation konfrontiert, die sie temporär aus der Normalität ihrer Arbeitsbeziehungen herauslöst und ihnen damit einen Raum bietet, in dem sie ihre fraglosen Gewissheiten, die sie sich über ihre Arbeitsbeziehungen zugelegt haben, überprüfen und ggf. revidieren können.

Kommen wir an dieser Stelle noch einmal auf die These von der Objektivität des Fremden zurück. Diese erklärt sich für Schütz nicht nur aus der fehlenden Verortung im System sozialen Beziehungen, die Rücksichtnahme hierarchischen Strukturen gegenüber erübrigt und dem Fremden ein Gefühl für die Inkonsistenz und Inkohärenz der Zivilisationsmuster verschafft. Als ungleich zentraler empfindet es Schütz, dass der Fremde das Bedürfnis besitzt, ein tiefes und möglichst umfassendes Wissen von jenen Kultur- und Zivilisationsmustern der Ingroup erlangen zu wollen, weshalb er besonders gründlich untersucht, was für die Gruppen in der Organisation selbstverständlich scheint. Während sich die Mitglieder der Ingroup auf den selbstverständlichen Fortgang der Dinge verließen, bemerke der Fremde bereits das Aufkommen einer Krise. Im Hinblick auf die konzeptionellen Grundlagen von Beratung bedeutet dies, dass der Organisationsberater aus dem Motiv des Verstehens heraus sehr genau die Muster der Arbeitsbeziehungen (Information und Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit etc.), die Wirkungen der organisationalen Verfasstheit sowie die Krisenphänomene in und im Umfeld der Organisation beobachten muss.

## 5 Die Angst vor dem fremden Berater

Dass in der Begegnung mit dem Fremden Gefühle von Angst und Bedrohung ausgelöst werden, wissen wir aus der analytischen Theorie. Dass diese Gefühle der Angst und der Bedrohung auch auf den „fremden Berater“ projiziert werden, ist eine gängige Erfahrung, die Hochschulberatern dergestalt widerfahren kann, als sie beim Beginn von Beratungsprojekten häufig von Beschäftigten gefragt werden, ob denn im Projekt mit betriebsbedingten Kündigungen zu rechnen sei. Die Frage nach einer betriebsbedingten Kündigung in einem Bereich, in dem mir kein einziger Fall einer betriebsbedingten Kündigung bekannt ist, verweist auf ein erhebliches Potenzial von Verunsicherung, das in Veränderungsprozessen mobilisiert wird, und das sich auch aus der Angst vor dem fremden, nicht kalkulierbaren Berater speist.

Nun ist die Angst ontologisch eines der ersten und damit ältesten Gefühle, die mit dem Fremden verbunden ist, fast zeitgleich kommt aber das Gefühl der Neugierde hinzu. So ist das Verhältnis zum Fremden zutiefst ambivalent, einerseits löst er Angst in uns aus, andererseits vermag er aber auch eine große Faszination in uns zu entfachen. Devereux (1967:67) hat darauf hingewiesen,

8 siehe DGSv 2003

dass Erfahrungen mit dem Fremden nicht nur Angst auslösen, sondern auch als „Verführung“ erlebt werden. So gilt denn die Hinwendung zum Fremden, also das Überwinden der Angst vor dem Fremden, als ein zentraler und unerlässlicher Schritt in der psychischen Entwicklung. Nun bleiben Individuen auch in späteren Lebensphasen mit ihren ursprünglichen Gefühlen verbunden und sei es nur auf der Ebene von Assoziationen - Angst vor dem Fremden und die Neugier bleiben uns also erhalten. Diese Assoziationen sind es, die in der Anfangssituation eines Beratungsprozesses virulent werden und die Beziehung zwischen dem Berater und den von Veränderungsprozessen Betroffenen bestimmen kann. Beide Seiten sind sich fremd, beide haben durchaus ängstliche Gefühle, beide sind in gewisser Weise aber auch neugierig aufeinander.

Die Beziehung zum Fremden kann sich auf sehr unterschiedliche Art und Weise manifestieren. Einerseits lassen sich Tendenzen beobachten, bei denen dem Fremden ausgewichen, eine mögliche Nähe und damit ein möglicher Dialog oder gar eine Auseinandersetzung vermieden wird. Buber (1961:6) hat hierfür den Begriff der „Vergegnung“ geprägt. Der Beziehung zum Fremden liegt dann eine phobische Haltung zugrunde, bei der der Fremde fern bleiben soll und die Homogenität des Eigenen nicht stören soll. Andererseits lassen sich aber auch Formen in der Interaktion mit dem Fremden feststellen, bei denen eine aggressive Nähe gesucht wird.

Nun kommt es in Beratungsprozessen gar nicht selten zu Situationen, in denen die Fremdheit und die Angst vor dem Fremden sich auch im weiteren Verlauf nach dem gegenseitigen Kennenlernen nicht auflöst, sondern weiter virulent bleibt. Auf den fremden Berater werden dann jene destruktiven Gefühle projiziert, die in der Organisation ungebunden sind und frei flottieren. Der Berater kann beispielsweise für Konflikte verantwortlich gemacht werden, die er gar nicht zu verantworten hat. So wird die Eigengruppe entlastet und dem fremden Berater die Verantwortung für eine Eskalation zugeschrieben. Zugleich wird aber die Weiterentwicklung der Arbeitsbeziehungen und damit der Organisation behindert, denn „wenn das Eigene keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr bietet, der Zugang zum Fremden vermauert ist, verdorrt man am Eigenen.“ (Erdheim 1992:733) Üblicherweise bedarf es nur noch eines geringen Anlasses, um von Seiten der Organisation den Beratungsprozess zu beenden. Der fremde Berater ist zum Feind geworden.

## 6 Der gefährliche fremde Berater

In der Soziologie des Fremden hat Zygmunt Bauman den Strukturdynamiken nachgespürt, unter denen der Fremde zum Feind wird. Seinem Verständnis nach ist der Fremde in erster Linie jemand, der die Eindeutigkeit der Dichotomie zwischen Freund und Feind durch seine Unbestimmbarkeit gefährdet. Für ihn liegt bereits der Dichotomie von Freund und Feind eine machtgestützte Differenzierung zugrunde. Denn entlang der Unterscheidung von Eigenem und Anderem wird das Andere als die Abweichung von der Norm wahrgenommen. Der Fremde ist ungleich gefährlicher als der Andere: Er bedroht insgesamt die Ordnung der Dinge. „Es gibt kaum eine Anomalie, die anormaler wäre als der Fremde. Er steht zwischen Freund und Feind, Ordnung und Chaos, dem Innern und dem Außen. Er steht für die Treulosigkeit von Freunden, für die schlaue Verstellung von Feinden, für die Fehlbarkeit von Ordnung, die Verletzlichkeit des Innen.“ (Bauman 1995:83)

Die Freund-Feind-Dynamik symbolisiert für Bauman die innergesellschaftliche Grenzziehung für die Zuweisung von Macht und Ohnmacht, Recht und Unrecht, gut und böse, wahr und falsch. Die soziale Ordnung der Gesellschaft vollzieht sich für ihn nach diesem dichotomen Modell. Im Raum der vertrauten Unterschiede und Konflikte lässt sich der Fremde nicht lokalisieren.

ren, er sprengt die Dichotomie, da er außerhalb des konflikthaften Einverständnisses zwischen Freund und Feind steht. Er ist gewissermaßen ein Störenfried dieses Gegensatzes, der für Bauman die Grundlage allen sozialen Lebens und aller Differenz bildet. Denn jenseits der Praxis der Kooperation, die Freundschaft entstehen lässt, und der des Kampfes, die Feindschaft produziert, existiert keine Form der Vergesellschaftung, keine andere „Möglichkeit des »Seins mit dem Anderen«„ (Bauman 1995:75). Der Fremde ist geradezu die Rebellion gegen eine derart eindeutig strukturierte Welt. Durch seine Unbestimmbarkeit untergräbt er das gesellschaftliche Leben selbst und ist dadurch viel bedrohlicher als der Feind.

So gefährdet denn auch der Organisationsberater als Fremder mit seiner distanzierten Position die Eindeutigkeit der Ordnung und das soziale Leben in der Organisation. Gerade weil er sich nicht klassifizieren und „einordnen“ lässt, ist er so bedrohlich. Diese potenzielle Bedrohlichkeit wird vor allem dann virulent, wenn der Berater zur Auflösung tiefgreifender, langandauernder Kontroversen innerhalb einer Organisation engagiert wird. Für die Organisationsmitglieder ist er nicht bestimmbar, seine Sicht auf die widerstreitenden Positionen unkalkulierbar. Vor allem aber wissen die Akteure nicht, ob er der Sicht der eigenen Gruppe zuneigen oder ob er im Konflikt wohlmöglich sogar widerstreitende Positionen teilen und unterstützen wird – jedenfalls kann dies die Befürchtung sein.

Auch ist das Setting in Beratungsprozessen gewissermaßen ein exterritoriales. Denn während sich in den Arbeitsbeziehungen zwischen Hochschulangehörigen bestimmte Verkehrsformen eingeschliffen haben, sind diese im Kontakt zum fremden Berater kaum brauchbar. Sein Status ist zu tiefst uneindeutig und sorgt für eine gewisse Verwirrung. Er ist weder Kollege noch Vorgesetzter, er gehört nicht der Leitung an und ist nur temporär anwesend. Trotzdem hat er einen gewissen, wengleich nur schwer zu bestimmenden Einfluss. Auch wenn er keine Anweisungen erteilt und Entscheidungen trifft, kann sein Handeln Veränderungen einleiten, die Einfluss auf jeden Einzelnen in der Organisation haben. Gerade diese Unbestimmbarkeit macht die mögliche Gefährlichkeit des Organisationsberaters aus.

## 7 Das Eigene und das Fremde im Beratungsprozess

Der Organisationsberater ist bei der Bearbeitung von Fragen, die die Arbeitsbeziehungen in der Organisation Hochschule betreffen, mit der besonderen Herausforderung konfrontiert, im Prozess der Beratung Eigenes vom Fremden zu trennen. Nur wenn er eine Sensibilität für das szenische Geschehen im Beratungsprozess entwickelt hat und zugleich über angemessene Methoden und Instrumente verfügt, wird er in der Lage sein, die emotionalen Dynamiken im Beratungsprozess zu verstehen, und das heißt: Das Andere zu erkennen und zu verstehen. Dieses Verstehen ist zugleich notwendig ein Prozess wechselseitigen Verstehens zwischen Organisationsberater und Hochschulakteuren.

Aber jeder Frage, jeder Intervention im Beratungsprozess geht in der Person des Beraters schon ein innerpsychischer Prozess, eine Reaktion auf Vorgänge in der Beratung voraus. Gerade bei den sog. weichen Beratungsinhalten wie Führung und Zusammenarbeit, Information und Kommunikation berührt das szenische Geschehen<sup>9</sup> im Beratungsprozess auch die innerpsychische Verfasstheit des Beraters – also bewusste wie unbewusste Prozesse. Diese Vorgänge, die in Supervi-

<sup>9</sup> vgl. Lorenzer 2006

sionsprozessen unter den Stichwörtern Übertragung und Gegenübertragung<sup>10</sup> diskutiert werden, sollte der Organisationsberater nicht aus dem Blick verlieren. Devereux (1967) hat sehr nachdrücklich dafür geworben, die eigenen emotionalen Verstrickungen genau zu studieren, denn für ihn eröffnet nicht „die Untersuchung eines Objekts, sondern die des Beobachters (...) einen Zugang zum Wesen der Beobachtungssituation“<sup>11</sup> und damit zu deren Verstehen.

Hilfreich ist dabei, dass der Organisationsberater in einem Beratungsformat ausgebildet ist, das ihm einen Selbstbeobachtungs- und Deutungsrahmen zur Verfügung stellt, mit dem er sich in die Lage versetzen kann, Verstehensbrücken zum Anderen, zu den Hochschulakteuren herzustellen. Zudem beruhen die Interventionen des Organisationsberaters einerseits auf den Ergebnissen einer fundierten IST-Analyse, die er mit einer Vielzahl von methodischen Instrumenten (Interviews, Gruppendiskussionen, Dokumentenanalysen, teilnehmender Beobachtung) generieren kann. Damit verfügt er über ein methodisches Instrumentarium, mit dem er sehr detailliert die Muster der Arbeitsbeziehungen – also Fragen von Führung und Zusammenarbeit, Information und Kommunikation, Möglichkeiten und Grenzen wirtschaftlichen Handelns etc. – herauszuarbeiten kann. Andererseits ist der Berater aber auch auf übergeordnete Bezugskonzepte zurückgeworfen – wie z. B. das New Public Management –, die er auf die kulturspezifischen Besonderheiten der jeweiligen Hochschulorganisation zuschneiden muss.

## 8 Das intersubjektive Feld der Beratung

In einem organisationalen Veränderungsprozess besteht die zentrale Aufgabe des Beraters darin, die Innenperspektive der organisationalen Akteure mit einer Außenperspektive zu spiegeln und damit einen diskursiven Raum zu eröffnen, in dem Fragen der Weiterentwicklung der Organisation gemeinsam beraten und die Tragfähigkeit von neuen konzeptionellen Überlegungen überprüft werden kann. Für die Organisationsmitglieder eröffnet sich dadurch die Möglichkeit neue Perspektiven kennenzulernen, denn der von außen kommende Berater ist aufgrund seiner Nichtverwicklung in die sozialen Beziehungen in der Lage, freier und unbekümmerter auf die Konflikte und die notwendigen Veränderungen zu schauen.

Interessanterweise hat sich nahezu parallel zur intersubjektiven Wende in der Psychoanalyse<sup>12</sup> auch in den Beratungswissenschaften eine theoretische Schule entwickelt – die sog. Critical Consulting Studies<sup>13</sup> – die davon ausgeht, dass sich erfolgreiche Beratungsprozesse dadurch auszeichnen, im Beratungsprozess einen diskursiven Raum zu kreieren, in dem sich internes, organisationales Wissen und die Erkenntnisse des Beratungssystems begegnen und so wechselseitig ein tieferes Verstehen der Deutungsmuster und Handlungsorientierungen der beteiligten Akteure möglich werden. Die Herstellung eines intersubjektiven Feldes im Beratungsprozess ermöglicht es dann, gemeinsam die aktuelle Lage der Hochschulorganisation und die anstehenden Entwicklungsprozesse zu betrachten und in den verschiedenen Perspektiven zu diskutieren. Damit verändert sich die soziale Position des Organisationsberaters; er verliert seinen Status als Experte und „Verkünder ultimativer Wahrheiten“. Stattdessen wird er verantwortlich für den Prozess des Wissenstransfers zwischen Berater und Hochschulakteuren. Versucht man diese Erkenntnisse aus

<sup>10</sup> siehe z. B. Oberhoff 2009

<sup>11</sup> Devereux 1967:20; Kursives im Original)

<sup>12</sup> siehe Ogden 2006, Orange/Atwood/Stolorow 2001, Mitchell 2005

<sup>13</sup> vor allem um Timothy Clark und Robin Fincham

der Supervision auf Beratungsprozesse zu übertragen, so müsste demnach in Beratungsprozessen Raum für ein intersubjektives Beratungsfeld geschaffen werden, in dem sich dann ein Prozess des Austausches zwischen den Welten des Beraters und der Hochschulakteure vollziehen könnte.

## 9 Hermeneutisches Verstehen im Beratungsprozess

In der Diskussion der Polaritäten von Eigenem und Fremdem sind wir nun an einem Punkt angekommen, an dem die Interaktionen in Beratungsprozessen in Annäherung an Überlegungen des hermeneutischen Verstehens des Anderen interpretiert werden sollen. Theoretische Grundlage der Auseinandersetzung ist dabei die sozialwissenschaftlich-philosophische Hermeneutik im Anschluss an Gadammers „Wahrheit und Methode“ (siehe Gadamer 1960/1990), das vielfältige und weitergehende Forschungsansätze in den Sozial- und Gesellschaftswissenschaften inspiriert hat. Der Hermeneutik geht es um das Verstehen des Anderen und den „Versuch einer Verständigung“ (Gadamer 1960/1990:3), die „alle menschlichen Weltbezüge“ (Gadamer 1960/1990:1) durchzieht. Insofern hat die Hermeneutik nicht nur überlieferte Texte oder Kunstwerke zum Gegenstand, sondern auch und vor allem „den unmittelbaren Dialog, also das Gespräch mit dem Anderen“ (Thomssen 1992:301). Die Hermeneutik ist allerdings kein methodisches Verfahren zur Generierung oder Aneignung von Wahrheiten; stattdessen fußt sie in allererster Linie auf dem Anspruch, einen diskursiven Bildungsprozess zu initiieren, der auch das hermeneutische Gespräch, das Gespräch mit dem Anderen umfasst.

Dieses Gespräch mit dem Anderen verfolgt nicht das Ziel, am Ende des Dialogs „Übereinstimmung“ zu erzielen (Rorty 1981:344), sondern einen Austausch über unterschiedliche Sichtweisen zu befördern. Das Feld der Hermeneutik sollte man nach Rorty immer dann betreten, wenn „man nicht versteht, was vorgeht, und ehrlich genug ist, dies zuzugeben.“ (Rorty 1981:349) Also beispielsweise zu Beginn von Beratungsprozessen, wenn die „notwendige Anfangsverwirrung“ den Berater erfasst, er diese „zu ertragen“ (Möller/Pühl 2001:206) hat und die Beratenen nicht mit vorschnellen Interventionen in eine vermeintliche Klarheit drängen sollte.

Doch wie kann sich nun vor dem Hintergrund unserer Fragestellung ein hermeneutisches Gespräch, ein Versuch des Verstehens des Anderen im Beratungsprozess entwickeln? Glücklicherweise weist der Beratungsprozess deutliche Ähnlichkeiten zum hermeneutischen Gespräch auf. Beim hermeneutischen Gespräch bilden die sprachlichen Entäußerungen aller Gesprächspartner die „Einheit des Gesprächs“ (Thomssen 1993:5). So ist davon auszugehen, dass die „Gesprächspartner im Gespräch selbst den Gegenstand oder das Thema des Gesprächs herauschälen“ (Thomssen 1993:6), sie werden durch wechselseitige Fragen und Antworten zu verstehen versuchen, wie sie selber und die Anderen ein Thema oder ein Problem deuten und wie sie ihr bzw. deren Handeln im Konfliktfeld verstehen. Das hermeneutische Gespräch kann, wie die Beratungssituation, gewissermaßen das gemeinsame Begehen eines Handlungsproblems sein, bei dem es darum geht, einen Verstehensprozess zwischen den Beteiligten anzuregen.

Von entscheidender Bedeutung, den Prozess des wechselseitigen Verstehens in Gang zu setzen, ist nach Gadamer die Frage (Gadamer 1960/1990:368), in der Begrifflichkeit der Beratung: Die Intervention. Die Dialektik von Frage und Antwort hat für Gadamer eine, wenn nicht die zentrale Bedeutung. Für ihn muss der, der verstehen will, fragend hinter das Gesagte zurückgehen. „Er muss es als Antwort von einer Frage her verstehen, auf die es Antwort ist. (...) Insofern ist der Sinn

eines Satzes relativ auf die Frage, für die er eine Antwort ist, d. h. aber, er geht notwendig über das in ihm Gesagte hinaus.“ (Gadamer 1960/1990:375)

Nur wenn der Frage bzw. der Intervention eine aufschließende Wirkung innewohnt, kann ein Prozess des deutenden Verstehens aller am Gespräch Beteiligten angestoßen werden. Die Frage muss dabei so offen formuliert sein, dass der Andere/die Anderen sich nicht durch die Frage auf eine Antwort festgelegt fühlen. „Die Offenheit des Gefragten liegt in dem Nichtfestgelegtsein der Antwort. Das Gefragte muss für den feststellenden und entscheidenden Spruch noch in der Schwebelage sein. Das macht den Sinn des Fragens aus, das Gefragte so in der Fraglichkeit offenzulegen.“ (Gadamer 1960/1990:369)

In Beratungsprozessen geht es zunächst darum, sich auf eine realistische Einschätzung der aktuellen Situation der Organisation zu verständigen. Organisationsberater wie Hochschulakteure sind dabei zunächst – wie oben entlang der Thesen von Schütz ausgeführt – auf ihr „Denken-wie-üblich“ zurückgeworfen. Dies geschieht, da beide noch keinen Zugang zum Fremden, zum Verstehen des Anderen gefunden haben. Doch wie kann nun dieser Zugang zum Verstehen des Anderen aussehen? Welche Wege und Möglichkeiten zeichnen sich für die Akteure in Beratungsprozessen ab? Hier könnte noch einmal Gadamer helfen, der davon ausgeht, dass der, der verstehen will, sich „von vorherein nicht der Zufälligkeit der eigenen Vormeinung überlassen“ (Gadamer 1960/1990:273) werde, sondern er „ist vielmehr bereit, sich von ihm (dem anderen, P. A.) etwas sagen zu lassen. (...) Daher muss ein hermeneutisch geschultes Bewusstsein für die Andersheit (...) von vornherein empfänglich sein.“ (Gadamer 1960/1990:273)

Wir sehen also, dass eine im Beratungskontext angewandte Hermeneutik ausgehend vom „Denken-wie-üblich“ aufmerksam und sensibel für das Sein muss, was sich gegen eine Interpretation aus dem Eigenen heraus sperren will. Dabei nimmt das „Denken-wie-üblich“ die Form eines Vorverständnisses ein, das im Zuge einer Hinwendung zum Anderen überwunden werden kann. Zwar werden beide Akteure oder Akteursgruppen – Organisationsberater wie Hochschulakteure – ganz im Sinne der Deutungsmustertheorie (siehe Thomssen 1980, Altvater/Stamer/Thomssen 2000) – versuchen, so lange am eigenen Vorverständnis festzuhalten, bis das Andere sich so deutlich gegen eine Vereinnahmung sperrt, dass ein weiteres Festhalten am Vor-Urteil nicht länger möglich ist und in einen Prozess des tieferen Verstehens einmündet. Dieser Prozess würde im Sinne des „Hermeneutischen Zirkels“ (Heidegger 1926) zu einer Reifung des Vorverständnisses führen. Berater und Hochschulakteure würden sich dann in einem Zwischen von Vertrautheit und Fremdheit befinden, eine Position, von der Gadamer sagt: „In diesem Zwischen ist der wahre Ort der Hermeneutik.“ (Gadamer 1960/1990:300)

Allerdings bleibt diese Hinwendung zum Anderen für das Eigene nicht folgenlos. „Denn die Annäherung an den Anderen, in welcher der Andere schon immer unter meiner Verantwortung steht, hat ‚etwas‘ meine frei getroffenen Entscheidungen überschritten, es hat sich ‚etwas‘ ohne mein Wissen in mich eingeschlichen und entfremdet so meine Identität“ (Lévinas 1989:92). Die Annäherung an den Anderen, die Auseinandersetzung mit seinem Anderssein zwischen Organisationsberatern und Hochschulakteuren berührt bei beiden Personen/Gruppen das Eigene, das sich dadurch verändert und nicht mehr das Eigene sein wird, was es vorher war. Das Sich-Einlassen auf den Anderen ist nicht zurückzunehmen, es ist gewissermaßen eine Reise ohne Rückfahrkarte. Doch nur im Verlassen der eigenen Position, der radikalen Infragestellung des Eigenen, ist für Lévinas der Andere überhaupt nur erfahrbar.

Die Aufgabe des Organisationsberaters im Beratungsprozess würde demnach darin bestehen, Möglichkeiten und Begegnungsräume für einen unmittelbaren Dialog mit dem Anderen zu schaffen und damit wechselseitig Prozesse eines deutenden Verstehens des Anderen in Gang setzen.

Im Zuge dieses Verstehensprozesses würde das Fremde am Anderen zurückweichen, die mit dem Fremden verbundenen Projektionen würden zurückgenommen und im Idealfall wäre der Andere am Ende eben nur dies und nicht mehr.

## 10 Literaturverzeichnis

- Altvater, P., Stamer, M., Thomssen, W. (2000):** Das interpretative Paradigma und das Konzept des Deutungsmusters. In: Altvater, P., Stamer, M., Thomssen, W.: Alltägliche Fremdenfeindlichkeit. Interpretationen sozialer Deutungsmuster. Münster (Westfälisches Dampfboot)
- Altvater, P. (2007):** Organisationsberatung im Hochschulbereich – Einige Überlegungen zum Beratungsverständnis und zu Handlungsproblemen in Veränderungsprozessen. In: Altvater, P./Bauer, Y./Gilch, H. (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Hochschulen. Hannover (HIS: Forum Hochschule)
- Bauman, Z. (1995):** Ambivalenz und Moderne. Das Ende der Eindeutigkeit. Frankfurt/M. (Fischer)
- Buber, M. (1961):** Begegnung. Autobiographische Fragmente, Stuttgart (Kohlhammer)
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (Hg.) (2003):** Ethische Leitlinien. Köln
- Devereux, G. (1967):** Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. München (Hanser)
- Erdheim, M. (1992):** Das Eigene und das Fremde. Über ethnische Identität. In: Psyche 46 (8), S. 730-744
- Gadamer, H.-G. (1960/1990):** Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik. Tübingen (Mohr)
- Habermas, J. (1981):** Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt/M. (Suhrkamp)
- Heidegger, M. (1926/1993):** Sein und Zeit. Tübingen (Niemeyer)
- Kleimann, B. (2017):** Leader, Manager, Mediator? Selbstbeschreibungen deutscher Universitätspräsidenten im Licht der universitären Organisationsstruktur. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 1/2017, München. Hg.: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung.
- Krücken, Georg und Serrano Velarde, Kathia (2016):** Der Berater als Fremder: Eine soziologische Studie zur Managementberatung in Universitäten. In: KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 68 (1)
- Lévinas, E. (1989):** Humanismus des anderen Menschen. Hamburg (Meiner)
- Lorenzer, A. (2006):** Szenisches Verstehen. Zur Erkenntnis des Unbewußten. Hg.: Prokop/Görlich, Marburg (Tectum)
- Merton, R. K. (1967):** Social Theory and Social Structure. New York (Free Press)
- Mintzberg, H. (1983):** Structure in Fives. Designing effective Organizations. Englewood Cliffs
- Mitchell, S. A. (2005):** Psychoanalyse als Dialog. Einfluss und Autonomie in der analytischen Beziehung. Gießen (Psychosozial)
- Möller, H., Pühl, H. (2001):** Organisationsberatung als lebendige Psychoanalyse. In: Bernd Oberhoff, Ullrich Beumer (Hg.): Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. Münster (Votum)

- Oberhoff, B. (2009):** Übertragung und Gegenübertragung in der Supervision. Theorie und Praxis. Münster. (Daedalus)
- Ogden, T. H. (2006):** Das analytische Dritte, das intersubjektive Subjekt der Analyse und das Konzept der projektiven Identifizierung. In: Altmeyer/Thomä (Hg.): Die vernetzte Seele. Die intersubjektive Wende in der Psychoanalyse. Stuttgart (Klett-Cotta)
- Orange, D., Atwood, G., Stolorow, R. (2001):** Intersubjektivität in der Psychoanalyse: Kontextualismus in der psychoanalytischen Praxis. Frankfurt/M. (Brandes und Apsel)
- Park, R. E. (2005):** Race and Culture. In: Thompson, K. (Hg.): The early sociology of race and ethnicity, Vol. 6, London (Routledge)
- Rorty, R. (1981):** Der Spiegel der Natur. Eine Kritik der Philosophie. Frankfurt/M. (Suhrkamp)
- Schütz, A. (1972):** Gesammelte Aufsätze II. Studien zur soziologischen Theorie. Hg.: Arvid Brodersen. Den Haag (Nijhoff)
- Simmel, G. (1923):** Exkurs über den Fremden. in: Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Berlin (Duncker & Humblot)
- Thomssen, W. (1980):** „Deutungsmuster“ - Eine Kategorie der Analyse von gesellschaftlichem Bewußtsein. in: Weymann, A.: Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung. Darmstadt und Neuwied (Luchterhand)
- Thomssen, W. (1992):** Das Eigene und das Fremde oder das hermeneutische Verstehen des Anderen. in: Hessische Blätter für Volksbildung. Frankfurt/M. Nr. 4/1992
- Thomssen, W. (1993):** Notizen zur Methode des hermeneutischen Interviews. Unveröffentlichtes Vorlesungsmanuskript. Bremen

Birga Stender

# Fakultätsmanagement als umfassende (Management-)Aufgabe im Hochschulmanagement

## 1 Einleitung

Woran, präziser: an wen denken Sie, wenn Sie an Fakultäts- bzw. Fachbereichsmanagement denken? Welche Akteure kommen Ihnen als erstes in den Sinn? Sind dies Dekaninnen und Dekane oder kollegiale Dekanate? Oder denken Sie zuerst an Fakultätsgeschäftsführer/-innen, Dekanatsreferent(inn)en, Geschäftsbereichsleitungen oder Fachbereichsassistent(inn)en? Denken Sie vielleicht auch zuerst an andere Akteure wie den Fakultätsrat, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fakultätsverwaltung oder gar die Hochschulleitung?

Was lässt sich unter Fakultätsmanagement verstehen? In Hanfts Kompendium „Grundbegriffe des Hochschulmanagements“ ist Fakultätsmanagement als Stichwort (noch) nicht enthalten (vgl. Hanft 2004). Dort finden sich ausschließlich „Organisations- und Fachbereichsstrukturen“ und damit eher eine strukturelle Perspektive. Die Managementaufgabe wurde zum damaligen Zeitpunkt nicht als relevant, eigenständig oder abgrenzungsfähig genug erachtet, um sie explizit mit aufzunehmen.

Ohne Zweifel ist ein Aspekt des Fakultätsmanagements die hochschulweite Gestaltungs- und Strukturierungsaufgabe, die im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement mit Blick auf die Fakultäten anfällt. Die Substruktur einer Hochschule in Fakultäten, Fachbereiche oder Departments, deren Größe und fachliche Homogenität bzw. Heterogenität schafft entscheidende Voraussetzungen für die Steuerung und das Management dieser Subeinheiten. Der Fokus dieses Artikels liegt allerdings auf den Managementherausforderungen, die sich aus der Binnen-Perspektive in den Fakultäten – und auch darüber hinaus – ergeben.

Im Folgenden werden deshalb unter den Begriff „Fakultätsmanagement“ alle Aufgaben und Managementanforderungen subsumiert, die sich bei der Leitung und Entwicklung einer Fakultät ergeben, sowie das entsprechende Managementhandeln selbst<sup>1</sup>. Die Betrachtung verbindet dazu wissenschaftliche Reflexion des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements mit praktischer Managementenerfahrung.

<sup>1</sup> Fakultäten und Fachbereiche werden synonym betrachtet, da es keine klare und eindeutige begriffliche Abgrenzung zwischen diesen gibt. Auf eine jeweils explizite Nennung beider möglicher Bezeichnungen wird verzichtet. Mit „Fakultätsmanagement“ und „Fakultätsmanager(inne)n“ sind also immer auch „Fachbereichsmanagement“ und „Fachbereichsmanager/-innen“ gemeint.

## 2 Entwicklung des Fakultätsmanagements

Zunächst soll dazu kurz zusammengefasst werden, was sich mit dem Einzug des Fakultätsmanagements eigentlich verändert hat. Leitungsaufgaben gab es an Fakultäten schon immer, ebenso Dekaninnen und Dekane. Die Aufgaben bestanden vormals z. B. in der Vertretung der Fakultät nach innen und außen, im Führen von Berufungsverhandlungen, der Verlagerung von Stellen zwischen Instituten oder der Umsetzung von Fakultätsratsbeschlüssen. Das Amt des Dekans war vor allem repräsentativ und moderierend angelegt, häufig war der Modus Operandi der Wechsel in möglichst kurzen zeitlichen Abständen zwischen allen Hochschullehrer(inne)n, die Rolle die eines Primus bzw. einer Prima inter Pares. Lange Zeit schien man an den Hochschulen und in den Fakultäten damit gut hingekommen zu sein.

Seitdem haben sich verschiedene Veränderungen ergeben. Vor knapp 20 Jahren haben Bologna-Prozess und New Public Management (NPM) Einzug in das deutsche Hochschul- und Wissenschaftssystem gehalten und dieses tiefgreifend verändert. Im Bologna-Prozess wurden Studienstrukturen an den Hochschulen, die Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre sowie die Durchlässigkeit akademischer Bildungswege weitgehend überarbeitet. Diese Änderungen wurden zum großen Teil auf dezentraler Ebene von den Fakultäten etabliert. Auch die Veränderungen durch das NPM auf die dezentrale Ebene an Hochschulen sind deutlich spürbar geworden. Die Grundprinzipien des neuen Steuerungsmodells „Outputorientierung“, „Wettbewerbsorientierung“, „Grobsteuerung und dezentrale Verantwortung“ sowie „Strategieorientierung“ haben zunächst über eine Modernisierung einer Reihe von Hochschulgesetzen dazu geführt, dass Ministerien statt staatlicher Detailsteuerung Entscheidungskompetenzen an die Hochschulen verlagert haben. Die Hochschulen haben an Autonomie gewonnen, sie konnten sich stärker strategisch aufstellen und eigene Profile entwickeln. Die Hochschulleitungen wurden gestärkt. Gefolgt von der Autonomiestärkung von Hochschulen wurden vielerorts auch die Fakultäten gestärkt und mit mehr Kompetenzen und neuen Aufgaben ausgestattet, z. B. wurde ihnen das Personalkostenbudget zugewiesen (vgl. Blümel 2016, Stender 2009).

Mit der Steuerung, Organisation und dem Management von Fakultäten hat sich vor gut 10 Jahren eines der ersten neuen Arbeitsfelder zwischen Wissenschaft und Verwaltung an Hochschulen herausgebildet. Neue Aufgaben wie die Verwaltung des Personalkostenbudgets, die Umgestaltung der Studiengänge im Zuge der Bologna-Reform, die Organisation von Akkreditierungsverfahren oder die zunehmende Bedeutung von Drittmittelprojekten wurden im Zuge des neuen Steuerungsmodells in die Fakultäten verlagert. Dies hat dazu geführt, dass zusätzlich zur nebenamtlichen Dekanin bzw. zum nebenamtlichen Dekan und der üblichen „halben Dekanatssekretärin“ weitere kompetente Unterstützung auf Fakultätsebene erforderlich wurde. Dekanatsreferent(inn)en, Fakultätsassistent(inn)en und Fakultätsgeschäftsführer/-innen traten auf den Plan. Zunächst nur von einzelnen Fakultäten und oftmals aus dem eigenen Budget geschaffene Stellen ermöglichten diesen, die vielfältigen Aufgaben zu strukturieren und den neuen Anforderungen und Chancen entsprechend zu organisieren.

Der Nutzen für die Fakultät(en) wie auch für die Hochschule insgesamt wurde schnell offensichtlich: In den Fakultäten gab es auf operativer Ebene nun feste und dauerhafte Ansprechpersonen nach innen und außen - wobei außen hier zunächst erstmal außerhalb der Fakultät meint, d. h. zum Beispiel für die zentrale Verwaltung, Stabsstellen oder die Hochschulleitung. Es wurde leichter möglich, einen Austausch zentraler und dezentraler Ebenen zu organisieren, es wurde leichter, die Interessen der Fakultäten mit ihren jeweiligen Besonderheiten und Fächerkultu-

ren zu vertreten und es entstanden die Grundlagen für ein stärker strategisches Denken und ein autonomeres Handeln auf der dezentralen Ebene. Gegenüber den Hochschulleitungen entwickelten Fakultäten stärker als vormals eigene Profile und traten deutlicher sichtbar als eigenständige Akteure auf. Sie gewannen wie die Hochschulen insgesamt ebenfalls an Autonomie hinzu.

Das Fakultätsmanagement war zu dieser Zeit auch im Fachdiskurs des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements stark präsent. Aus Forschungs- und Managementsicht interessant ist der Tätigkeitsbereich des Fakultätsmanagements aus verschiedenen Gründen. Zunächst einmal hat sich dieser Aufgabenbereich inzwischen an den meisten Universitäten und vielen Fachhochschulen etabliert. Zum zweiten gibt es ihn in den Hochschulen dann gleich mehrfach an den verschiedenen Fakultäten oder Fachbereichen, wenn auch nicht unbedingt in homogener Ausprägung<sup>2</sup>. Daraus ergeben sich interessante (vergleichende) Forschungsfragen, die z. B. im Rahmen von Studien- und Abschlussarbeiten der inzwischen ebenfalls neu entstandenen Weiterbildungsstudiengänge im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement aufgegriffen wurden (siehe unten).

Auf einer organisationssoziologischen Ebene sind das Fakultätsmanagement und die Fakultätsmanager/-innen auch deshalb interessant, weil hier relativ schnell eine neue größere Gruppe an „HoPros“ („Hochschulprofessionellen“), Mitarbeiter(inne)n im Third Space, Hochschul- und Wissenschaftsmanager(inne)n<sup>3</sup> entstanden ist und diese die Entwicklung des Arbeitsgebietes „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ mitgeprägt bzw. beschleunigt hat. Das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh hat z. B. 2006 mit dem Forum Fakultätsmanagement die erste Tagung speziell für das neue, sich im Entstehen befindliche Aufgabenfeld veranstaltet. Neue Tagungen und Fortbildungsformate für Dekaninnen und Dekane und Fakultätsmanager/-innen – neben dem CHE haben z. B. auch der Deutsche Hochschulverband (DHV) oder das Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) in Speyer entsprechende Angebote entwickelt – griffen den Bedarf der Akteure auf, sich über die neuen Anforderungen, Aufgaben und Möglichkeiten auszutauschen, sich weiter zu qualifizieren und die eigenen Kompetenzen zu erweitern. Darüber hinaus wurden Professionalisierungsschritte auch über einen Austausch der Hochschulen untereinander oder in Zusammenarbeit mit externen Beratungsorganisationen unternommen, die beispielsweise Fakultäten bei der Strategieentwicklung begleiten oder Hochschulen bei der hochschulweiten Verbesserung des Fakultätsmanagements unterstützen.

Seitdem sind gut zehn Jahre vergangen und die seit 2006 in regelmäßigen Abständen vom CHE durchgeführten Befragungen machen deutlich, dass das Fakultätsmanagement sich nach und nach etabliert und professionalisiert hat. Viele Fragen, die sich anfangs gestellt haben, z. B. ob die neuen Aufgaben dauerhaft anfallen werden oder welche Kompetenzen Fakultätsmanager/-innen mitbringen sollten, sind inzwischen beantwortet. Die Positionen im Fakultätsmanagement sind gekommen um zu bleiben. Sie sind heute meist unbefristet und werden ähnlich wissenschaftlichen Mittelbaustellen vergütet. Sie stellen damit attraktive, verantwortungsvolle Positionen mit viel Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum an den Hochschulen dar.

Allerdings hat sich im organisationssoziologischen Sinn keine neue Profession herausgebildet, wie in den ersten Jahren vermutet werden konnte. Dazu ist die Gruppe mit insgesamt ca. 1.000-2.000 Personen zu klein. Sie ist aber auch zu heterogen, was fachliche Herkunft, Aufgaben und Kompetenzen und das eigene Selbstverständnis angeht. Gemeinsame übergreifende Interessen und eine geteilte berufliche Identität lassen sich bislang kaum erkennen. Relevante Bezugs-

2 Eine systematische Betrachtung der Fächerstruktur in Korrelation zum gewählten Fakultätsmanagementmodell wäre eine spannende Fragestellung für weitere Untersuchungen.

3 Als Bezeichnung wurden verschiedene Varianten ausprobiert. Sie eignen sich durchaus zur Beschreibung des Organisationsphänomens, haben sich zur Bezeichnung der im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement tätigen Personen in der Praxis allerdings eher nicht durchgesetzt.

gruppen finden sich entweder innerhalb der eigenen Hochschule oder an fachlich vergleichbaren Fakultäten anderer Hochschulen. Der berufliche Fokus ist stark von der Perspektive auf die eigene Fakultät, das eigene Fach und die eigene Hochschule geprägt. Darüber hinaus scheint es zu wenig Verbindendes zu geben. Eine institutionalisierte, länderübergreifende Vernetzung der Fakultätsmanager/-innen mit berufspolitischer Programmatik ist jedenfalls nicht entstanden. Auch bei den Jahrestagungen des bundesweiten Netzwerks Wissenschaftsmanagement bilden Fakultätsmanager/-innen (nur) eine von vielen Teilgruppen.

Als Gegenstand wissenschaftlicher Analysen hat das Fakultätsmanagement im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement jedoch durchaus einen festen Platz eingenommen. So sind in den vergangenen Jahren einige Arbeiten zu Teilaspekten des Fakultätsmanagements erschienen. Im Rahmen einer Promotion an der Universität Paderborn wurde z. B. aktuell untersucht, wie technische Dokumentenmanagement- und Kollaborationssysteme zur Verbesserung von Entscheidungen in Fakultäten eingesetzt werden können (Hinerasky 2017). Im Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück wurden in mehreren Masterarbeiten Fragen der Budgetierung, Steuerung und Organisation von Fakultäten bearbeitet (Jaeger 2006, Ebeling 2009, Stender 2009, Mertin 2012). Eine weitere aktuelle Masterarbeit aus Osnabrück sowie eine bereits etwas ältere Diplomarbeit der Leibniz Universität Hannover haben sich mit Veränderungsprozessen an Fakultäten beschäftigt (Tosic 2017, Ebcinoglu 2004)<sup>4</sup>.

Das Fakultätsmanagement ist also ein Bereich des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements, in dem eine Reihe wissenschaftlicher Arbeiten vorliegt, die den Akteuren in den Hochschulen fachliches Know-how und Reflexionsmöglichkeiten bieten. Betrachtet man die dezentralen Verantwortlichkeiten, die Professionalisierung des Personals sowie das zur Verfügung stehende angewandt-wissenschaftliche Wissen wie auch das Managementwissen, stehen die Chancen gut dafür, dass Managementfragen in den Fakultäten professionell bearbeitet werden können. Solche Fragen stellen sich beispielsweise bei der strategischen Planung in Forschung und Lehre, der Neuausrichtung von Professuren, der Entwicklung eines spezifischen Stärkenprofils als Beitrag zum Profil der Hochschule, der Entwicklung eines sachgerechten fakultätsinternen Budgetierungssystems oder der beteiligungsorientierten Gestaltung von Veränderungsprozessen.

### 3 Der Status Quo

Wo steht das Fakultätsmanagement heute? Welcher Erkenntnisstand lässt sich mit Blick auf die Realität an den Universitäten und Fachhochschulen feststellen? Ein Blick auf die Websites gibt oftmals eine erste grobe Übersicht darüber, wie Fakultäten in Bezug auf Verwaltung, Service und Management aktuell aufgestellt sind und welches Aufgabenspektrum sie dezentral wahrnehmen.

Die Bandbreite reicht hier von einer reinen Sekretariatsunterstützung der Dekaninnen und Dekane und der Studiendekaninnen und -dekane bis hin zu mittelgroßen, auf Fakultätsebene zentralisierten Verwaltungs- und Serviceeinrichtungen mit mehreren Mitarbeiter(inne)n und eigener Fakultätsgeschäftsführung, die die Dekanin, den Dekan bzw. das Dekanat bei den Leitungsaufgaben unterstützt. Die auf Fakultätsebene angeordneten Aufgabenbereiche umfassen in ganz unterschiedlicher Zusammensetzung u. a. das Promotionsbüro, Gremienunterstützung, Studiengang- und Lehrkoordination samt Qualitätsmanagement, Beratung und Serviceleistungen für

<sup>4</sup> Ähnliches ließe sich vermutlich auch für die anderen Weiterbildungsstudiengänge im Hochschul- und Wissenschaftsmanagements feststellen. Hier fehlt der Autorin der Einblick bzw. der Kontakt zum Studiengang.

Studierende, die Verwaltung des Personalkostenbudgets, Vorbereitung von Einstellungsverfahren, Verwaltung und Weiterverteilung von unterschiedlichen Mittelarten, administrative Begleitung von Berufungsverfahren, die Verwaltung und Vergabe von Räumen bzw. Gebäuden, die Bereitstellung dezentraler IT-Services, die Vorbereitung strategischer Diskussionen und der Entwicklungsplanung, Begleitung von Forschungsanträgen, Organisation von Veranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit und Marketingmaßnahmen.

Je größer die Fakultäten oder Fachgebiete zugeschnitten sind, umso häufiger ist eine eigenständige Verwaltungseinheit auf dieser Ebene erkennbar, teilweise mit Unterstrukturen wie Studienbüros, dezentralen Prüfungsämtern, Webteams o. ä. Besteht die Organisation der Hochschule aus vielen dezentralen, eher kleineren Subeinheiten, lohnt sich diese Bündelung oftmals ressourcenmäßig nicht, da sich Skaleneffekte nicht realisieren lassen. Hier wird öfter mit Sekretariatsunterstützung, einer Referentenstelle oder der Verteilung von Fakultätsmanagementaufgaben auf wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen gearbeitet (vgl. Stender 2009).

Die letzte Befragung des CHE zum Fakultätsmanagement von 2013 – eine Aktualisierung befindet sich in Arbeit – hat gezeigt, dass das Fakultätsmanagement als Aufgabenfeld und als Rollentypus mit zugehörigen dauerhaften Stellen neben den Dekanen - und weiteren gewählten Dekanatsmitgliedern - an deutschen Hochschulen inzwischen weit verbreitet ist. Die Stellen lassen sich im Zuschnitt aufgrund der großen Heterogenität kaum vergleichen. Gleichwohl ist das Vertrauen in diese Akteure sehr hoch, als „General Manager“ und „Gedächtnis“ der Fakultäten haben sie eine wichtige und anerkannte Funktion. Die Befragung konstatiert ebenfalls eine zunehmende fachliche Professionalisierung in den Fakultäten durch die zusätzlichen Funktionen, die strukturell dazu beitragen, dass sich auf der dezentralen Ebene von Hochschulen Managementkulturen etablieren und von der stärkeren Professionalisierung ihres Fakultätsmanagements auch die Dekaninnen und Dekane profitieren können (im Sinne einer „passiven Professionalisierung“) (vgl. Fedrowitz et al. 2014, Bauer 2014). Inzwischen haben die Dekaninnen und Dekane an vielen Hochschulen längere Amtszeiten und nehmen ihre Rolle stärker strategisch wahr. An einigen Hochschulen gibt es zudem interessante sehr „starke“ Fakultätsleitungsmodelle wie hauptamtliche Dekane (z. B. Universität Hamburg) oder Dekane, die gleichzeitig Vizepräsidenten sind (z. B. Hochschule Osnabrück).

Durch Ambiguität geprägt und nicht immer frei von Konflikten bleibt das Verhältnis zwischen gewählten Dekaninnen und Dekanen und auf Dauer angelegten Funktionen im Fakultätsmanagement. Dies ist allerdings weder neu noch spezifisch, sondern bereits auf der Hochschulebene, aber auch von vielen anderen Institutionen mit gewähltem Leitungspersonal bekannt.

Die verschiedenen Elemente der Professionalisierung im Fakultätsmanagement haben insgesamt dazu geführt, dass die Fakultäten heute meist gut aufgestellt sind, um die dezentralisierten Aufgaben wahrzunehmen. Sie verfügen über kompetentes Personal und haben Strukturen aufgebaut, strategische Fragen auf Basis der Grobsteuerung der Hochschulleitung fakultätsspezifisch zu bearbeiten und damit zusammenhängende Ressourcenentscheidungen fachnah und outputorientiert zu treffen. Die Dezentralisierung von Kompetenzen und Budgets ermöglicht den Fakultäten in stärkerem Umfang die Gestaltung der eigenen wissenschaftlichen Entwicklung und den entsprechenden Ressourceneinsatz. Aus Sicht der Organisationstheorie ist ein solcher Ansatz geeignet und adäquat, um die Steuerung einer derart komplexen Organisation zu bewältigen, wie sie eine Hochschule darstellt.

## 4 Fakultätsmanagement ist Teamwork

Wie bereits deutlich geworden ist, ist modernes, professionelles Fakultätsmanagement Teamarbeit (vgl. z. B. auch Fedrowitz 2014). Fakultätsmanagement ist zu einer umfassenden Managementaufgabe an Hochschulen geworden, bei der verschiedene Akteure gut zusammenwirken müssen. Die folgenden Anforderungen sind dabei zu bearbeiten:

- Den Forschenden und Lehrenden möglichst gute Rahmenbedingungen für ihre Kernaufgaben sichern
- Die Fakultät innerhalb der Universität einbringen, vertreten, sichtbar machen
- Der Fakultät Impulse zur weiteren Entwicklung geben, guten Ideen Raum geben, diese fördern
- Kommunikation, Gemeinsamkeit und Integration der fakultätsinternen Teilbereiche anregen
- Kontinuität und Verlässlichkeit sichern, Beschlüsse umsetzen (auch die vor der eigenen Amtszeit getroffenen)
- Konflikte konstruktiv bearbeiten (helfen).

Im Newsletter des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e.V. vom 17.7.2017 wird Prof. Dr. Gabriele Löscher, hauptamtliche Dekanin an der Universität Hamburg, mit ihrer Einschätzung dazu zitiert, was es brauche, um eine Fakultät zu leiten. Ihre Antwort: „Gute Nerven, eine klare Linie und eine klare Rolle. Man muss verlässlich und authentisch sein, Widerstände aushalten können, Entscheidungen transparent machen, reden, zuhören und, wenn es nötig ist, auch mal auf den Tisch hauen.“ - „Zudem sei es wichtig, über Verwaltung hinaus zu denken und ein Gefühl für politische Kontexte zu entwickeln. Und schließlich dürfe man keine Angst vor Entscheidungen haben.“ (<https://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/aktueller-newsletter-nwm/items/newsletter-netzwerk-wissenschaftsmanagement-ev-02-2017.html>, abgerufen am 17.7.2017).

Interessant an der Antwort ist, ob mit diesen Anforderungen eine Rolle beschrieben wird – nämlich die der Dekanin bzw. des Dekans – oder ob hier Anforderungen an ein Managementteam beschrieben werden, welches das Fakultätsmanagement übernimmt. Dann können nämlich z. B. die strategischen Impulse und die Sicherstellung von Kontinuität und Berechenbarkeit von verschiedenen Akteuren wahrgenommen werden: (nebenamtlich tätige) Dekaninnen und Dekane mit befristeter Amtszeit setzen dann z. B. in den Themenfeldern Impulse, die Ihnen besonders wichtig sind, werben für Veränderungen und konzentrieren sich mit ihren meist knappen zeitlichen Ressourcen auf strategische Aufgaben wie z. B. Berufungsverfahren. Fakultätsmanager/-innen können dem gegenüber die Kontinuität von Entscheidungen und Prozessen sichern, Serviceaufgaben übernehmen und die Grundlagen für Entscheidungen in Breite und Tiefe vorbereiten. Beide Akteursgruppen nutzen damit die Stärken, die ihre jeweiligen Rollen strukturell haben. Diese Kombination macht Fakultäten in optimaler Weise handlungsfähig, weil Managementfragen mit fundierter inhaltlicher Vorbereitung, strategischer Perspektive und eingebettet in die kommunikativen Strukturen von Fakultät und Hochschule bearbeitet werden können (vgl. auch Fedrowitz et al. 2014).

Denkt man diesen Ansatz weiter, beschränken sich die Anforderungen an das Management von Fakultäten nicht nur auf Akteure in den Fakultäten, sondern sie adressieren darüber hinaus teilweise auch die Ebene der Hochschulleitung (z. B. bei der Entwicklung von Forschungsschwerpunkten, die dann besonders gut aufgebaut und sichtbar gemacht werden können, wenn Fakul-

tät und Hochschule sie gemeinsam verfolgen). Um diese optimal bewältigen zu können, sollte zusätzlich zu dem in den vorigen Abschnitten beschriebenen Personal auch die Hochschulleitung mit ins Team aufgenommen werden!

Wie ist diese These zu verstehen? Welchen Beitrag soll und kann die Hochschulleitung überhaupt zum Fakultätsmanagement leisten, ohne die übergreifende Perspektive über alle Fakultäten aufzugeben und zu einer Detailsteuerung zurückzukehren? Fakultätsmanagement spielt sich zwar zunächst v. a. innerhalb der Fakultäten ab. Für den wissenschaftlichen Erfolg der Fakultät – und mittelbar auch der gesamten Hochschule – sind jedoch gute Rahmenbedingungen essentiell. Für diese ist zum großen Teil die Hochschulleitung verantwortlich. Sie kann strukturell dafür sorgen, dass Fakultäten so geschnitten sind, mit Budget und den entsprechenden Kompetenzen versehen sowie mit dem erforderlichen Know-how ausgestattet sind, dass sie sich als strategiefähige Einheiten entwickeln können. Sie kann darüber hinaus dazu beitragen, dass dezentrale und zentrale Ebene gut abgestimmt arbeiten können, dass gegenseitiges Verständnis für die unterschiedlichen Perspektiven besteht, dass aktuelle Themenstellungen gemeinsam gut bewältigt werden können und dass die Hochschule insgesamt mit ihren dezentralen Schwerpunkten und Stärken ein attraktives Profil im Wettbewerb des Hochschulsystems aufbauen und zur Geltung bringen kann. Die Hochschulleitung kann dafür sorgen, dass Kooperationswege und Kommunikationswege innerhalb der Hochschule (z. B. zwischen zentraler Verwaltung und Fakultäten oder zwischen den Fakultäten) gut gebahnt und für alle transparent sind, damit die Fakultäten möglichst viele Fragestellungen selbstständig bearbeiten können. Sie kann zusammengefasst Managementaufgaben übernehmen, die zu einem professionellen Fakultätsmanagement beitragen, die allerdings strukturell nicht von einzelnen Fakultäten wahrgenommen werden können, weil sie entweder außerhalb des Wahrnehmungsbereichs einer einzelnen Fakultät liegen, weil sie die Perspektiven aller Fakultäten berücksichtigen müssen oder weil sie einen Ausgleich von unterschiedlichen zentralen und dezentralen Interessen erfordern.

## 5 Zwei Beispiele

Wie dies in der Praxis aussehen kann, wird im Folgenden an zwei für Fakultäten bedeutsamen strategischen Themenfeldern exemplarisch entfaltet. An der dezentralen Mittelverteilung in den Fakultäten und an der Durchführung von Berufungsverfahren wird dargestellt, wie man den beschriebenen Managementanforderungen begegnen kann und wie die Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen bei der Bearbeitung dazu beitragen können, dass im Fakultätsmanagement passgenaue und zukunftsfähige Lösungen gefunden werden können.

### 5.1 „Dezentrale Mittelverteilung“

Fakultäten verfügen an vielen Hochschulen neben den Sachmitteln inzwischen auch über ihr Personalbudget. Die Modelle sind unterschiedlich ausgestaltet sind (z. B. mit oder ohne Professuren, mit oder ohne weitere Beamtenstellen), dahinter verbirgt sich jedoch immer ein substanzieller Teil des Gesamtbudgets der Hochschule. Viele Hochschulen haben sogar eine Globalbudgetierung der Fakultäten eingeführt, welche meist auf mehreren Säulen fußt. Ein großer Grundfinanzierungsanteil orientiert sich z. B. am Stellenplan. Hinzu kommen Mittel aufgrund einer indikatorgestützten Verteilung anhand von Leistungs- oder Belastungskennzahlen, Mittel aus Zielvereinbarungen oder aus Innovationstopfen für besondere Programme und Projekte. Neben den Haushaltsmit-

teln verfügen Fakultäten über weitere Mittel aus Studienbeiträgen, Studienqualitätsmitteln oder Hochschulpaktmitteln.

Die Fakultäten sind damit in der Verantwortung, diese Mittel fakultätsintern sachgerecht zu nutzen und zu verteilen. Dies ist eines der zentralen Aufgabenfelder im Fakultätsmanagement. Deshalb lohnt hier eine intensive Analyse und konzeptionelle Arbeit, um ein für die Fakultät passendes internes Mittelverteilungsmodell zu entwickeln (oder auch mehrere Verteilmechanismen für die verschiedenen Mittelarten).

Zunächst einmal ist zu klären, welche Ziele mit der internen Mittelverteilung verfolgt werden. Folgende Fragen stellen sich dazu (ohne Anspruch auf Vollständigkeit): Soll eine gleichmäßige Finanzierung der Grundeinheiten (Institute, Lehrstühle, Fachgebiete) erfolgen, um die Arbeitsfähigkeit zu sichern? Werden jährliche Veränderungen bei der Mittelzuweisung angestrebt? Sollen Engagement, Leistung und/oder Belastung honoriert werden? Wenn ja, in welchem Umfang? Sollen wissenschaftliche Leistungen (welche eigentlich? Erfolgreiche Prüfungen und Abschlussarbeiten, eingeworbene Drittmittel, Veröffentlichungen, Promotionen und Habilitationen?) sichtbar gemacht und ein gewisser wettbewerblicher Anreiz geschaffen werden oder sollen die Mittel eher gleichverteilt werden? Was stellt überhaupt einen Anreiz für die Grundeinheiten dar? Soll weiteres Engagement z. B. in der Studiengangsentwicklung, in der Selbstverwaltung, bei der Außen Darstellung berücksichtigt werden? Welche externen Anreize gibt es z. B. aus dem übergeordneten Verteilungsmodell, die intern aufgenommen und weitergegeben, verstärkt oder gedämpft werden sollen? Welche Art der Mittelverteilung wird in der Fakultät als fair empfunden? Welches Maß an Transparenz ist gewünscht? Welche Erwartungen bestehen aufgrund der Fächerkultur und der Fakultätsstruktur an eine Mittelvergabe? Welche Änderungen sind viabel und umsetzbar? Wofür lässt sich eine Mehrheit finden?

Zur Bearbeitung dieser Fragen steht im Themenbereich Budgetierung neben der klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur inzwischen eine Reihe an spezifischen Veröffentlichungen aus dem Hochschul- und Wissenschaftsmanagement zur Verfügung, mit deren Hilfe sich das Thema strukturiert erschließen lässt (vgl. z. B. Jaeger 2006, Ziegele/Güttner 2008, Ebeling 2009). Es empfiehlt sich, vor der Konzeption des eigenen Modells das übergeordnete Budgetierungsmodell und seine Anreizstrukturen gründlich zu analysieren, da dessen Anreize und die Anreize des eigenen Budgetierungsmodells Wechselwirkungen haben werden, die möglichst nicht kontraproduktiv zu den Zielen ausfallen sollten. Gespräche innerhalb der Fakultät, aber auch darüber hinaus mit dem Finanzdezernat, dem Controlling und der Hochschulleitung helfen dabei, die Intentionen und die Funktionsweise des übergeordneten Budgetierungsmodells im Detail zu verstehen. Fakultätsintern sollten ebenfalls verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden: z. B. große und kleine Subeinheiten, Alteingesessene und Neuberufene, Lehr- und Forschungsstarke, die Orchideen der Fakultät. Der Austausch mit anderen Fakultäten oder das Einbeziehen externer Fachberater kann helfen, den Möglichkeitsraum bei der Modellgestaltung auszuloten und weitere Anregungen zu erhalten.

Steht die Konzeption des internen Mittelverteilungsmodells, sollte die Umsetzung sorgfältig vorbereitet werden. Die zukünftigen Arbeitsprozesse und die Verteilung der Arbeitsschritte auf die Akteure auf Fakultätsebene, in den Instituten sowie auf zentraler Hochschulebene müssen mit den Beteiligten abgestimmt werden. Die Bereitstellung der verwendeten Daten gehört ebenso dazu wie die Instrumente, die zur Planung, Berechnung, zur Dokumentation und zum Controlling genutzt werden. Eine begleitende und transparente Kommunikation mit allen in und außerhalb der Fakultät Beteiligten – die Professor(inn)en, die Mitarbeiter/-innen, die in den Instituten die Personalplanung und die Finanzverwaltung übernehmen, die Mitarbeiter/-innen im

Dekanat, die Mitarbeiter/-innen auf zentraler Ebene im Finanzdezernat und dem Hochschulcontrolling, der Hochschulleitung – von Beginn an sorgt dafür, dass eine gemeinsame Zielsetzung nicht aus den Augen verloren wird. Anregungen und Befürchtungen können geäußert und aufgenommen werden. Die vorliegenden Informationen und Zwischenstände können mit den Beteiligten geteilt und diskutiert werden, was die Chancen erhöht, offene Punkte, Fehler und Probleme schnell zu erkennen und bearbeiten zu können.

Die Komplexität der dargestellten Aufgabe aus dem Fakultätsmanagement erfordert eine gute Zusammenarbeit der Akteure:

- Die fachliche Kompetenz und „Allparteilichkeit“ der Fakultätsmanager/-innen ist genauso gefragt wie die strategische Kompetenz und Überzeugungsfähigkeit der Dekaninnen und Dekane nach innen und außen.
- Eine detaillierte Kenntnis der Möglichkeiten des verwendeten ERP-Systems der Mitarbeiter/-innen im Dekanat ist genauso wichtig wie das zentral vorliegende Wissen um die übergeordneten und vorgelagerten Abläufe der Mitarbeiter/-innen in den zentralen Verwaltungseinheiten.
- Das frühzeitige Feedback aus den Instituten ist genauso wichtig wie die Diskussion und Hinweise aus den Gremien, da beides einen unverzichtbaren Resonanzboden schafft/darstellt.
- Die Unterstützung des Konzeptes und seiner Umsetzung von Keyplayern in der Fakultät ist genauso wichtig wie die Unterstützung der Hochschulleitung, damit Innovationen und Veränderungen in den Fakultäten auf Dauer gelingen.

Einige Aspekte im Kontext der dezentralen Mittelverteilung verdienen hier noch einmal besonderes Augenmerk, weil dort Managementaufgaben anfallen, die durch die zentrale Ebene besser als durch die Fakultätsebene wahrgenommen werden können:

Die Hochschulleitung hat ein originäres Interesse daran, dass die verantwortlichen Akteure in den Fakultäten – in der Regel die Fakultätsmanager/-innen – das hochschulweite Mittelverteilungsmodell und die (Personalkosten-)Budgetierung der Fakultäten sehr gut kennen und verstehen. Beides stellt die Basis dafür da, dass in den Fakultäten die Verwendung der Mittel kompetent gestaltet und umgesetzt werden kann und dass dezentrale Mittelverteilungsmodelle zum zentralen Verteilungsmodell passen. Insofern tut die Hochschulleitung gut daran, Sorge dafür zu tragen, dass 1.) neue Fakultätsmanager/-innen entsprechend aus- und weitergebildet werden, dass 2.) ein regelmäßiger themenbezogener Austausch stattfindet, bei dem aktuelle Fragen und Probleme gemeinsam mit allen Fakultäten und den zentral zuständigen Personen bearbeitet werden können, und dass 3.) Veränderungen und Weiterentwicklungen in der Mittelverteilung im Austausch von zentraler Ebene und den Fakultäten erarbeitet werden, so dass rechtssichere und praktikable Lösungen entwickelt werden können, die gleichzeitig der Heterogenität der Fakultäten Rechnung tragen. Die hochschulinterne Mittelverteilung funktioniert nur so gut, wie alle Beteiligten das System, seine Implikationen und seine Funktionsweise verstehen und kompetent damit arbeiten können. Nur wenn dies sichergestellt ist, kann die dezentrale Mittelverteilung damit optimal zusammenwirken.

Um dies zu konkretisieren: Budgetierungsmodelle an Hochschulen sind in einen Kontext weiterer rechtlicher Regelungen eingebunden und müssen in diesem Gesamtrahmen „funktionieren“. Dazu gehören z. B. personalrechtliche Regelungen zur Befristung von Arbeitsverträgen für wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen, wie sie sich aus dem novellierten Wissenschaftszeitvertragsgesetz ergeben. Dazu gehören aber auch die Kapazitätsberechnung oder politische Interessen,

z. B. dass Hochschulen die ihnen zur Verfügung gestellten Mittel auch zum allergrößten Teil einsetzen und nicht in größerem Umfang damit Rücklagen anlegen. Diese Kontextbedingungen und ihre Folgen können Wechselwirkungen mit den Mittelverteilungsmodellen an den Hochschulen haben. Ein regelmäßiger Austausch der beteiligten Akteure (zentral und aus den Fakultäten) ist wichtig dafür, dass alle umfassend über die Kontextbedingungen informiert sind und gemeinsam mögliche Auswirkungen identifizieren können. Daraus können beispielsweise veränderte Anforderungen an Planungsunterstützung oder Controllingberichte entstehen, die den Fakultäten für die dezentrale Budgetierung und Bewirtschaftung der Mittel von der zentralen Verwaltung zur Verfügung gestellt werden können.

Jährliche Gespräche der Hochschulleitung mit den Fakultätsleitungen schaffen einen regelmäßigen Gesprächsanlass, um sich über die finanzielle Situation der Fakultät auszutauschen, vor allem aber, um mehr über aktuelle Herausforderungen, Probleme und Unterstützungswünsche der Fakultät zu erfahren. Das Prinzip ist von jährlichen Mitarbeitergesprächen bekannt und bietet großes Potenzial zur Übertragung, da die Hochschulleitung dadurch eine Gelegenheit schaffen kann, den Austausch zwischen dezentraler und zentraler Managementebene zu verbessern.

Es wird deutlich, dass die Hochschulleitung für die Teamaufgabe „Fakultätsmanagement“ spezifische Beiträge leisten kann, um die Vorteile der dezentralen Budgetverantwortung zu stärken und sie insgesamt noch effektiver zu machen. Sie sorgt damit dafür, dezentrale Lösungen qualitativ zu verbessern, Potenziale sichtbar zu machen und die verschiedenen Wirkmechanismen so zu integrieren, dass Fakultät und Hochschule profitieren.

## 5.2 „Berufungsverfahren“

Mit der Berufung neuer Professorinnen und Professoren treffen Hochschulen und Fakultäten strategisch bedeutsame (Personal-)Entscheidungen. Sie bauen neue damit Themenfelder auf, stärken Stärken oder kompensieren Schwächen, entwickeln hochschulweite oder hochschulübergreifende Schwerpunkte, verbreitern oder spezialisieren ein Fach oder investieren in innovative Felder mit Potenzial. Für die Fakultäten sind Berufungen auch deshalb eine überaus bedeutsame Aufgabe, weil sie großen Einfluss darauf haben, ob ein kooperatives und anregendes Klima entsteht, in dem gemeinsam neue Forschungsideen oder Innovationen in Studium und Lehre entstehen können und eine Fakultät sich insgesamt weiterentwickelt. Im Fakultätsmanagement ist die Gestaltung von Berufungsverfahren deshalb eine Kernaufgabe.

Die Verfahren beginnen mit der grundsätzlichen Diskussion innerhalb der Fakultät über das inhaltliche Profil der neuen Professur und die Erwartungen, die in Forschung, Lehre und Weiterbildung mit ihr verbunden werden. Diese Diskussion erfolgt auf Basis der Entwicklungsplanung der Fakultät. Sie wird z. B. in einer Ausrichtekommission vorbereitet, die sorgfältig zusammengesetzt sein sollte, um verschiedene Bereiche, Richtungen und Interessen innerhalb der Fakultät zu berücksichtigen. Entscheidend hier und im gesamten weiteren Verfahren ist, dass diese Ausrichtung der Professur nicht von Partikularinteressen geprägt wird, sondern die Beteiligten ein ausgewogenes Profil der Professur erarbeiten, das die verschiedenen Aspekte zu einem sinnvollen Gesamtbild verbindet. Die Dekanin bzw. der Dekan kann hierbei die fakultätsweite Perspektive einbringen und ggf. moderierend dabei unterstützen, ein im Interesse der Fakultät optimales Profil zu formulieren. Auch zur Gestaltung von Berufungsverfahren liegen aus der Hochschulforschung und dem Hochschul- und Wissenschaftsmanagement Untersuchungen vor, die empirische – und normative – Hinweise geben, wie Berufungsverfahren sich möglichst gut gestalten lassen (vgl. z. B. Dömling/Schröder 2011, Spangenberg/Färber 2008, Peus et al. 2015, WKN 2005 und 2015, WR 2005).

Es folgen Abstimmungen mit der Fakultätsleitung, dem Fakultätsrat und der Hochschulleitung, in denen offene Fragen geklärt werden und ggf. noch Anpassungen am Profil vorgenommen werden, bevor die erforderlichen Gremienbeschlüsse gefasst werden können und die ministeriale Zustimmung eingeholt wird. Die Berufungskommission übernimmt dann innerhalb der Fakultät das weitere Verfahren. Das Fakultätsmanagement kann in dieser Phase durch administrativen Service und Prozessmanagement unterstützen und die Gremienbeteiligung koordinieren, bevor die zentrale Ebene Ministerien und Hochschulräte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben einbeziehen (siehe hierzu z. B. für Niedersachsen § 26, 48 und 52 NHG). Eine gute zeitliche Planung der Prozessschritte und der erforderlichen Gremienbeschlüsse verhindert Verzögerungen im Verfahren. In nicht ganz einfachen Wettbewerbssituationen tragen zügige Verfahren mit einer verbindlichen Kommunikation dazu bei, die Listenplatzierten auch wirklich zu gewinnen.

In der Phase der Berufungsverhandlung sind die Akteure des Fakultätsmanagements wiederum besonders gefragt. Sie stimmen die zur Verfügung stehenden Ressourcen personeller, finanzieller, räumlicher Art innerhalb der Fakultät und mit der Hochschulleitung ab und legen Spielräume, Prioritäten und Verhandlungsgrenzen fest. Die Kommunikation mit den Listenplatzierten, die an einem Kennenlernen der Fakultät und deren Mitgliedern interessiert sind, um ihre eigene Entscheidung vorzubereiten, sollte im Rahmen der formalen Möglichkeiten rechtlich sensibel und zugleich verbindlich gestaltet werden. Fakultäts- und Hochschulleitung haben in der Regel ein gemeinsames Interesse, im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten mit den Listenplatzierten zu einem guten Verhandlungsergebnis und einer Zusage für die Professur zu kommen.

Aus der Perspektive des Fakultätsmanagements sind die verschiedenen Akteure bei der professionellen Bearbeitung der Verfahren wie folgt gefragt:

- Fakultätsleitung und Fakultätsrat legen mit der Entwicklungsplanung der Fakultät die strategische Grundlage für die Neuberufungen.
- Ausrichte- und Berufungskommission tragen die Verantwortung für die inhaltliche Gestaltung der Verfahren mit hoher fachlicher und prozessbezogener Qualität.
- Die Dekanin bzw. der Dekan und die Fakultätsmanager/-innen sind vor allem für die Prozessqualität insgesamt, für die Klärung und Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen, Dienstleistungen im Prozess sowie für die kommunikativen Aufgaben verantwortlich.
- Die Hochschulleitung kann mit übergeordneten Verfahrensstandards dafür sorgen, dass einerseits ein rechtssicherer Rahmen geschaffen wird, der den Fakultäten andererseits jedoch auch möglichst viel Freiheitsgrade lässt, um fachbezogene Aspekte bei Neuberufungen berücksichtigen zu können (z. B. übliche Qualifizierungswege, Konkurrenzsituation, relevante forschungsbezogene Netzwerke u. a. m.).
- Auf Hochschulebene begleitet eine zentrale Stelle idealerweise die Berufungsverfahren. Sie bietet fachliches Know-how, sorgt für hochschulweite Qualitätssicherung und steht als Ansprechpartner für die Fakultäten zur Verfügung.

Zusammenfassend können die folgenden Managementaufgaben im Kontext von Berufungen von der zentralen Ebene ergänzend zu denen auf Fakultätsebene wahrgenommen werden:

Die Hochschulleitung formuliert – idealerweise gemeinsam mit den Fakultäten – Qualitätsstandards für Berufungsverfahren und stellt sicher, dass diese allen Beteiligten bekannt sind. Hierfür sind z. B. regelmäßige hochschulweite Fortbildungen für neue Akteure im Fakultätsmanagement und Berufungskommissionsvorsitzende oder fakultätsbezogene Workshops denkbar, die

darüber hinaus auch fakultätsspezifische Standards und Prozesselemente beinhalten können. Prozessbeschreibungen, Checklisten und Handreichungen fördern ebenfalls die Prozessqualität.

Da die in Berufungsverfahren getroffenen Personalauswahlentscheidungen von herausgehobener Tragweite und Langfristigkeit sind, kann die Hochschulleitung Fakultäten dazu ermutigen, keine zweitbesten und halbherzigen Entscheidungen zu treffen, z. B. weil durch eine Stellenvakanz eine konkrete Notlage in Bezug auf die Lehre besteht. Aus der Arbeits- und Organisationspsychologie ist bekannt, dass die monetären und die nicht-monetären Folgekosten nicht-optimaler Personalentscheidungen immens sind. Die Hochschulleitung kann die Fakultäten deshalb dabei unterstützen, alternative fachliche Zuschnitte oder Veränderungen in der Denomination von Professuren zu entwickeln, andere Berufungsoptionen und -modelle in Betracht zu ziehen und in den Interimsphasen die zur Verfügung stehenden Maßnahmen zum Abpuffern der Vakanz großzügig und niedrigschwellig einsetzen zu können.

Die Hochschulleitung nimmt in Berufungsverfahren die Funktion als strategisch übergeordnete Instanz und als Verhandlungspartnerin über die Ressourcenausstattung bei der Berufungsverhandlung ein. Sie kann den Fakultäten darüber hinaus bereits frühzeitig im Prozess auch als fachlich-strategische Austauschpartnerin zur Verfügung stehen, wenn es um die inhaltliche Ausrichtung einer Professur geht. Sie kann hier eine zusätzliche Perspektive in die Ausrichtediskussion einbringen, übergreifende Themen und Schwerpunkte einbeziehen und Fakultäten miteinander in Kontakt bringen, um weitere Potenziale zu eröffnen.

## 6 Fakultätsmanagement by Hochschulleitung

Es ist hoffentlich deutlich geworden, dass die Veränderungen durch den Bologna-Prozess und die Einführung des neuen Steuerungsmodells an Hochschulen die Arbeitsteilung zwischen zentraler und dezentraler Ebene nicht nur operativ, sondern auch auf der Managementebene verändert haben. Diese Veränderungen haben dazu geführt, dass auf der Ebene der Fakultäten mit einem hohen Maß an Autonomie strategische Weichen gestellt und fakultätsbezogene Entscheidungen getroffen werden. Mit dem Fakultätsmanagement hat sich ein neues Arbeitsfeld herausgebildet, welches sich in den letzten zehn Jahren zunehmend professionalisiert hat. Dekan/-in, Fakultätsmanager/-in, Fakultätsgremien und die weiteren dezentralen Akteure arbeiten dabei idealerweise als Team zusammen.

Neben den Vorteilen, die die Dezentralisierung von Managementaufgaben an die Fakultäten mit sich gebracht hat, sind dadurch jedoch auch Lücken oder Leerstellen entstanden, die diese selbst nicht füllen können. Es ergeben sich hier neue strukturelle Erfordernisse der Unterstützung der Fakultäten durch die Hochschulleitung oder die zentrale Verwaltung. Die Hochschulleitung sollte also als Teil des Teams betrachtet werden, welches das Fakultätsmanagement gemeinsam besonders erfolgreich machen kann.

Wollen Hochschulleitungen die Fakultäten bei der Professionalisierung unterstützen, können sie zusammenfassend über die folgenden Wege dazu beitragen:

1. fakultätsübergreifend gute Rahmenbedingungen durch geeignete Strukturen und Instrumente schaffen
2. den Fakultäten möglichst viel Handlungsspielraum schaffen
3. alle Fakultäten kennen lernen, zu ihnen hingehen, zuhören und sich eindenken.

1. Aus sich selbst heraus können Fakultäten kaum übergeordnete Rahmenbedingungen schaffen. Aus einer übergeordneten Perspektive ist es deutlich einfacher, übergreifende Strukturerefordernisse wahrzunehmen und einen Rahmen zu schaffen, in dem diese Erfordernisse bearbeitet werden können. Zu den Strukturen gehört z. B. der Zuschnitt der Fakultäten oder die Unterstützung bei der Einrichtung von Fakultätsgeschäftsführungsstellen in allen Fakultäten. Damit verknüpft sind Steuerungs- und Kommunikationsinstrumente, die ebenfalls dazu beitragen, einen Handlungsrahmen oder Leitplanken für die Fakultäten zu definieren und ein Mindestmaß an Ähnlichkeit über die Fakultäten hinweg herzustellen.

Hierzu gehören z. B. die Budgetierung von Personalkosten auf der Ebene der Fakultäten einzuführen, die Fakultätsmanager/-innen als „Single Point of Contact“ für alle Anliegen festzulegen, die aus der zentralen Verwaltung an die Fakultäten gerichtet werden, oder regelmäßige Dekane- oder Fakultätsgeschäftsführerrunden zu etablieren. Diese Runden haben mehrere Funktionen: Zum einen tragen sie zum Kennenlernen der anderen Akteure in gleicher Funktion bei. Damit kann ein Stück Einarbeitung neuer Funktionsträger und gegenseitige Sozialisation in die Rolle erfolgen. Als Nebeneffekt entsteht ein Feld, in dem man die anderen Funktionsträger in derselben Rolle agieren sieht, voneinander lernt, sich abstimmt und Kontakt pflegt. Dies trägt implizit zu einer Professionalisierung der (neuen) Akteure in ihren Rollen, aber auch der Rollen im zeitlichen Verlauf bei.

Die Einrichtung von Strukturen ist die Arbeit der zentralen Ebene allerdings nur der erste Schritt. Diese Strukturen müssen aus systemischer Perspektive immer wieder reproduziert werden, damit sie bestehen bleiben, sich etablieren und stabil funktionieren. Definierte Kommunikationswege müssen auch wirklich ernst genommen, eingehalten und immer weiter routinisiert werden, um die Integration zwischen eigenverantwortlich agierenden Fakultäten und der Hochschule als Gesamtorganisation immer wieder herzustellen und etwaigen Fliehkräften der Autonomie entgegen zu wirken. Regelmäßige Weiterbildungsangebote und eine Sozialisation neuer Akteure zum Fakultätsmanagement können dies zusätzlich unterstützen.

2. Die Rahmenbedingungen schaffen idealerweise „nur“ den Rahmen für höchst verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten. Um die Komplexität einer Hochschule angemessen aufzunehmen, die Fächer und Fakultäten mit ganz unterschiedlichen Profilen, Kulturen und Stärken und Schwächen unter einem Dach vereint, brauchen die dezentralen Einheiten ein ausreichend großes Maß an Handlungsautonomie. Kernidee der Dezentralisierung im NPM ist u. a., Kompetenzen und Entscheidungen an diejenigen Ebenen zu delegieren, die fachlich dicht dran sind und Entscheidungen auf einer umfassenden Informationsbasis treffen können.

Das bedeutet, die Regelungsdichte z. B. durch hochschulinterne Ordnungen und Verfahrensvorschriften nicht zu maximieren, sondern so niedrig wie möglich zu halten. Eine Autonomie der Fakultäten, selbstständig passgenaue Lösungen für ihre jeweiligen Herausforderungen entwickeln zu können, kann nur dann sichergestellt werden. Für die Hochschulleitung besteht die Kunst darin, den Fakultäten mit guten Grundstrukturen, viel Vertrauen und minimaler Regelungsdichte weite Handlungsspielräume zu schaffen und der Versuchung des Mikromanagements zu widerstehen.

Dies umfasst auch eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten, beispielsweise in der Frage, ob Personalentscheidungen für die Einstellung neuer Mitarbeiter/-innen auf zentraler oder dezentraler Ebene getroffen werden oder ob die Fakultäten eine eigene „Personalpolitik“ gestalten können (Festlegung einer internen Stellenstruktur, Umgang mit wissenschaftlichen Dauerstellen, Eingruppierung von Geschäftszimmer oder Technikerstellen).

3. Genauso wenig, wie eine Fakultät wie die andere ist, ist das Management einer Fakultät gleich dem der anderen. Ein wesentlicher Beitrag der Hochschulleitung zu einem guten Fakultätsmanagement ist es deshalb, alle Fakultäten mit ihren Spezifika – auch auf der Leitungs- und Managementebene – kennen zu lernen und zu verstehen. Der wichtigste Beitrag dazu ist ein persönliches Kennenlernen mit einem Hingehen und Anschauen, z. B. von Flächen und Gebäuden, typischen Lehrveranstaltungsformaten, der Zusammensetzung der Studierenden oder Forschungsformaten.

Dies umfasst das Zuhören und Nachfragen mit dem Ziel, die Fakultäten als spezifischen Einheiten besser zu verstehen; auch darin besser zu verstehen, wie sie Entscheidungen herbeiführen, was ihnen wichtig ist, welche Leitungs- und Managementkulturen bestehen und wie ihre Akteure „ticken“. Eine Hochschulleitung, die die spezifischen Bedingungen der Fakultäten kennen lernen und verstehen möchte, wird von diesen als wertvolle Sparringspartnerin betrachtet, wenn es darum geht, gemeinsam Lösungen für aktuelle Herausforderungen zu entwickeln, die für alle Ebenen tragfähig sind.

Die Hochschulleitung kann zudem fördern, dass auch die Spezialist(inn)en der zentralen Verwaltung die Heterogenität der Fakultäten bewusster wahrnehmen und kennen lernen. Die Spezialist(inn)en aus der zentralen Verwaltung haben den Generalist(inn)en im Fakultätsmanagement gegenüber oftmals einen Know-how-Vorsprung in ihrem Fachgebiet. Für Fakultätsmanager/-innen ist es dadurch nicht ganz einfach, das Richtige auf die richtige Weise zu fragen, um ein Problem zu lösen. Hier ist deshalb ebenfalls von beiden Seiten ein genaues Hinschauen, Zuhören und eine gemeinsame Übersetzungsarbeit gefordert.

## 7 Ausblick

In den Fakultäten erfolgt die Leistungserbringung der Hochschulen. Dort findet auch ein Großteil des operativen Managements statt. Hochschulleitungen tun gut daran, im Sinne eines Heterogenitätsmanagements auf Fakultätsebene möglichst klare Zielrichtungen, weitgehende Spielräume und gute Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Fakultäten diese je nach Fächerkultur, Größe, Studierendenzahlen, Forschungsstärke etc. maßgeschneidert ausgestalten und damit die gesamte Hochschule in ihrer Leistungsfähigkeit voranbringen können.

Für die Zukunft des Fakultätsmanagements wird u. a. interessant, inwieweit die teilweise Rücknahme der Hochschulautonomie in einigen Bundesländern, z. B. durch themenbezogene Detailsteuerung, dafür sorgen wird, dass auch innerhalb der Hochschulen Rahmenbedingungen und Regelungen für die Fakultäten enger gefasst werden (z. B. haben veränderte Befristungsregelungen für Arbeitsverträge Auswirkungen auf die Bewirtschaftung von Personalkosten). Dekaninnen und Dekane und Fakultätsmanager/-innen sind hier gefordert, fakultätsinterne Prozesse und Instrumente immer wieder zu überprüfen und ggf. den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Hochschulleitungen sind gefordert, den Fakultäten so viel Handlungsspielraum wie möglich zu sichern.

## 8 Literatur

- Bauer, Tina (2014):** Traumjob gesucht und gefunden; in: duz Magazin 03/2014, S. 228 (online unter <http://www.duz.de/duz-magazin/2014/03/traumjob-gesucht-und-gefunden/228>, abgerufen am 23.7.2017)
- Blümel, Albrecht (2016):** Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement: Wandel der Hochschulorganisation am Beispiel der Verwaltungsleitung; in: Organization & Public Management, Wiesbaden
- Dömling, Martina/ Schröder, Thomas (2011):** Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten. Ergebnisse eines Benchmarkings niedersächsischer Hochschulen; HIS: Forum Hochschule 2 | 2011; Hannover; [http://www.dzhw.eu/pdf/pub\\_fh/fh-201102.pdf](http://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-201102.pdf), abgerufen am 22.7.2017
- Ebcinoglu, Fatma (2004):** Der Beitrag des Fakultätsmanagements zur Hochschulreform – am Fallbeispiel der Universität Hannover. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Hannover.
- Ebeling, Florian (2009):** Formelgebundene Ressourcenvergabe als wesentlicher Bestandteil des strategischen Fakultätsmanagements. Unveröffentlichte Masterarbeit Hochschule Osnabrück
- Färber, Christine/ Spangenberg, Ulrike (2008):** Wie werden Professuren besetzt? Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Frankfurt am Main
- Fedrowitz, Jutta (2014):** Professionalisierung in der Fakultät. Fakultätsmanagement unterstützt Lehre und Forschung. in: wissenschaftsmanagement 2/2014, S. 58-59
- Fedrowitz, Jutta/ Leichsenring, Hannah/ von Stuckrad, Thimo (2014):** Professionalisierung ohne Profession? Ergebnisbericht „Fakultätsmanagement-Befragung 2013“. CHE Arbeitspapier Nr. 175, Gütersloh (online unter [https://www.che.de/downloads/CHE\\_AP\\_175\\_Fakultaetsmanagement\\_2013.pdf](https://www.che.de/downloads/CHE_AP_175_Fakultaetsmanagement_2013.pdf), abgerufen am 23.7.2017)
- Hanft, Anke (Hrsg.) (2004):** Grundbegriffe des Hochschulmanagements. 2. Auflage, Bielefeld
- Hinerasky, Ansgar (2017):** Implementierung eines Kollaborationssystems für Entscheidungsunterstützungssysteme im Fakultätsmanagement. Universitätsbibliothek Paderborn (Dissertation, Download)
- Jaeger, Michael (2006):** Leistungsorientierte Budgetierung: Analyse der Umsetzung an ausgewählten Universitäten und Fakultäten, Fachbereichen. Kurzinformation von HIS, Hannover
- Kohmann, Oliver (2012):** Strategisches Management von Universitäten und Fakultäten; in: Schriften zur Unternehmensentwicklung; Wiesbaden
- Mertin, Katja (2012):** Der Umgang mit Zielvereinbarungen auf Fakultätsebene – Realitätsprüfung und erste Handlungsempfehlungen. Unveröffentlichte Masterarbeit Hochschule Osnabrück
- Moes, Johannes/Stender, Birga (2010):** Bologna-Bürokratie – oder neue Professionen für neue Aufgaben? Die Perspektive der Hochschulberatung; in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung ZFHE Jg.5/Nr.4, S. 70-81 (online unter <https://www.zfhe.at/index.php/zfhe/issue/view/26>, abgerufen am 23.7.2017)
- Peus, Claudia/ Braun, Susanne/ Hentschel, Tanja/ Frey, Dieter (Hg.) (2015):** Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis; Heidelberg, Berlin

- Stender, Birga (2009):** Die Einflüsse neuer Steuerungsinstrumente auf die Organisationsstruktur von Fakultätsverwaltungen – eine explorative Analyse. Masterarbeit Hochschule Osnabrück (Die Arbeit war in der Reihe der „Osnabrücker Arbeitspapiere zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ veröffentlicht unter: [www.wiso.hs-osnabrueck.de/fileadmin/users/451/upload/Arbeitspapiere/AP\\_21\\_Organisationsstruktur\\_von\\_Fakultaetsverwaltungen\\_\\_Stender.pdf](http://www.wiso.hs-osnabrueck.de/fileadmin/users/451/upload/Arbeitspapiere/AP_21_Organisationsstruktur_von_Fakultaetsverwaltungen__Stender.pdf) – Reihe nicht mehr online zugänglich)
- Stender, Birga (2010):** Neue Herausforderungen im Fakultätsmanagement; in: HIS Magazin 4/2010, S. 8-9 (online unter [http://www.dzhw.eu/pdf/pub\\_mag/mag-201004.pdf](http://www.dzhw.eu/pdf/pub_mag/mag-201004.pdf), abgerufen am 23.7.2017)
- Tosic, Janina (2017):** Fachbereichskultur im Veränderungsprozess: Brücke oder Hürde? Masterarbeit Hochschule Osnabrück
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2005):** Empfehlungen zur Qualitätssicherung von Berufungsverfahren in Universitäten und Hochschulen; Hannover; [https://www.hmtm-hannover.de/fileadmin/mount/pdf/Hochschule/Empfehlungen\\_der\\_Wissenschaftlichen\\_Kommission\\_Nds.pdf](https://www.hmtm-hannover.de/fileadmin/mount/pdf/Hochschule/Empfehlungen_der_Wissenschaftlichen_Kommission_Nds.pdf), abgerufen am 22.7.2017
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2015):** Qualitätssicherung von Berufungsverfahren an Hochschulen, Bericht zur Umsetzung der Empfehlungen und Stellungnahme der WKN; Hannover; abgerufen über <http://www.wk.niedersachsen.de/startseite/> am 22.7.2017
- Wissenschaftsrat (2005):** Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren; Drs. 6709-05, Jena; <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6709-05.pdf>, abgerufen am 22.7.2017
- Ziegele, Frank/ Güttner, Andrea (2008):** Entscheidungsfelder, -fragen und Gestaltungsoptionen der Personalkostenbudgetierung. CHE Arbeitspapier Nr. 101, Gütersloh (online unter [http://www.che.de/downloads/Handreichung\\_Personalkosten\\_Budgetierung\\_AP101.pdf](http://www.che.de/downloads/Handreichung_Personalkosten_Budgetierung_AP101.pdf), abgerufen am 23.7.2017)

Frank Kupfer

# Wege zu einer hinreichenden Finanzierung der baulichen Hochschulinfrastruktur

## 1 Einleitung

Immer wieder wird von Politik und Wissenschaft betont, dass die Zukunft Deutschlands ganz wesentlich von der Funktions- und Leistungsfähigkeit der Hochschulen in Forschung, Lehre und Technologietransfer geprägt sein wird, und dass die Hochschulen für die Ausfüllung dieser Schlüsselrolle eine angemessene und auskömmliche Grundfinanzierung benötigen. Die Quellen hierfür sind vielfältig und reichen bis hin zur Begründung der Änderung des Grundgesetzes zu Artikel 91b durch die Bundesregierung.<sup>1</sup> Politik und Wissenschaft wissen auch, dass die Leistungsfähigkeit der Hochschulen nicht unmaßgeblich von einer modernen baulich-technischen Infrastruktur abhängt und dass die Hochschulen trotz aller Digitalisierungstendenzen weiterhin Gebäude brauchen, die lokale Interaktion zwischen Forschenden und Lehrenden und Forschenden untereinander ermöglicht.

Trotz dieser zunächst erfreulichen Ausgangssituation muss immer noch festgestellt werden, dass in der Debatte um eine adäquate zukünftige Hochschulfinanzierung die Frage der nachhaltigen Finanzierung der baulich-technischen Infrastruktur der Hochschulen bedauerlicherweise noch keinen adäquaten Platz gefunden hat.<sup>2</sup> Dank der Arbeit des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V. (HIS-HE) unter der Leitung von Dr. Friedrich Stratmann ist in den vergangenen Jahren jedoch ein deutlicher Fortschritt in der Quantifizierung, der Dokumentation und des Instandhaltungsbedarfs sowie damit verbunden auch des Instandhaltungsrückstaus für die Gebäude der deutschen Hochschulen erzielt worden.<sup>3</sup> Durch die Arbeit und das Engagement von HIS-HE ist es heute deutlich besser möglich, argumentativ zwischen dem finanziellen Grundbedarf zur Instandhaltung der Hochschulgebäude und Mitteln zum Abbau eines bereits aufgelaufenen Rückstaus sowie Mitteln zum (quantitativen und qualitativen) Ausbau der baulich-technischen Infrastruktur zu unterscheiden.

Wie schon die Kanzlerinnen und Kanzler in ihrem Positionspapier zu dieser Thematik Anfang 2017 nicht zuletzt auch auf Anregung von Dr. Friedrich Stratmann festgestellt haben, „liegt das notwendige Basiswissen also vor – allein die Integration der Erkenntnisse in die Finanzierungsdebatte steht noch aus“<sup>4</sup>.

1 Vgl. Deutscher Bundestag: Drucksache 18/2710

2 Vgl. „Zukunftspakt für den Hochschulbau unabdingbar – Thesen der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands zum Abbau des Sanierungs- und Modernisierungsrückstaus im Bereich der baulich-technischen Infrastruktur der Hochschule“, 09.01.2017, <http://www.uni-kanzler.de/was-wir-machen/die-arbeitskreise/ak-hochschulbau/>

3 Vgl. Jana Stibbe, Friedrich Stratmann: „Bau- und Instandsetzungsbedarf in den Universitäten – Soll-Ist-Vergleich für den Zeitraum 2008 bis 2012“; Forum Hochschule, Heft 5, 2014 sowie Jana Stibbe und Friedrich Stratmann: „Finanzierungsbedarf für den Bestandserhalt der Hochschulgebäude bis 2025“, Hannover 2016, S. 6 ff.

4 Vgl. „Zukunftspakt...“, a.a.O.

## 2 Der Blick zurück und worum geht es jetzt?

Von 1969 bis 2006 haben Bund und Länder den Hochschulbau als Gemeinschaftsaufgabe betrieben und gemeinsam finanziert. Zuletzt wurden jährlich rund zwei Mrd. Euro in den Hochschulbau investiert.

Die Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau wurde zum 01.01.2007 auch deshalb insbesondere auf Betreiben der finanzstarken süddeutschen Bundesländer abgeschafft, weil sich diese durch das Verfahren der Gemeinschaftsaufgabe in ihren Möglichkeiten beschränkt sahen, mehr Mittel in den Hochschulbau fließen zu lassen. Da die komplementären Bundesmittel insgesamt begrenzt waren, konnten einerseits nicht (noch) mehr Bundesmittel in die finanzstarken Bundesländer gelenkt werden und diese konnten andererseits landesintern nicht vermitteln, warum ein stärkerer Hochschulausbau auch unter Verzicht auf die grundsätzlich vorgesehene 50 %ige Bundesförderung realisiert werden sollte. In anderen Ländern diente die Bundesförderung umgekehrt jedoch gerade dazu, Maßnahmen des Hochschulbaus in der landesinternen Konkurrenz durchzusetzen, da sie schließlich das Land „nur die Hälfte“ kosteten. Der Wegfall der Gemeinschaftsaufgabe wurde vor diesem Hintergrund in diesen Ländern insbesondere von der Wissenschaftsseite sehr bedauert.

Die Aufgabe der Finanzierung des Hochschulbaus liegt damit seither fast ausschließlich bei den Ländern. Lediglich für reine Forschungsbauten und für kohärente Forschungsprogramme besteht weiterhin ein Verfahren zur gemeinsamen Finanzierung durch Bund und Länder. Die Entwicklungen in den Ländern seit 2007 zeigen, dass insgesamt nicht weniger Mittel in den Hochschulbau fließen, als zu Zeiten des Hochschulbauförderungsgesetzes (HBFG). Gleichzeitig zeigt der Zustand der Bausubstanz an den deutschen Hochschulen jedoch allerorten, dass die bereitgestellten Mittel nicht ausreichen, um die Liegenschaften in einem, für die anfallenden Aufgaben in Forschung und Lehre adäquaten Zustand zu halten. Auch die süddeutschen Bundesländer sind inzwischen zur Einschätzung gelangt, dass auch sie finanziell nicht in der Lage sind, alle Anforderungen aus dem Bereich der baulichen Infrastruktur der Hochschulen ohne eine Beteiligung des Bundes zu lösen.

Doch der Ruf nach dem Bund kann kein Allheilmittel sein, zumal der Bund nicht ganz zu Unrecht den Ländern nach den Erfahrungen der BAFÖG-Neuregelung misstraut und befürchtet, dass zusätzliche Bundesmittel insbesondere dazu dienen, finanzielle Löcher in anderen Aufgabenbereichen der Länder außerhalb des Hochschulbereichs zu stopfen.

Worum geht es also aktuell und damit in diesem Beitrag?

- Es geht um die Bereitstellung hinreichender Mittel, um ein weiteres Anwachsen des Sanierungsstaus zu vermeiden.
- Es geht auch um eine Quantifizierung des Flächenbedarfs und damit auch des weiteren Ausbaubedarfs der Hochschulen.
- Es geht um die Schaffung von Planungssicherheit für Hochschulen und Bauverwaltungen.
- Nicht zuletzt ist nach der Rolle des Bundes in Angelegenheiten des Hochschulbaus zu fragen.

Im Nachfolgenden werde ich bewusst darauf verzichten, die Begriffe „Instandhaltung“, „Instandsetzung“, „Bauunterhaltung“, „Investition“ genau zu definieren und voneinander abzugrenzen, da es hierauf in der vorzutragenden Argumentation nicht ankommt. So wird z. B. der Begriff der „Investition“ unabhängig von der kameralistischen oder kaufmännischen Definition für Mittel ver-

wendet werden, die zum Erhalt der Nutzungstauglichkeit der Hochschulinfrastruktur eingesetzt und damit in die Zukunftsfähigkeit der Hochschulen „investiert“ werden. „Reinvestitionen“ sind in diesem Sinne Mittel, die der Instandhaltung, der (Wieder-)Instandsetzung oder dem Ersatz von bestehenden Gebäuden dienen.

Auch werde ich insbesondere von „Gebäuden“ und vom „Hochschulbau“ sprechen, auch wenn der umfassendere aber auch etwas sperrige Begriff der baulich-technischen Infrastruktur richtiger wäre. Der umfassendere Begriff wird immer mit gemeint sein.

### 3 Instandhaltungsbedarf: Wird der Stau noch immer länger?

Wenn von einer „hinreichenden“ Mittelausstattung gesprochen wird, muss eine Vorstellung vom Mittelbedarf existieren. In den bereits erwähnten Projekten ist von Seiten der HIS-HE ein Verfahren zur Quantifizierung des Instandhaltungsbedarfs der Hochschulliegenschaften entwickelt worden, das mit allen relevanten Gremien besprochen wurde und grundsätzlich fachlich unumstritten ist.

Das Grundprinzip ist recht einfach zu erläutern:

- Aus den Flächenbestandsdaten der Hochschulen kann über entsprechende Kostenkennwerte der Bauministerkonferenz ein (fiktiver) Wiederherstellungswert der Hochschulgebäude ermittelt werden.
- Die wirtschaftliche Nutzungsdauer von Hochschulgebäuden ist endlich: Abhängig vom technischen Installationsgrad der Gebäude ist nach 40 – 50 Jahren Nutzungsdauer eine Grundsanierung oder ein Ersatz der Gebäude erforderlich.
- Der zuvor ermittelte aktuelle Wert der Hochschulgebäude reduziert sich somit um 2,0 – 2,5% pro Jahr. Dieser Werteverzehr muss durch Reinvestitionen in den Bestand ausgeglichen werden.
- Hinzu treten Mittel für die laufende Instandhaltung, die nicht zu einer Verlängerung der Nutzungsdauer führen, sondern lediglich die Nutzungstauglichkeit erhalten. Hierfür erscheint ein Ansatz von 0,5 – 0,6% des Wiederherstellungswertes pro Jahr erforderlich.
- Im Hochschulbereich sind darüber hinaus auch Mittel für Umbaumaßnahmen zur regelmäßigen Anpassung der Nutzungstauglichkeit der Gebäude an veränderte Anforderungen der Wissenschaft erforderlich, die mit 0,1 – 0,15% des Wiederherstellungswertes quantifiziert werden können.
- Insgesamt sind damit (Re-)Investitionen in die bauliche Infrastruktur der Hochschulen im Umfang von durchschnittlich 2,6% (für rein geisteswissenschaftliche Nutzungen) bis 3,15% (für technisch hochinstallierte natur- und Ingenieurwissenschaftliche Nutzungen) des Wiederherstellungswertes erforderlich.

Mit der inzwischen zwischen Bund und Ländern erfolgten Einigung auf eine Neuordnung der Bund-Länder-Finanzbeziehungen ab dem 01.01.2020 wurde keine Änderung an der seit 2007 bestehenden vorrangigen Zuständigkeit der Länder für die Aufgabe des allgemeinen Hochschulbaus vorgenommen. Die Kompensationsmittel zum Wegfall der Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau gemäß Art. 143c GG und gemäß Gesetz zur Entflechtung von Gemeinschaftsaufgaben und Finanzhilfen (Entflechtungsgesetz – EntflechtG) i. H. v. knapp 700 Mio. Euro pro Jahr laufen

zum 31.12.2019 aus und werden durch eine allgemein verbesserte Finanzausstattung der Länder ab 2020 mit jährlich zusätzlich 9,751 Mrd. Euro ersetzt.

Die Adressaten für die Forderung, hinreichend Mittel zum Bestandserhalt der Hochschulinfrastruktur zur Verfügung zu stellen, sind damit weiterhin vorrangig die Länder. Der Arbeitskreis Hochschulbau der Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten hat vor diesem Hintergrund mit ausdrücklicher Unterstützung des Sprecherkreises der Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten ein Positionspapier erstellt, in dem an allererster Stelle an die Verantwortung der Länder appelliert wird.<sup>5</sup>

Nun muss konstatiert werden, dass sich die Wissenschaftsministerinnen und Wissenschaftsminister der Länder der Problematik ernsthaft angenommen haben. Sie haben HIS-HE um eine Fortschreibung der von den Kanzlerinnen und Kanzlern der deutschen Universitäten initiierten Untersuchung aus dem Jahr 2012 gebeten und auf dieser Basis und mit weiterer Unterstützung von HIS-HE in anderen Fragestellungen selbst ein KMK-Papier veröffentlicht<sup>6</sup>. Zudem setzen sie sich in Verhandlungen mit dem Bund in der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) zur weiteren Ausgestaltung der Regelungen zu Art. 91b GG (der gemeinsame Handlungen von Bund und Ländern im Wissenschaftsbereich erlaubt) für einen erneute Beteiligung des Bundes an Aufgaben des Hochschulbaus und damit für mehr Mittel für den Hochschulbau ein. Vielleicht hat aber auch die Quantifizierung des Mittelbedarfs bis 2025 auf 20 Mrd. Euro zur Behebung des bis dahin aufgelaufenen Sanierungsstaus bzw. auf 35 Mrd. Euro (wenn in diesen Untersuchungen neben dem reinen Bestandserhalt auch die unverzichtbaren Aufwendungen zur baulichen Ausstattung eines deutlich gewachsenen und moderneren Hochschulsystems mit zusätzlichen Forschungs- und Lehrflächen berücksichtigt werden) aufgrund ihrer zunächst schier unbewältigbar erscheinenden Größenordnung außerhalb der Fachressorts und auch beim Bund eher abschreckend gewirkt haben.

Wesentlich adäquater erscheint mir deshalb ein Blick auf den jährlichen Mittelbedarf und auf die Handlungen der Länder bei der Aufstellung ihrer jährlichen Haushalte: In direkter Umsetzung der Analysen von HIS-HE kann nicht genug betont werden, dass all diejenigen Länder, die in ihren Haushalten weniger als die nach dem zuvor vorgestellten Ansatz jährlich erforderlichen Mittel reinvestieren, weiterhin dazu beitragen, dass die bauliche Infrastruktur ihrer Hochschulen strukturell an Wert verliert und sich damit die Wettbewerbsposition der Hochschulen dieser Länder verschlechtert.

Da sowohl die Analysen als auch die Verantwortlichkeiten so eindeutig sind, helfen weitere Ländervergleiche, in denen bundesweit öffentlich dargelegt wird, in welchem Umfang die einzelnen Länder ihrer Verantwortung nachkommen, m.E. nicht wirklich weiter. Wissenschaftsadministration und Hochschulen sind vielmehr zunächst gefordert, auf der Ebene der einzelnen Länder einen Konsens über die grundsätzliche Notwendigkeit der mehrjährig gesicherten Bereitstellung eines Hochschulbauetats und über seine konkrete Höhe herzustellen. Dieser Konsens muss dann auf Landesebene gegenüber anderen Politikfeldern mit Mittelanträgen durchgesetzt werden. Dabei können und sollten sich die Leitung des Wissenschaftsressorts und die Leitungen der Hochschulen immer wieder auf den eingangs zitierten Grundkonsens über die Bedeutung der Hochschulen für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands berufen. Den wiederkehrenden Bekenntnissen müssen auf der Landesebene Beschlüsse über die notwendige Mittelbereitstellung folgen, wenn sie ernst gemeint sind und ernst genommen werden sollen.

<sup>5</sup> Zukunftspakt für den Hochschulbau unabdingbar (...), a.a.O.

<sup>6</sup> Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 11.02.2016 „Solide Bauten für leistungsfähige Hochschulen. Wege zum Abbau des Sanierungs- und Modernisierungsstaus im Hochschulbereich“

Die einzelnen Länder sollten sich also jedes Jahr erneut bei der Aufstellung ihrer Haushalte fragen lassen müssen, ob sie einen hinreichenden Beitrag zum Erhalt der Leistungsfähigkeit ihrer Hochschulen durch die Bereitstellung von Hochschulbaumitteln leisten, die zumindest hinreichen, um den Wert der baulich-technischen Infrastruktur zu erhalten.

Hilfreich wäre es in diesem Kontext aber sicher, wenn einige Länder hier mit gutem Beispiel vorangingen und eine Orientierung ihrer Handlungen an dem Werterhaltungsbedarf dann auch entsprechend als politischen Erfolg kommunizieren würden und auch HIS-HE wäre bei der Aufbereitung von best-practice-Beispielen sicher gerne behilflich.

## 4 Nur Instandhaltung der Hochschulinfrastruktur, oder: Wie ist eigentlich der Bedarf?

Ein nach dem zuvor beschriebenen Verfahren bemessener Hochschulbauetat legt eine „untere Grenze“ für Mittel fest, die für den Bestandserhalt erforderlich sind. Er hat den Vorteil, dass er auch Anpassungen der baulichen Hochschulinfrastruktur an veränderte Bedarfe der Hochschulen erlaubt: Um den Wert der baulichen Infrastruktur in ihrer Gesamtheit zu erhalten, ist es nicht zwingend erforderlich, dass nur in vorhandene Flächen investiert wird. Investitionen in neue oder auch andere Gebäude und Anlagen tragen ebenso zum Werterhalt bei.

Mitunter vorgetragene Forderungen, vorrangig in den Bestandserhalt zu investieren, greifen aber auch deshalb zu kurz, weil sie ignorieren, dass Hochschulen bei der Entscheidung über die Priorisierung von Neubau- und Sanierungsmaßnahmen durchaus beurteilen können, welche Maßnahmen ihnen im Betrieb ihrer Einrichtung für Zwecke von Lehre und Forschung mehr nützen. Dabei stellt die Instandhaltung von Hochschulgebäuden kein Selbstzweck dar, sondern dient immer der Erfüllung von funktionellen Anforderungen der Hochschulen. Die unbestreitbare Tatsache, dass sich in den vergangenen Jahren der Zustand der Hochschulgebäude eher verschlechtert hat und dass gleichzeitig Mittel in (Forschungs-)Neubauten investiert wurden, ist dem Umstand geschuldet, dass in den vergangenen Jahren systematisch zu wenig Geld für den Substanzerhalt der baulichen Hochschulinfrastruktur zur Verfügung gestellt worden ist. Dass innerhalb der zu geringen Mittel dennoch Schwerpunktsetzungen zugunsten von Aus- und Neubaumaßnahmen erfolgt sind, ist Ausdruck entsprechender betrieblicher Bedarfe der Hochschulen, die nicht fachfremd (d.h. wissenschaftsfremd) zugunsten einer Priorisierung von Sanierungsmaßnahmen zurückgedrängt werden dürfen, ohne die Leistungsfähigkeit der Hochschulen zu beschränken.

Bei einer Fortschreibung der Bemessungsgrundlage für die Mittel zum Werterhalt nach dem beschriebenen Verfahren ist dieser Sachverhalt jedoch angemessen zu berücksichtigen. Da die Ermittlung des Wiederherstellungswertes auf der Basis des Flächenbestandes erfolgt, gehen alte, weiterhin genutzte Flächen und neu hinzugekommene Flächen in gleicher Weise in die Wertermittlung ein und ein schleichender Ausbau der Gesamtfläche führt zu entsprechenden Steigerungen des Wiederherstellungswertes und zieht damit in der Verfahrenslogik die Anpassung des Hochschulbauetats nach sich.

Gleichzeitig gibt der Wiederherstellungswert des Flächenbestandes noch keinerlei Auskunft über das Verhältnis von Flächenbestand zu Flächenbedarf: Passt der Flächenbestand im Hochschulsystem eines Landes überhaupt noch zum Hochschulsystem, das sich in den letzten Jahren durch steigende Studierendenzahlen, durch Veränderungen in den Studienstrukturen sowie durch erhebliche Ausweitungen der aus Dritt- und Sondermitteln finanzierten Aktivitäten der Hoch-

schulen, deutlich verändert hat? Hier erscheint es deshalb sinnvoll und zielführend, (erneut auf Landesebene) mit Hilfe von Instrumenten, die HIS-HE in den letzten Jahren entwickelt und fortgeschrieben hat, in einem vereinfachten und handhabbaren Verfahren einen Flächenbedarfsrahmen zu setzen, an dem sich die Investitionsplanung des Landes orientieren kann.

Dabei erfordert die Bemessung des zukünftigen Flächenbedarfs auch eine Prognose über die zukünftige Entwicklung der jeweiligen Hochschule. Je kleiner diese ist, umso mehr muss bereits bei der Absteckung des Flächenbedarfsrahmens versucht werden, zukünftige Entwicklungen einzubeziehen, da die kleineren Hochschulen weniger Möglichkeiten haben, innerhalb eines gesetzten Rahmens auf aktuelle Entwicklungen zu reagieren, als größere Universitäten, in denen das Wachstum einzelner Bereiche eher auch mit rückläufigen Entwicklungen in anderen Bereichen einhergehen kann.

Beim Vorliegen von Flächenbedarfsplanungen auf Landesebene sollten selbstverständlich diese Daten und nicht die Flächenbestandsdaten der Bemessung des Hochschuletats dienen. Dabei ist aus einer Gegenüberstellung von Flächenbedarf und Flächenbestand in einer sog. Flächenbilanz der Neubaubedarf zu ermitteln.

Die Erstellung einer Flächenbilanz zur Ableitung konkreter Neubaubedarfe ist ohne eine Bewertung der Nutzungstauglichkeit des Flächenbestands nicht praktikabel. Die für Neubauplanungen gerade auskömmlichen Flächenbedarfsansätze können u.U. in veralteten Grundrissstrukturen nicht entsprechend umgesetzt werden, so dass es bei der Flächenbelegung zu einem Verschnitt kommt, der in der Flächenbilanz durch Abminderungsfaktoren für entsprechende Bestandsgebäude zu berücksichtigen ist. Auch ist darauf zu achten, ob gewisse Einrichtungen baulich bereits für einen Zuwachs geplant wurden (z. B. Bibliotheken), deren Flächenbestand nicht durch aktuelle Bedarfsberechnungen nachvollzogen werden können. Da diese Flächen in aller Regel nicht anderen Nutzern zugänglich gemacht werden können oder sollen, ist auch in diesen Fällen mit Abminderungsfaktoren oder einer Gleichsetzung des Bedarfs mit dem Bestand zu operieren.

Abminderungen des Flächenbestandes würden jedoch auch zu entsprechenden Reduktionen des Wiederherstellungswertes und damit der Bemessungsgrundlage des Reinvestitionsbedarfes führen. Hierdurch könnten Spielräume für Ausbaumaßnahmen entstehen.

Auch über das Verfahren der Flächenbedarfsbemessung inkl. des Blicks auf die zukünftige Entwicklung der Hochschulen und über das Verfahren der Flächenbilanzierung ist insbesondere auf Landesebene Konsens herzustellen. Dabei sollte aber auf eine allzu große Detailtiefe der festzulegenden Verfahren verzichtet werden, da es um (letztlich insbesondere finanzielle) Rahmensetzungen geht und weder um ein Instrument zur (weder gewollten noch leistbaren) Detailsteuerung von Hochschulen durch Ministerien noch um die direkte Umsetzung der Ergebnisse in konkrete Baumaßnahmen gehen kann. Ich bin vielmehr dezidiert der Auffassung, dass die eigentlichen Baubedarfe vor Ort nicht durch derartige Verfahren ermittelt werden können, sondern dass sich diese nur in konkreten, die Gegebenheiten des Bestandes und die konkreten Entwicklungsziele der Hochschule berücksichtigenden (Entwicklungs-)Planungen festlegen lassen, die selbstverständlich mit den Ministerien abzustimmen sind und die sich in den gesetzten Flächenbedarfsrahmen einordnen können und einordnen lassen müssen.

## 5 Hochschulen und Bauverwaltungen brauchen Planungssicherheit

Soweit Klarheit über die zukünftige Entwicklung des Hochschulsystems eines Landes besteht oder zumindest Klarheit darüber besteht, dass sich die Hochschulen nicht auf einem Abbaupfad befinden, ist in der mittelfristigen Finanzplanung des Landes ein Hochschulbauetat zu fixieren, der sowohl dem Bestandserhalt als auch den Ausbaunotwendigkeiten angemessen Rechnung trägt.

Um zu vermeiden, dass die tatsächlichen (Re-)Investitionen trotz einer zunächst hinreichenden Mittelbereitstellung hinter dem Bedarf zurückbleiben, sind Vorkehrungen zu treffen, dass die i.a.R. noch kamental, d.h. mit der Bindung an das Jährlichkeitsprinzip zur Verfügung gestellten Mittel nicht am Ende eines Jahres verfallen: Entscheidend sind nicht die veranschlagten, sondern die verausgabten Mittel. Mitunter unvermeidbare Verzögerungen in der Abwicklung von konkreten größeren Bauvorhaben dürfen nicht dazu führen, dass diese letztlich aus den Haushaltsmitteln der Jahre finanziert werden, in denen die Realisierung tatsächlich erfolgt und die zuvor bereitgestellten Mittel als „Reste“ anderweitig eingesetzt werden. Eine Reihe von Bundesländern wählen hierzu inzwischen das Instrument der Bildung von Sondervermögen, in denen die Mittel unabhängig von den Haushaltsjahren zweckgebunden zur Verfügung stehen und die aus den jährlich neu bereitzustellenden Hochschulbaumitteln aufgestockt werden könnten und sollten.

Selbstverständlich sollte zudem sein, dass der Hochschulbauetat vor dem Hintergrund von Preissteigerungen ebenfalls anzuheben ist, um ein real gleichbleibendes Investitionsvolumen zu sichern. Dies sollte jedoch auch möglich sein, da nicht zuletzt die Einnahmen des Staates im Zuge der Inflation und deren Ausgleich über Lohnsteigerungen und über die steigenden Mehrwertsteuer-Einnahmen ebenfalls steigen.

Mit entsprechenden Beschlüssen würde nicht nur für die Hochschulen Planungssicherheit entstehen, sondern auch für die staatlichen Bauverwaltungen und Liegenschaftsbetriebe der Länder. In der momentan guten Finanzlage der Länder, in der vielfach erkannt wird, dass vor dem Hintergrund von Versäumnissen in den letzten Jahren ein erhöhter (Re-)Investitionsbedarf (nicht nur im Hochschulbereich) besteht, erweist sich die unzureichende personelle Ausstattung der Bauverwaltung inzwischen als zusätzlicher und z.T. bereits größerer Engpassfaktor. Da die Investitionen in den Hochschulbau in vielen Ländern mehr als 50% der baulichen Investitionen des Landes ausmachen, müssen über Beschlüsse zu stabilen Hochschulbauetats Spielräume für die Vorhaltung entsprechender Planungs-, Vergabe- und Projektsteuerungskapazitäten geschaffen werden. Diese notwendige Planungssicherheit kann nicht geschaffen werden, wenn lediglich unerwartete Steuermehreinnahmen in zusätzliche Investitionen umgesetzt werden.

Auch aus Gründen der notwendigen Planungssicherheit erscheint eine Prognose zukünftiger Investitionsbedarfe über Flächenbedarfsbemessungsverfahren unerlässlich.

## 6 Und wofür sollen die Mittel dann konkret verwendet werden?

In den bisherigen Ausführungen war insbesondere von Hochschulbauetats auf Länderebene die Rede, die hinreichend bemessen sein müssen, um den aktuellen und damit auch zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Wie verteilen sich diese Mittel aber nun auf einzelne Standorte und einzelne Maßnahmen?

Hierzu muss festgestellt werden, dass ein „Herunterbrechen“ des Hochschulbauetats eines Landes auf einzelne Hochschulstandorte, denen damit ebenfalls Planungssicherheit gegeben würde, möglich wäre, jedoch nicht zwingend ist. Die Sinnhaftigkeit einer Verteilung Reinvestitionsmittel, die über das dargestellte Verfahren bemessen wurden, auf einzelne Hochschulen nach dem gleichen Prinzip setzt voraus, dass die Hochschulstandorte einen hinsichtlich seiner Altersstruktur vergleichbaren Gebäudebestand mit vergleichbaren Instandhaltungsanforderungen aufweisen. Soweit relativ neu aufgebauten Hochschulstandorten jedoch Hochschulstandorte gegenüberstehen, die vorrangig in den 60er und 70er Jahren des letzten Jahrhunderts errichtet wurden, wird innerhalb des Landes die Notwendigkeit bestehen, die Instandsetzungsmittel zunächst vorrangig an diese Standorte fließen zu lassen.

Diejenigen Teile des Hochschulbauetats, die durch Ausbauplanungen begründet wurden, sind jedoch in jedem Fall standortspezifisch vorzuhalten, um dort Planungssicherheit zu gewährleisten. Hier scheint nur schwer vertretbar, dass anerkannte Ausbaubedarfe an jüngeren Hochschulstandorten aufgrund von drängenden Sanierungsnotwendigkeiten an älteren Standorten zurückgestellt werden müssen. Ggf. müsste erwogen werden, Mittel aus zukünftigen Hochschulbauetats vorzuziehen und vorzufinanzieren.

Eine Bündelung aller Hochschulbaumittel eines Landes in Sondervermögen würde es den für die Umsetzung von Hochschulbaumaßnahmen verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Hochschulen, der Ministerien und der Bauverwaltungen zudem ermöglichen, bei Verzögerungen des Mittelabflusses für größere Maßnahmen auch kleinere Maßnahmen vorzuziehen. Soweit die betroffenen Hochschulen erkennen können, dass die ergriffenen Maßnahmen nicht zu ihren Lasten gehen, wird schnell Einvernehmen über entsprechende Ausgleichsmechanismen erzielbar sein. Mittel- bis langfristig müssen sich jedoch die Investitionen in die unterschiedlichen Hochschulstandorte im Verhältnis zum Wiederbeschaffungswert nivellieren, um zu vermeiden, dass sich ein Instandhaltungsstau aufbaut.

Unerlässlich erscheint in diesem Zusammenhang, dass hinreichende Transparenz über die regionale Verwendung der Mittel des Hochschulbauetats hergestellt wird, mit der Vertrauen zwischen den Hochschulen geschaffen wird und mit der auch die Politik ihre Handlungen unter regionalpolitischen Aspekten darstellen kann.

## 7 Und was ist mit dem Instandhaltungsstau?

Die vorgestellten und erläuterten Maßnahmen dienen zunächst ausschließlich dazu, ein weiteres Anwachsen des bereits bestehenden und in den genannten Untersuchungen von HIS-HE quantifizierten Sanierungsstau zu verhindern. Ein Abbau des aufgelaufenen Sanierungsstaus ist hiermit nicht verbunden.

Die geforderte Bereitstellung eines Hochschulbauetats, der einen Werterhalt des Bestandes und darüber hinaus auch den noch für erforderlich gehaltenen Flächenausbau erlaubt, erfordert bereits erhebliche (politische und finanzielle) Anstrengungen auf Seiten der Länder, die alle im Durchschnitt der letzten Jahre diese Zielsetzung durchweg verfehlt haben. Es stellt sich also die Frage, ob darüber hinaus gehende (finanzielle) Spielräume für weitere Maßnahmen zum Abbau des Sanierungsstaus im Hochschul- und Klinikbereich bestehen.

Soweit finanzielle Spielräume aufgrund von aktuell sprudelnden Steuermehreinnahmen entstehen, könnte und sollte erwogen werden, zumindest aus diesen Mitteln Sondervermögen für den Abbau von Sanierungsrückständen zu bilden, die dann entsprechend der verfügbaren und ggf. erst wieder aufzubauenden Planungs- und Projektsteuerungskapazitäten der Einrichtungen des Landes sukzessive in Bauvorhaben umgesetzt werden können.

Soweit hingegen diese finanziellen Spielräume nicht entstehen bzw. nicht als ausreichend angesehen werden, ist es erneut gemeinsame Aufgabe der Leitungen der Wissenschaftsministerien und der Leitungen der Hochschulen, den zusätzlichen Finanzierungsbedarf zu quantifizieren und anschaulich zu machen. Hierzu wären konkrete Maßnahmen zu benennen, die durchgeführt werden müssten und aus eigener Kraft belegbar nicht durchgeführt werden können. Grundlage der hieraus resultierenden, dann vorrangig an den Bund zu richtenden Forderungen an eine Schaffung von gesonderten Fördermechanismen ist jedoch zunächst zwingend das Bekenntnis des Landes, durch die Bereitstellung hinreichender Hochschulbauetats zu seiner Verantwortung im Bereich des regulären Werterhalts zu stehen.

Eine Ursache dafür, dass der Abbau von aufgelaufenen Sanierungsrückständen im Hochschulbereich von einem Land nicht zu leisten ist, kann auch die Altersstruktur des Hochschulsystems eines Landes liegen: Je mehr die Aussage für ein Land zutrifft, dass überwiegende Teile der baulich-technischen Infrastruktur der Hochschulen in den 70er und 80er Jahren aus HBFM-Mitteln innerhalb kurzer Zeit in einer gemeinsamen Kraftanstrengung von Land und Bund neu geschaffen wurden, besteht heute ein entsprechender Sanierungsbedarf, der ggf. nur erneut mit einer gemeinsamen Kraftanstrengung von Land und Bund zu bewältigen ist.

Sowohl eine unzureichende finanzielle Leistungsfähigkeit der Länder zur Bewältigung des aufgelaufenen Sanierungsstaus als auch die starken Ungleichgewichte in der Altersstruktur der Gebäudebestände würde für Bereitstellung zusätzlicher Mittel des Bundes in Form von Sonderprogrammen im Bereich des Hochschulbaus sprechen. Diese müssten jedoch nicht zwingend auf den Abbau von Sanierungsrückständen gerichtet sein. Auch Bundesmittel für eine gezielte Modernisierung der baulich-technischen Infrastruktur der Hochschulen entlasten die Länder und setzen auf Länderebene Mittel für Sanierungen im engeren Sinne frei, die ohne damit einhergehende Modernisierungen nicht denkbar sind. Die Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten haben deshalb in ihrem Positionspapier auch die Bereitstellung von Bundesmitteln in befristeten Sonderprogrammen gefordert, die zweckgebunden zur Erreichung definierter Ziele einzusetzen sind, denen die Länder vor dem Hintergrund der allgemeinen Sanierungserfordernisse alleine nicht die entsprechende Priorität einräumen könnten.

## 8 Was könnte der Bund sonst noch tun?

Zunächst in diesem Kontext noch einmal zu betonen, dass die Hochschulen noch vor der Sanierung ihrer Liegenschaften eine Sicherung ihrer Grundfinanzierungen benötigen. Ein viel zu hoher Teil der Hochschulbudgets resultiert heutzutage aus lediglich befristet zugewiesenen Sonder- und Drittmitteln, zu denen auch die Mittel des Hochschulpaktes zählen, die nach jetziger Beschlusslage Anfang des kommenden Jahrzehnts auslaufen. Diese Mittel werden weiterhin zur Finanzierung der Aktivitäten der Hochschulen benötigt und stehen nicht zur Verfügung, um hieraus Sonderprogramme im Bereich des Hochschulbaus zu finanzieren. Durch entsprechende Überlegungen zur Umschichtung von Bundesmitteln würde die geforderte Leistungsfähigkeit der Hochschulen nicht gestärkt, sondern kurzfristig sogar geschwächt.

Für die wünschenswerten Sonderprogramme des Bundes im Bereich der baulich-technischen Infrastruktur müssen also zwingend zusätzliche Mittel bereitgestellt werden. Themenbereiche, in denen der Bund auch inhaltliche Schwerpunkte setzen könnte, wären der z. B. Bereich der Digitalisierung oder der Bereich der Klimaneutralität.

In der bisherigen Argumentation ist besonders stark die Verantwortung der Länder betont worden, da es sich beim allgemein Hochschulbau nach den Regelungen seit 2007 und nach den für den Zeitraum nach 2019 getroffenen Regelungen um eine vorrangige Aufgabe der Länder handelt. Die Analysen von HIS-HE im Auftrag der KMK zeigen jedoch auch, dass die Lücke zwischen Sanierungsbedarf und tatsächlich für den Bestandserhalt bereitgestellten und verausgabten Mitteln noch sehr groß war. Dies lag auch daran, dass weiterhin in erheblichen Umfang Hochschulbaumittel auch für notwendige Flächenerweiterungen eingesetzt werden mussten.

Umso mehr sich in den zuvor angeregten Flächenbedarfsbemessungsverfahren deutliche Lücken zwischen dem bereits erreichten Ausbaustand und dem zukünftigen Flächenbedarf der Hochschulsysteme der Bundesländer ergeben, umso eher sollte erneut eine Diskussion darüber geführt werden, ob nicht dieser Ausbau mit einer deutlichen Bundesförderung vorgenommen werden sollte, um den Ländern eine Fokussierung auf den Bestandserhalt zu erlauben. Aber auch hier müssten die Länder zunächst in Vorlage treten und „ihre Hausaufgaben“ machen, indem der Bedarf tatsächlich ermittelt und mit dem Bestand bilanziert wird. Zunächst muss der Ausbaubedarf auf Landesebene anerkannt werden, bevor an den Bund mit dem Anliegen einer Mitfinanzierung herantreten werden kann.

Darüber hinaus muss zur Rolle des Bundes im Bereich des Hochschulbaus aber auch festgestellt werden, dass in den Sonderprogrammen des Bundes der letzten 10 Jahre vielfach davon ausgegangen wurde, dass das zusätzlich finanzierte Personal noch innerhalb der vorhandenen Flächen oder ggf. in befristeten Anmietungen untergebracht werden kann. Ein systematischer Beitrag zur Instandhaltung der Bestandsflächen wurde aus den Sondermitteln nicht geleistet. Lediglich punktuell konnten die Mittel des Hochschulpaktes auch in Baumaßnahmen geleistet werden. Damit haben die bisherigen Sonderprogramme aufgrund ihrer fehlenden Infrastrukturkomponente zum erhöhten Verschleiß der Hochschulliegenschaften beigetragen.

Auch diesen Aspekt haben die Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten in ihrem Positionspapier angesprochen und die schnellstmögliche Ergänzung der laufenden Sonderprogramme um eine Infrastrukturkomponente gefordert. Sicher wäre es sehr hilfreich, wenn diese sogar rückwirkend für bereits geflossene Sondermittel eingeführt würde, bzw. mit dieser Begründung ein Sonderprogramm aufgelegt würde. Der Bund könnte hierüber einen Beitrag zum Abbau des Sanierungsstaus im Bereich der Hochschulliegenschaften leisten, indem er diese Mit-

tel ohne Landesbeteiligung bereitstellt und lediglich an die Bedingung knüpft, dass die Länder ihren regulären Instandhaltungsverpflichtungen nachkommen. Um zu verhindern, dass die Bundesmittel dem Ersatz entsprechender Landesmittel dienen, könnten Sie zweckgebunden direkt an die Hochschulen ausgezahlt werden.

Neue Bundesprogramme sollten zukünftig nicht mehr ohne eine explizite Infrastrukturkomponente aufgelegt werden und die Mittel einer solchen Infrastrukturpauschale sollten in jedem Fall zweckgebunden sein. Die Mitglieder des Arbeitskreises Hochschulbau der Uni-Kanzlerinnen und -Kanzler werden sich in den nächsten Monaten noch vertiefter mit dem Instrument der Infrastrukturpauschale auseinandersetzen und dabei auch weiterhin mit HIS-HE zusammen arbeiten, da auf diesem Weg sowohl eine hohe inhaltliche Kompetenz als auch eine unpolitische Sachlichkeit eingebunden werden kann, die zurecht die spätere Vermittlung der erarbeiteten Ergebnisse in den politischen Raum hinein nicht unerheblich erleichtert. Dass das HIS-Institut für Hochschulentwicklung solch konstruktive Arbeit leistet und dabei einen solch hervorragenden Ruf genießt, ist nicht zuletzt Dr. Friedrich Stratmann zu danken, der die Arbeit von HIS-HE und seinen Vorläufereinrichtungen innerhalb der früheren HIS GmbH schon lange mit geprägt hat, bevor er die Leitung der Abteilung Hochschulentwicklung übernommen hat. Aus Sicht der Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten ist zu wünschen, dass HIS-HE diesen Weg weiterhin beschreiten und damit seinen Beitrag für eine hinreichende Finanzierung des Hochschulbaus bzw. – um abschließend doch noch einmal diesen treffenderen Begriff zu verwenden – der baulich-technischen Infrastruktur der Hochschulen in Deutschland leisten kann.



Joachim Müller, Ingo Holzkamm, Ralf-Dieter Person

# Arbeits- und Umweltschutz in deutschen Hochschulen –

## Entwicklungsphasen aus Sicht des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung

### 1 Vorwort

Das Themenfeld Arbeits- und Umweltschutz ist als inhaltliche Herausforderung beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE) seit den 1980er Jahren prominent auf der Tagesordnung. Dies ist auch ein Verdienst von Friedrich Stratmann, der gemeinsam mit Ingo Holzkamm mit der Grundlagenuntersuchung zur Chemikalienver- und -entsorgung in Hochschulen<sup>1</sup> den Grundstein dieses Themenfeldes gelegt hat. Mit seinem Gespür für relevante Themen hat er im Laufe der Jahre durch inhaltliche Schwerpunktsetzungen und methodische Innovationen die thematische Weiterentwicklung des Arbeits- und Umweltschutzes vorangetrieben und deren hochschuladäquate Bearbeitung sichergestellt. Aktuell fokussiert sich diese Diskussion auf Zielkonflikten der nachhaltigen Entwicklung von Hochschulen.

Immanent war bei den Analysen und Projekten von Friedrich Stratmann ein intensiver Blick auf die Organisation Hochschule und ihre Organisationsstrukturen, die sich fundamental von denen privatwirtschaftlicher Unternehmungen unterscheiden und von Friedrich Stratmann als „heterarchisch“ bezeichnet wurde. Diesen Terminus verwendete Friedrich Stratmann in Anlehnung an Dr. Klaus Peters<sup>2</sup>, da er in der Organisationstheorie das Komplementär zur Hierarchie bildet. Dr. Peters war auch Mitinitiator der Verantwortungsdebatte in Hochschulen, einer Thematik, die in den Folgejahren und bis heute, inhaltlich sehr stark mit den Namen Stratmann verbunden ist und im Gegensatz zu einigen anlassbezogenen Themen sowie zwischenzeitlichen Modethemen den Hochschulalltag sehr hartnäckig begleitet hat<sup>3</sup>.

Inhaltlich werden mit dem Artikel zwei Fragestellungen verfolgt:

- Welche Stationen haben Hochschulen im Aufgabenbereich Arbeits- und Umweltschutz durchlaufen?
- Wie hat sich das Themenfeld Arbeits- und Umweltschutz bei HIS-HE und ihren Vorgängerorganisationen (HIS-Hochschulentwicklung im DZHW und HIS GmbH) entwickelt?

Insofern beschreibt die folgende Abhandlung den Wandel, denen das Thema Arbeits- und Umweltschutz seit den 1980er Jahren unterworfen war, nimmt eine Strukturierung der Themen vor und beleuchtet und bewertet die entsprechenden Aktivitäten von HIS-HE im Themenfeld. Grund-

<sup>1</sup> Stratmann/Holzkamm 1986

<sup>2</sup> ehemaliger Kanzler der Bergischen Universität Wuppertal

<sup>3</sup> siehe HIS Mitteilungsblatt Oktober 1992: „Bußgeldverfahren gegen Hochschulkanzler als Betreiber einer Anlage“; HIS-HE Mitteilungsblatt Juni 2017: „Verantwortung im Arbeitsschutz – Delegation von Arbeitsschutzpflichten auf Professoren“

lage der Abhandlung ist eine Analyse, die eine Kategorisierung der Entwicklung in Hochschulen hinsichtlich der Thematik Umweltschutz vornimmt.<sup>4</sup>

## 2 Einleitung

Die Entwicklung des Arbeits- und Umweltschutzes an bundesdeutschen Hochschulen hat in den letzten 30 Jahren verschiedene Phasen durchlaufen. Das Beratungsangebot von HIS-HE und seiner Vorläufereinrichtungen hat sich in den verschiedenen Phasen an die spezifischen Bedürfnisse der Hochschulen angepasst. Die Themen der Anfangsjahre haben ihre inhaltliche Bedeutung in der Zwischenzeit weitgehend eingebüßt. So hat z. B. das spezifische Beratungs- und Unterstützungsangebot von der HIS GmbH Ende der 1980er Jahre dazu beigetragen, dass der Umgang mit Gefahrstoffen und die Sonderabfallentsorgung technisch und organisatorisch seit Mitte der 1990 Jahre und bis heute als ein sehr gut aufgestellter Bereich in deutschen Hochschulen gelten kann.<sup>5</sup> Auf der anderen Seite sind in der Zwischenzeit neue Themen entstanden, bei deren Bearbeitung sich die Hochschulen der Unterstützung von HIS-HE bedienen; aktuell geschieht dies insbesondere in Fragen des Klimaschutzes<sup>6</sup>. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass viele Aktivitäten von HIS anlassbezogen waren und quasi „abgearbeitet“ wurden. Auf der anderen Seite existieren auch Themen, die HIS, wenn auch diskontinuierlich, seit Gründung des Arbeitsfeldes Arbeits- und Umweltschutz dauerhaft begleitet haben; dies gilt beispielsweise für die Diskussion zur Verantwortlichkeit, das Thema Gesundheitsschutz sowie der Brandschutz.

## 3 Arbeits- und Umweltschutz an bundesdeutschen Hochschulen – Die Phasen

Aus Sicht von HIS-HE kann die Entwicklung des Arbeits- und Umweltschutzes an deutschen Hochschulen seit Mitte der 1980 Jahre daher grob in vier Phasen gegliedert werden. Diese Phasen werden im Folgenden skizziert und den wesentlichen Aktivitäten von HIS-HE zugeordnet. Die Darstellung ist nicht abschließend, sie will jedoch Tendenzen aufzeigen und die wesentlichen Aspekte herausarbeiten.

### 3.1 Phase I: Der Start

Die erste HIS-weite Kenntnisnahme der Thematik Arbeits- und Umweltschutz stammt aus dem Jahr 1986, als Friedrich Stratmann vor der Gesellschafterversammlung der HIS GmbH über die Chemikalienversorgung und –entsorgung in Hochschulen referierte und feststellte:

„Arbeitssicherheit, Umgang mit gefährlichen Stoffen und Sonderabfall in Hochschulen sind Themenbereiche, die in HIS-Untersuchungen bisher nur am Rande bearbeitet worden sind. Mit dem Projekt „Chemikalienversorgung und -entsorgung in Hochschulen“ ist HIS jedoch erstmals tiefer in die Thematik eingedrungen und möchte auch in Zukunft

<sup>4</sup> siehe Müller 2006

<sup>5</sup> Stratmann/Holzmann 1988 sowie Stratmann 1991

<sup>6</sup> Binnewies/Ketelhön/Person 2016

diesen Arbeitsbereich weiterführen. Mit diesem Arbeitsbereich wird sowohl an traditionelle Fragestellungen der Abteilung IV (Bau und Technik) angeknüpft als auch neuen zunehmend wichtiger werdenden Fragekomplexen durch entsprechende Forschung Rechnung getragen.“<sup>7</sup>

Die Bedeutung des Arbeitsfeldes wurde kurz danach mit einer Bestandsaufnahme der derzeitigen Hochschulpraxis zur Sonderabfallentsorgung in Hochschulen<sup>8</sup> und vier Jahre später zur Hochschulpraxis in den neuen Ländern<sup>9</sup> unterstrichen. Der Arbeitsfeld Arbeits- und Umweltschutz hatte begonnen zu leben.

Mit den beiden Grundlagenuntersuchen „Chemikalienversorgung und -entsorgung in Hochschulen“<sup>10</sup> und „Sonderabfallentsorgung in Hochschulen“<sup>11</sup> ist HIS erstmals tiefer in die Thematik Arbeits- und Umweltschutz eingestiegen. In dieser Phase stand die Entwicklung grundsätzlicher Strukturen an Hochschulen für diesen Themenbereich im Fokus. So waren Fragestellungen zu beantworten, wie z. B.:

- Welche Rechtsvorschriften sind in Hochschulen überhaupt anzuwenden?
- Welche baulichen und technischen Voraussetzungen sind für Chemikalienlager und Sonderabfalllager zu schaffen?
- Wieviel Personal und welche Fachqualifikationen werden benötigt?
- Wann macht eine zentrale Organisation (innerhalb der Zentralen Hochschulverwaltung) oder eine dezentrale Organisation (innerhalb der Fachbereiche) Sinn?

Mit den genannten Untersuchungen konnten erstmals Organisationsmodelle für verschiedene Hochschultypen, Beschreibungen der von den Hochschulen zu erfüllenden Aufgaben, Empfehlungen zur benötigten baulichen und technischen Infrastruktur sowie personeller Ressourcen vorgelegt werden.

### 3.2 Phase II: Professionalisierung der Aufbau- und Ablauforganisation im Arbeits- und Umweltschutz: Verantwortlichkeiten und Beauftragte im Mittelpunkt der Diskussion

Mitte der 1980er Jahre setzte, quasi anlassbezogen, im Zuge der Umsetzung der neuen Gefahrstoffverordnung eine Professionalisierung der Aufbau- und Ablauforganisation im Arbeits- und Umweltschutz ein. Diese interne Professionalisierung war vornehmlich auf das Aufgabenfeld der Fachkräfte für Arbeitssicherheit und die Ausgestaltung von internen Richtlinien fokussiert<sup>12</sup>. In dieser Zeit sind, auch auf Grundlage von HIS-Analysen, Grundlagen für die interne Regelung der Organisations- und Fachverantwortung erarbeitet worden, wie z. B. Ländererlasse in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen sowie BAGUV-Regel „Sicherer Umgang mit Gefahrstoffen im Hochschulbereich“.

Fragen des Umweltschutzes galten zumeist Versuchen, sich vom Arbeitsschutz abzugrenzen und diesen institutionell durch die Bestellung eines Umweltbeauftragten zu dokumentieren; diese Diskussion wurde insbesondere in Nordrhein-Westfalen geführt. In dieser Zeit war der

7 Stratmann 1986

8 Stratmann/Holzmann 1988

9 Müller 1992

10 Stratmann/Holzmann 1986

11 Stratmann/Holzmann 1988

12 Stratmann/Krönert 1991

Umweltschutz in vielen Hochschulen gekennzeichnet durch Einzelmaßnahmen, wie z. B. Energie einzusparen oder Abfall zu reduzieren sowie mit Gefahrstoffen und Sonderabfällen sicher umzugehen. In der Regel war das ein Set von Einzelmaßnahmen, an dem das zuständige Fachpersonal der Hochschulverwaltung und Mitarbeitende in engagierten Fachbereichen nebeneinander her arbeiteten. So haben bis in die Mitte der 1990er Jahre die formale Klärung von Verantwortlichkeiten und die unabhängig voneinander erfolgte Optimierung von Abläufen die Aktivitäten bestimmt.

Bereits in dieser Phase hat das Arbeitsfeld Arbeits- und Umweltschutz bei HIS seine Rolle als Transferstelle wahrgenommen. Hierzu zählten zwei wesentliche Aktivitäten, die bis heute Bestand haben.

1. Im Oktober 1989 erschien die erste Ausgabe des HIS-Mitteilungsblattes „Gefährliche Stoffe und Abfälle in Hochschulen“ mit der folgenden Einleitung: „Die Fülle von Informationen zu und aus dem Gefahrstoffbereich machen es den Hochschulverantwortlichen nicht leicht, den nötigen Überblick zu behalten. Freizügig über neue Entwicklungen informiert zu sein, ist aber wichtiger denn je.“<sup>13</sup> Das Mitteilungsblatt erscheint heute im 28. Jahrgang und wird in einer Auflage von 1.100 Exemplaren an ca. 620 Interessenten versendet.
2. Im März 1992 fand mit 51 Teilnehmenden das erste Seminar des Kooperationsteams HIS GmbH, TU Clausthal und dem Gemeinde-Unfallversicherungsverband (GUV) Hannover in Goslar statt. Der Titel lautete „Umgang mit Gefahrstoffen - Schritte zur Umsetzung der Gefahrstoffverordnung in niedersächsischen Hochschulen“. Die Veranstaltung wurde wegen der großen Nachfrage im November Jahres wiederholt. Organisatorische Fragen zur Umsetzung der Gefahrstoffverordnung war der Titel des Beitrags von Friedrich Stratmann. Die folgenden Seminare nahmen virulente Themen des Arbeits- und Umweltschutzes in Hochschulen auf und wurden methodisch, auch experimentell weiterentwickelt. Die Foren zu den Themen Energie und Abfall sind noch heute in Kooperation mit weiteren Partnern fester und anerkannter Bestandteil des Transferprogramms von HIS-HE. Die Foren zum Thema Sicherheit, Abfall und Energie sowie später zur Nachhaltigkeit sind inzwischen Marken von HIS-HE geworden und erfreuen sich einer konstanten Zahl von Teilnehmenden.

### 3.3 Phase III: Integrative Betrachtung von Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz: Wegweisung in Richtung Managementsysteme und Beginn der Regulierungsprävention

Mit einer bundesweiten Bestandsaufnahme zur Organisation des Umwelt- und Arbeitsschutzes an deutschen Hochschulen hat HIS 1995 einen ersten Statusreport vorgelegt<sup>14</sup>. Diese Untersuchung war auch die erste Organisationsuntersuchung der damaligen Abteilung Bau und Technik der HIS GmbH und hat nicht nur intern Aufsehen erregt. Neben der Beschreibung des aktuellen Standes in den Hochschulen wurden darüber hinaus Organisationsmodelle erarbeitet sowie geeignete Steuerungsverfahren vorgestellt. In dieser Untersuchung hat die HIS GmbH die folgenden Thesen hinsichtlich Organisation und Management formuliert, die die weiteren Debatten bestimmt haben.

**These 1:** Hochschulen sind nicht hierarchisch organisiert, Pflichtenübertragung top-down bedarf spezifischer Überlegungen.

**These 2:** Die Aufgaben des Arbeits- und Umweltschutzes in Hochschulen ergeben sich aus den besonderen Aktivitäten in Forschung und Lehre. Die spezifische Aufgabenverteilung zwischen zent-

<sup>13</sup> Redaktion: Friedrich Stratmann, gemeinsam mit Ingo Holzkamm und Werner Schmidt

<sup>14</sup> Stratmann/Müller 1995

ralen und dezentralen Organisationseinheiten ist geprägt durch das erforderliche Know-how und den Bedarf eines Organisationskonzeptes.

**These 3:** Hochschulen sollten sich freiwillig Sicherheits- und Umweltaudits unterziehen und nachweisen, dass sie einen eigenverantwortlichen und selbstbestimmten Arbeits- und Umweltschutz umsetzen können.

In dieser Zeit war gerade auf dem Feld des Umweltschutzes in Hochschulen festzustellen, dass Umweltschutzaktivitäten nicht mehr allein auf die Hochschulverwaltung fixiert waren. Hochschullehrer, zumeist aus umweltbezogenen Fachbereichen, wählten insbesondere in Lehr-/Forschungsprojekten ihre eigene Einrichtung als Forschungsgegenstand, z. T. auch in erfolgreicher Kooperation mit dem Fachpersonal der Hochschulverwaltung. Eine sehr frühe Initiative war beispielsweise 1995 die „Stoffbilanz der Fachhochschule Pforzheim“, gefördert durch das Land Baden-Württemberg.

Teilweise aus diesen Forschungsaktivitäten heraus, aber auch auf Initiative der Hochschulverwaltung sahen gleichzeitig zahlreiche Einrichtungen die Notwendigkeit, ihre Leistungen im Umweltschutz (und Arbeitsschutz) zu dokumentieren und öffentlich zu machen. Hierzu gehörten u. a. die TU Berlin, die diese Tradition bis heute aufrechterhalten hat. Vor diesem Hintergrund hat die HIS GmbH 1998 für das Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen eine Dokumentation über das Berichtswesen im Bereich Arbeits- und Umweltschutz der Hochschulen des Landes erstellt.

Auch die Hochschulrektorenkonferenz hat sich seinerzeit des Themas Arbeits- und Umweltschutz angenommen. Das Handbuch Umweltschutz wurde mit maßgeblicher Unterstützung der HIS GmbH erstellt.<sup>15</sup> Ebenso befasste sich der Arbeitskreis „Umweltschutz und Arbeitssicherheit“ der Universitätskanzler, der bis 2005 existierte, mit der Thematik und beauftragte die HIS GmbH mit der Erarbeitung grundsätzlicher Handlungsempfehlungen, um pragmatische Hilfestellungen für die sichere Organisation von Arbeits- und Umweltschutz in Hochschulen zu geben.<sup>16</sup> Die Thematik bekam in dieser Zeit eine besondere Bedeutung in Hochschulen und Wissenschaftsbehörden, was auch dazu führte, dass innovative Projekte stärker gefördert wurden.

Anlassbezogen hat die HIS GmbH Ende der 1990er Jahre auf die hier sehr intensive gesetzgeberische Arbeit des Bundes im Arbeits- und Umweltschutz reagiert. Dies waren insbesondere das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz<sup>17</sup>, das Arbeitsschutzgesetz, die Novellierung der Gefahrstoffverordnung, die Biostoff-Verordnung sowie die Seveso-II-Richtlinie und der TRGS 451 „Umgang mit Gefahrstoffen im Hochschulbereich“. Bei letzterer hat Friedrich Stratmann maßgeblich an der Präzisierung der Verantwortungsthematik mitgearbeitet.

Mit intensiver Grundlagenarbeit hat die HIS GmbH auf das neue Arbeitsschutzgesetz reagiert. Wesentliche Neuerung bei der Einführung des Gesetzes war 1996 die Gefährdungsbeurteilung (§ 5), als eine „Beurteilung der Arbeitsbedingungen“. Diese Aufgabe kam nun neu auf das Fachpersonal in Hochschulen zu. Hier hat Friedrich Stratmann in Kooperation mit der TU Berlin ein auf die Verhältnisse der Hochschulen abgestimmtes Instrumentarium entwickelt und erprobt<sup>18</sup>. Die neuen gesetzlichen Vorgaben und die Novellierungen bestehender Normen waren auch der Grund dafür, dass ab Mitte der 1990er Jahre Hochschulen politisch Einfluss nehmen wollten. Unter dem Schlagwort „Regulierungsprävention“ fanden verschiedene Initiativen statt.

15 Stratmann/Müller 1993

16 Müller/Stratmann 1997 sowie Stratmann/Müller 1997).

17 Stratmann 1998

18 Stratmann 1997

Auf Betreiben von Dr. Crusius (Behörde für Wissenschaft und Forschung Hamburg) und Dr. Stratmann fand 1996 erstmalig ein Treffen der in den Wissenschaftsbehörden für den Arbeits- und Umweltschutz zuständigen Referenten statt. Als „Verordnungscontrollings“ wurde der Versuch benannt, möglichst frühzeitig Entwürfe von Rechtsvorschriften zu erhalten und deren Wirkung auf den Hochschulbetrieb zu prüfen. Vor diesem Hintergrund trafen sich nun jährlich die für den Arbeits- und Umweltschutz in Hochschulen und in den Wissenschaftsministerien zuständigen Referentinnen und Referenten gemeinsam mit der HIS GmbH. Später hat der Hochschulausschuss der Kultusministerkonferenz (KMK) die HIS GmbH gebeten<sup>19</sup>, sich den Aufgaben der Regulierungsprävention verstärkt anzunehmen und die Länder bei entsprechenden Initiativen zu unterstützen. Ziel war es, sich frühzeitig an den Entstehungsprozessen von Rechtsvorschriften und Regelwerken des Arbeits- und Umweltschutzes im Sinne einer „Lobbyarbeit“ durch Hochschulen und Wissenschaftsministerien zu beteiligen. Die HIS GmbH hatte hierzu bis 2007 die Koordination inne und erstellte jährliche Evaluationsberichte.<sup>20</sup>

Der Gesprächskreis „Bonner Runde“ traf sich ab Mitte der 1990er Jahre regelmäßig auf Initiative von Dieter Reichard (Universität Bonn) zu Strategietreffen in Bonn. Dabei repräsentierten die Mitglieder der Bonner Runde insbesondere die Interessen jener Funktionsträger an Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die für die Umsetzung der Arbeitsschutzvorschriften verantwortlich sind (d. h. als „Unternehmer“ bzw. „Arbeitgeber“ im Sinne der Rechtsvorschriften). Der Gesprächskreis wollte den Sachverstand an Hochschulen, Großforschungseinrichtungen, Landesunfallkassen, der Kultusministerkonferenz und den Wissenschaftsministerien zwecks Informationsaustauschs, insbesondere über laufende Gesetzesvorhaben, bündeln. Dieser Gesprächskreis wurde durch Beschlüsse des Hochschulausschusses der KMK in seiner Arbeit bestätigt und gestärkt. Vertreter der HIS GmbH war Friedrich Stratmann, der hier u. a. Fragen der Sicherheitsorganisation thematisiert hat<sup>21</sup>. Von besonderer Bedeutung waren die Aktivitäten im Rahmen der Regulierungsprävention bei der Novellierung der Seveso-II-Richtlinie. Hier konnten unter anderem die Mengenschwelle für krebserzeugende Stoffe geändert werden.

In dieser Zeit wurde die HIS GmbH auch beauftragt, für die Ministerien verschiedener Bundesländer Handlungshilfen zu erstellen. Dieses wurde z. B. im Themenbereich Abfallentsorgung<sup>22</sup> sehr geräuscharm erledigt und sorgte bei der „Orientierungshilfe zur Beurteilung der Dringlichkeit von baulichen und technischen Sanierungsmaßnahmen in Hochschulen unter dem Aspekt Beseitigung von Sicherheitsmängeln“<sup>23</sup> für reichlich Diskussion.

### 3.4 Phase IV: Anwendung von Managementsystemen: Integrative Betrachtung und effektive Steuerung

Ende der 1990er Jahre begannen einige Hochschulen, ihr Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement an normierten Systemen auszurichten. Die EG-Öko-Audit-Verordnung und die DIN ISO 14001 wurden in den ersten Hochschulen Maßstab für die Organisation dieser Bereiche. Hier war es die FH Furtwangen, die als „Vorreiter“ bereits im Jahre 1996, noch bevor die Teilnahme an der EG-Öko-Audit-Verordnung für Hochschulen möglich war, eine Umweltbetriebsprüfung durchgeführt hat. Die HTWS Zittau/Görlitz ist 1999 als erste Hochschule in Deutschland mit ihrem Umweltmanagementsystem in das offizielle Standortregister der Europäischen Union eingetragen worden. Wei-

<sup>19</sup> vgl. Beschluss der 320. Sitzung des Ausschusses für Hochschulen und Forschung am 03./04.04.2003 in Hamburg

<sup>20</sup> Müller 2004

<sup>21</sup> Stratmann 1999

<sup>22</sup> Stratmann/Müller 1997

<sup>23</sup> Stratmann 1997

tere Universitäten sind diesem Beispiel schnell gefolgt unter anderem die Leuphana Universität Lüneburg, die Universität Paderborn und die Universität Bielefeld<sup>24</sup>.

Weiterhin hat die HIS GmbH einige Hochschulen auf dem Weg zu einer Zertifizierung ihrer Umweltmanagementsysteme begleitet – beispielsweise die Leuphana Universität Lüneburg, die Universität Bremen sowie die Universitäten Tübingen und Eichstätt-Ingolstadt. Die letzten beiden, sowie aktuell die HTW Berlin unterstützt HIS-HE dabei im Rahmen des sogenannten Berichterstattungsverfahrens<sup>25</sup>. Diese Methodik wurde speziell für Hochschulen entwickelt und fußt auf spezifischen Beobachtungen, die HIS im Laufe der Jahre in der Organisation Hochschule gemacht hat. Zudem hat HIS auch ohne Orientierung an Normierungen Hochschulen dabei unterstützt, ihre Organisation eigenständig zu durchleuchten und Managementstrukturen zu etablieren. Das größte Vorhaben war hier Anfang der 2000er Jahre die TU Berlin bei der Entwicklung eines eigenen Arbeits- und Umweltschutzmanagementsystem inhaltlich und im Implementierungsprozess zu unterstützen<sup>26</sup>. Auf der Grundlage der Projektergebnisse fußt noch heute das Managementsystem der Stabsstelle der TU Berlin.

Ab Mitte der 1990er Jahre wird das Thema Energie in das Seminarprogramm aufgenommen. Aus den langjährigen HIS-Aktivitäten zu den Betriebskosten von Hochschulkliniken<sup>27</sup>, verschiedenen Untersuchungen zum Thema Gebäudeautomation sowie aus den bei HIS bearbeiteten Umweltthemen hat sich hier ein eigenständiger Schwerpunkt herausgebildet. HIS hat seinerzeit die Aktivitäten aus den Hochschulen aufgegriffen und im Rahmen von Veranstaltungen hierzu eine Plattform für den Informationsaustausch der Hochschulen untereinander geschaffen<sup>28</sup>. Diese Veranstaltungsreihe ist dann als Forum Energie fester Bestandteil des Fortbildungsangebots von HIS bzw. des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung geworden. Parallel hierzu wurde das Thema Energie im Rahmen der Grundlagenarbeit weiterentwickelt und für die Hochschulen aufbereitet<sup>29</sup>.

Zu Beginn der 2000er Jahre hat die HIS GmbH begonnen das Internet für die Arbeit der Akteure im Arbeits- und Umweltschutz stärker zu befördern. In einem Kooperationsprojekt mit der BU Wuppertal wurden die Möglichkeiten erforscht, im Internet vorhandene Informationen speziell für die Fragestellungen des Fachpersonals in Hochschulen aufzuarbeiten und bereitzustellen<sup>30</sup>.

HIS hat diese Ideen aufgegriffen und im Rahmen der Transferaufgaben einen Newsletter entwickelt, der seit 2003 wöchentlich via E-Mail über aktuelle Entwicklungen informiert und hierzu auf Informationen im Internet zurückgreift. So wird das Fachpersonal für Arbeits- und Umweltschutz kontinuierlich unterstützt. Heute sind über 700 Adressaten im Verteiler der Newsletters, steigende Tendenz.

Ende der 1990er Jahre kommt die HIS GmbH über den Arbeits- und Gesundheitsschutz auch zur Gesundheitsförderung; ursächlich ist hier auch das novellierte Arbeitsschutzgesetz, in dem der Präventionsauftrag auf arbeitsbedingte Gesundheitsbeeinträchtigungen ausgedehnt wurde. Hinzu kommt, dass die öffentlichen Einrichtungen in Deutschland die innerbetriebliche Gesundheitsförderung verstärkt als Mittel gezielter Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen wollen.

Über den Kontakt zur Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e.V. wird Dr. Stratmann Mitglied des Arbeitskreises Gesundheitsfördernde Hoch-

24 Müller/Gilch/Stratmann 2005

25 Gilch/Müller/Stratmann 2003

26 Müller/Stratmann/ Sörje/Walther von Loebenstein 2003

27 Kahle/Person 1992

28 HIS (Hrsg.) 1998; Person 2004

29 Person 1999

30 Stratmann/Müller 2003

schulen. Aus dieser Vernetzung resultieren verschiedene Publikationen<sup>31</sup> und erstmals Veranstaltungen zum Thema Gesundheitsförderung explizit für den betrieblichen Aspekt an Hochschulen. Auf der einem Workshop zum Thema „Arbeitsplatz Hochschule: Gesundheitsförderung – Ein Beitrag zur Organisationsentwicklung und zum Arbeitsschutz“ (in Kooperation mit dem AK Gesundheitsfördernde Hochschulen und der Landesunfallkasse Niedersachsen) wurden im Jahr 2000 Rahmenbedingungen für Hochschulen und erste Praxisbeispiele vorgestellt. Die später an Bedeutung gewinnende Frage, ob die Gesundheitsförderung ein neues Tätigkeitsfeld für die traditionell mit Aufgaben des Arbeitsschutzes in Hochschulen betrauten Personen darstellt, wurde hier erstmals diskutiert. Die Fortsetzung der Diskussion erfolgte 2004 in einem Folgeseminar.

### 3.5 Phase V: Die Autonomie der Hochschulen steigt, der Kostendruck wird höher, Klimaschutz und Nachhaltige Entwicklung werden neue Themen

Die 2000er Jahre sind mit einer Zunahme der Autonomie der Hochschulen verbunden. Die Hochschulen können nun auch verstärkt über die Bedeutung der Arbeitssicherheit und Aspekte von nachhaltiger Entwicklung eigenständig entscheiden. Mit dieser Entwicklung einher geht die Zunahme der gesetzgeberischen Initiativen im Rahmen der Energieeinsparung und des Klimaschutzes - z. B. der Energieeinsparverordnung 2006 - und einer neuen Dynamik im Bereich der Nachhaltigkeit.

Die UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (2005 bis 2015) sorgt hier für zusätzliche politische Sichtbarkeit und schafft Strukturen. Akteure der Nachhaltigkeit in Hochschulen vernetzen sich intensiver und formulieren ihre Anliegen und Ansprüche. Diese Verantwortung zu einer zukunftsorientierten Entwicklung der Gesellschaft beizutragen, mündet auch in die Erklärung der Hochschulrektorenkonferenz und der Deutschen UNESCO-Kommission zur Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung 2009, die eine Orientierung am Leitbild der Nachhaltigkeit in den Bereichen Lehre und Studium, Forschung, Dienstleistung und institutionell-administrativen Arbeitsweisen einfordern.

Insbesondere zwei Einrichtungen nehmen das Thema aktiv zur Profilbildung auf: Die Leuphana Universität Lüneburg und die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (die Namensänderung erfolgte im Jahr 2010). Beide Einrichtungen und auch die Christian-Albrechts Universität zu Kiel verpflichten sich fortan einer Klimaneutralität.

Diese und weitere Entwicklungen führen in den Hochschulen und bei HIS-HE zu neuen Schwerpunktsetzungen in den Bereichen Energieeffizienz und Klimaschutz, Nachhaltige Entwicklung sowie Sicherheit und Gesundheitsförderung.

## 4 Energieeffizienz und Klimaschutz

Das Jahr 2008 hatte hinsichtlich der Befassung mit Energiethemen für HIS besondere Bedeutung. Zum einen wurde das Portal Energieportal als webbasierte Informations- und Transferplattform bei HIS ins Leben gerufen und die hessische Landesregierung, resp. des HMWK beauftragten HIS mit der Erstellung der CO<sub>2</sub>-Bilanz für die hessischen Hochschulen, die seitdem jährlich fortgeschrieben wird und im Rahmen der Begleitung durch HIS bzw. HIS-HE die Basis für weitere Entwicklungen und Aktivitäten der hessischen Hochschulen geworden ist. Daraus resultierten weitere Projekte, die gezielt einzelne Fragestellungen wie z. B. Anreizmodelle aufgegriffen haben.

<sup>31</sup> Stratmann/Müller 2002 und HIS (Hg.) 2001

Darüber hinaus hat sich HIS seit dieser Zeit auch in Forschungsprojekte eingebracht. Zu nennen ist hier das BMBF-Projekt Change zum energiebezogenen Nutzerverhalten von 2008 bis 2011 (Müller; Person, 2011; [www.change-energie.de](http://www.change-energie.de) sowie das BMWi-Projekt EnEff Campus blueMAP TU Braunschweig zur Entwicklung eines energetischen Masterplans von 2012 bis 2015 <https://www.tu-braunschweig.de/igs/forschung/eneffcampus>. Aktuell wird u. a. ein weiteres Projekt zum Nutzerverhalten „Energieeffizienz und CO<sub>2</sub>-Einsparung an Hochschulen – ECHO“, ein Verbundprojekt zum Nutzerverhalten unter Beteiligung der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und der Hochschule Fresenius Idstein <http://www.ipsy.ovgu.de/Abteilungen/Umweltpsychologie/Forschung/Forschungsprojekte/ECHO.html> unterstützt.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen u. a. durch die Einführung der Energieeinsparverordnung (EnEV) sowie weiterer gesetzlicher Regelungen wie z. B. das Erneuerbare Energien Gesetz ergaben einen Handlungsbedarf auch im Hochschulbereich. Hinzu kamen nicht zuletzt begründet durch größere Eigenverantwortlichkeiten einzelner Hochschulen in der Bewirtschaftung ihrer Mittel Bestrebungen eine verursachergerechte Umlegung von Energiekosten anzustreben. Hier hat HIS begonnen, die Voraussetzungen im Bereich des Energiecontrollings aufzubereiten und den Hochschulen im Rahmen einer Arbeitshilfe zum Energiemanagement zur Verfügung zu stellen<sup>32</sup>. Zunehmend an Bedeutung gewinnen dabei auch Fragen der Nachhaltigkeit. So sind immer mehr Hochschulen bestrebt, sich in Fragen des Klimaschutzes zu positionieren und möchten damit deutlich und positiv als nachhaltig handelnde Einrichtungen in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. Nach außen deutlich sichtbar wird dies in der zunehmenden Zahl an Hochschulen, die Klimaschutzkonzepte beauftragen. In diesem Feld ist HIS-HE nicht zuletzt mit den Erfahrungen aus den EMAS-Projekten bereit, zu unterstützen (Müller; Person; Binnewies, 2015).

Friedrich Stratmann hat diese Themenfelder nicht zuletzt in seiner Funktion als Geschäftsführender Vorstand der HIS-Hochschulentwicklung immer für wichtig erachtet und befördert. In einzelnen Fragen, wie z. B. rechtlichen Rahmenbedingungen, ist seine Expertise bis zuletzt in aktuelle Projekte eingeflossen.

## 5 Nachhaltige Entwicklung und Umweltmanagement

Aus einer Projektstätigkeit mit der TU Darmstadt heraus<sup>33</sup> hat HIS im Jahr 2009 in Zusammenarbeit mit der TU Darmstadt eine Veranstaltung zur „Implementierung von Nachhaltigkeit in Hochschule“ organisiert. Die Veranstaltung brachte Akteure aus dem Betrieb mit Hochschulleitungen, Forschern und Lehrenden zusammen. Heute ist das Thema als Transferfunktion im Forum Nachhaltigkeit, welches HIS-HE bereits zum dritten Mal in Kooperation mit der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde veranstaltet, fest im Seminarprogramm verankert. HIS-HE begleitet das Thema Nachhaltigkeit intensiv und entwickelt und betreibt ein Internetportal, ist in Gremien aktiv, arbeitet auf Einladung des Deutschen Nachhaltigkeitsrats mit in einer Expertenkommission zur Dokumentation nachhaltigen Agierens von Hochschulen und begleitete zwei hessische Hochschulen auf dem Weg zur Erstellung des ersten Nachhaltigkeitsberichts<sup>34</sup>.

<sup>32</sup> Liers/Person 2011

<sup>33</sup> Müller/Altwater 2010

<sup>34</sup> Müller 2016

Aktuell ist HIS-HE in diesem Arbeitsfeld mit spezifischen Aufgabenstellungen in das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) seit 2016 geförderte Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen (HOCH N): entwickeln – vernetzen – berichten“ eingebunden (siehe unten).

Die im Rahmen der Begleitung von Hochschulen bei der Entwicklung eines Umweltmanagements nach EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) von HIS-HE eingesetzten Instrumente, Praktiken und Erfahrungen wurden in einem Beitrag für den „TÜV-Umweltmanagementberater“<sup>35</sup> unter dem Titel „Umweltmanagement im Dienstleistungsbereich – Beispiel Hochschulen“ veröffentlicht.

Mit dem aktuellen Thema Nachhaltige Entwicklung erhält auch das Umweltmanagement einen zusätzlichen Schub. So entschloss sich 2011 die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt ein Umweltmanagement nach EMAS aufzubauen und dabei zusätzlich Aspekte der nachhaltigen Entwicklung einzubeziehen. HIS-HE wird dazu von der KU Eichstätt-Ingolstadt beauftragt, sie bei der Durchführung der ersten Umweltprüfung beratend zu begleiten und damit die Grundlage für eine Zertifizierung nach EMAS zu schaffen.

Das Thema Klimaschutz und Nachhaltigkeit wird seit 2015 politisch noch sichtbarer. Hierzu hat zum einen die UN-Klimakonferenz in Paris 2015 beigetragen, die verbindliche Klimaziele für alle 195 Mitgliedstaaten der UN-Klimarahmenkonvention vereinbart. Beschlossen wurde, dass die Erwärmung der Welt auf weniger als 2 °C begrenzt werden soll. Die globalen Netto-Treibhausgasemissionen sollen hierzu in der zweiten Hälfte des 21. Jahrhunderts auf null reduziert werden. Zum anderen wurden auf dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung 2015 in New York die 17 „Ziele für nachhaltige Entwicklung“ von der Generalversammlung der Vereinten Nationen entsprechend verabschiedet. In 2015 fiel auch der Startschuss für das UNESCO-Weltaktionsprogramm Bildung für nachhaltige Entwicklung (2015-2019), das Folgeprogramm der Vereinten Nationen für die UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“; das Programm etabliert auch ein Fachforum für Hochschulen, das konkrete Ziele und Umsetzungsstrategien erarbeitet und auf etablierte Strukturen aus der UN-Dekade und viele Impulsgeber zurückgreifen kann.

Ein weiteres neues Kraftzentrum für die nachhaltige Entwicklung ist das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) seit 2016 geförderte Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen (HOCH N): entwickeln – vernetzen – berichten“. HIS-HE unterstützt in dem Konsortium das Handlungsfeld „Nachhaltigkeit im Betrieb“ mit einer Grundlagenanalyse zu länderspezifischen Rahmenbedingungen.

## 6 Sicherheit und Gesundheitsförderung

In einem Beitrag in der Zeitschrift „Forschung und Lehre“ greift HIS-HE im Jahr 2010 erstmals das Thema „gefühlte Sicherheit“ auf<sup>36</sup>. Fünf Jahre später moderiert Urte Ketelhön das erste Forum Bedrohungsmanagement. In diesem Zusammenhang ist HIS-HE eine Kooperation mit Dr. Jens Hoffmann vom Institut Psychologie & Bedrohungsmanagement für folgende Foren zum Thema eingegangen. Lange haben sich Hochschulen in Deutschland mit dem Thema schwer getan, jetzt belegt die Nachfrage zu den Seminaren den Sinneswandel. Bedrohliche Situationen in unterschiedlichen Eskalationsstufen sind für alle Organisationen, auch Hochschulen, Teil der Realität. Wer dies akzeptiert, kann vorbereitet sein: Prävention, Intervention und Nachsorge sind aus der

<sup>35</sup> Ketelhön/Holzmann/Müller/Stratmann 2011

<sup>36</sup> Holzmann/Müller/Walpuski 2010

Sicht von HIS-HE Elemente eines professionellen Bedrohungsmanagements. Viele Hochschulen akzeptieren die Realität und wollen vorbereitet sein.

Mit der seit 2011 geltenden DGUV Vorschrift 2 änderten sich die Vorgaben zur arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Betreuung. HIS hat dies zum Anlass genommen im Rahmen von Modellversuchen an Hochschulen, unter Berücksichtigung der o. g. Vorschrift, ein Instrumentarium zur Ermittlung der Aufgaben und der daraus entstehenden konkreten Aufwände für Sicherheitsarbeit zu entwickeln. Dabei werden von HIS-HE über die spezifischen Leistungen nach dem Arbeitssicherheitsgesetz auch darüber hinausgehende Tätigkeiten erfasst, die häufig von Fachkräften für Arbeitssicherheit über den gesetzlichen Rahmen wahrgenommen werden. Die Ergebnisse wurden in einer Praxishilfe zusammengefasst.<sup>37</sup>

## 7 Aktuelle Aktivitäten

Zu den aktuellen Themen, die auch von Dr. Stratmann in diesem Themenfeld bearbeitet und mitgeprägt werden, gehört die kritische Auseinandersetzung mit der nachhaltigen Entwicklung und der Analyse der Verantwortlichkeit. In einem aktuellen Aufsatz zum Thema Nachhaltigkeit im Hochschulsystem verweist Dr. Stratmann in dem Kapitel Konfliktpotentiale insbesondere auf Steuerungskonflikte:

„Die aus dem Organisationsstatus der Hochschule resultierenden Entscheidungsnotwendigkeiten implizieren für die Leitung einer Hochschule, steuernd eingreifen und gestalten zu wollen. Hinzu kommt, dass Forschung und Lehre aufgrund ihrer spezifischen Funktionslogiken nicht in der Lage sind, über lose Formen der Zusammenarbeit und der Interaktion hinaus kontinuierlich funktionierende Regelsysteme für den Forschungsalltag herauszubilden. Forschung und Lehre müssen sich daher 'Verwaltungsformen anlehnen, die nicht aus ihrem Geiste, sondern aus anderen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens entsprungen sind'“ (Bahrtdt 1976, S. 251).

Dies impliziert die Anerkennung der Hochschule als Betrieb, in dem es gilt, Infrastrukturen aufrechtzuerhalten und diese im Sinne externer Anforderungen an Sicherheit und Ressourceneinsatz betreiben zu müssen.

Hochschulen stehen zudem in einem Spannungsverhältnis, wenn es gilt, Leistungen in Forschung und Lehre auch als reine Dienstleistungen gegenüber Dritten (Auftraggebern aus der Industrie, Studierende) zu begreifen und deshalb von Seiten der Hochschulleitung steuernd bzw. gestaltend eingreifen zu wollen. Getrieben von der Zielsetzung sich an den Bedürfnissen von Klienten und „Kunden“ bei der Gestaltung des Leistungsportfolios orientieren zu wollen und damit zugleich dem Zwang verstärkter Ressourcengewinnung (Studiengebühren, Drittmittel) zu dienen, wird leicht vergessen, dass bestimmte Beziehungen zu Klienten (z. B. Prüfung von Studierenden) in den staatlichen Hochschulen auch weiterhin hoheitlich (im Sinne einer staatlichen Verwaltung) geprägt sind.

In Bezug auf Nachhaltigkeitsstrategien zeigt dies, dass nur eine wissenschaftsadäquate Steuerung Wirkungen erzielen kann. Sie muss einerseits die auch weiterhin für Hochschulen geltenden staatlichen Rahmenbedingungen „konstruktiv“ zur Kenntnis nehmen. Sie muss andererseits aber auch berücksichtigen, dass Autonomie und Emergenz von Forschung sowie der Charak-

<sup>37</sup> Ketelhön/Holzmann 2015

ter der Lehre als einer unklaren Technologie eher schwerfällig auf unmittelbare Steuerungsimpulse durch die Hochschulleitung reagieren.“<sup>38</sup> HIS-HE hat ein Urteil des Bundesverwaltungsgerichts zur Pflichtenübertragung im Arbeitsschutz in Hochschulen zum Anlass genommen, dieses Thema in einem Fachgespräch mit Experten aus Hochschulen und Unfallkassen zu erörtern und Handlungshilfen zu formulieren. Im aktuellen HIS:Mitteilungsblatt<sup>39</sup> kommentiert Dr. Stratmann das Urteil und beschreibt die notwendigen Konsequenzen.

„Hochschulen (ggf. auch die Wissenschaftsministerien) und Unfallkassen werden sich zusammensetzen und vier Problemkreise besprechen bzw. regeln müssen:

1. Der Text in der DGUV Information 213-039 „Tätigkeiten mit Gefahrstoffen in Hochschulen“ ist an die Anforderungen des Gerichtsurteils anzupassen.
2. Es gilt konkrete Handlungsempfehlungen für das Instrument der Pflichtenübertragung - insbesondere in Richtung Bestimmtheitsgebot - zu erarbeiten.
3. Es gilt zu prüfen, ob organisatorische Alternativen zur Pflichtenübertragung im Arbeitsschutz vergleichbare Wirkungen erzielen können (Hochschulsatzung in Bezug auf für die Aufgaben der Dekane, Dienst- bzw. Arbeitsverträge/Berufungsverhandlungen in Bezug auf die Aufgaben von Hochschullehrern).
4. Schließlich gilt es, den Umfang und die Art von erforderlicher „Fachkunde“ sowie ihre Vermittlung exemplarisch festzulegen. Sie ist vor dem Hintergrund einer vielgestaltigen Hochschulpraxis mit den Empfehlungen des Gerichts nicht ausreichend bestimmt: Hat ein Chemieprofessor auch die Fachkunde zur „Umsetzung der Bildschirmrichtlinie“? Kann bei einem Elektrotechnikprofessor, der ein Galvaniklabor betreibt, Chemiefachkunde vorausgesetzt werden? Der Aspekt der Fachkunde wäre zudem vor dem Hintergrund eines weisungsfreien Raums in Forschung und Lehre nach Art. 5 GG zu reinterpreten.“<sup>40</sup>

Mit diesen Texten kommt Dr. Stratmann wieder zurück zu den Themen, die das Arbeitsgebiet Arbeits- und Umweltschutz kontinuierlich begleitet haben: Heterarchische Organisation und Verantwortunglichkeit.

## 8 Ausblick

Die handelnden Akteure des Arbeitsfeldes Arbeits- und Umweltschutz bei HIS-HE haben im Laufe der Jahre bewiesen, dass Sie anlassbezogen Themen aufgreifen und hochschuladäquat aufbereiten können. Sie haben auch das Gespür bewiesen, eigenständig Themen zu besetzen und neue Impulse zu geben. Bei beidem war ein fundiertes methodisches Know-how erforderlich. Die Arbeit von HIS-HE im Themenfeld Arbeits- und Umweltschutz wird sich auch weiterhin an den Prämissen

- ortsbezogene Projektarbeit
- übergreifende Grundlagenarbeit
- kontinuierlicher Transfer

<sup>38</sup> Müller/Stratmann 2017, im Erscheinen

<sup>39</sup> HIS:Mitteilungsblatt 2|2017 Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz. Siehe <https://his-he.de/publikationen/hismitteilungsblatt.html>, zuletzt abgerufen am 29. Juli 2017

<sup>40</sup> Stratmann 2017

orientieren und den Hochschulen und Wissenschaftsbehörden weiterhin kompetent zur Seite stehen. HIS-HE wird ab Oktober 2017 ohne den fachlichen, kritischen und inspirierenden Input von Dr. Stratmann leben müssen.

## 9 Literaturverzeichnis

- Binnewies, Karin; Ketelhön, Urte; Person, Ralf-Dieter (2016):** Nachhaltiger und effizienter Energieeinsatz an den Helmholtz-Forschungszentren. Hannover, HIS-HE-Projektbericht
- Crusius, Reinhard; Stratmann, Friedrich, u. a. (1995):** Arbeitsmaterialien. Textvorschläge für eine BAGUV-Regel „Sicherer Umgang mit Gefahrstoffen im Hochschulbereich“. Hannover, HIS Bericht
- Gilch, Harald; Müller, Joachim; Stratmann, Friedrich (2003):** Mitarbeiterbeteiligung bei Umweltbetriebsprüfungen, Umwelt- und Sicherheitsaudits In: UmweltWirtschaftsForum Nr. 1,
- HIS (Hrsg.) (1998):** Energieeinsparung als Aufgabe in Hochschulen/Person, Ralf-Dieter (Bearb.). HIS Kurzinformation „Bau und Technik“, Nr. B5,
- HIS (Hrsg.) (2001):** Gesundheitsförderung in der Hochschule/Stratmann, Friedrich; Müller, Joachim (Bearb.). HIS Kurzinformation „Bau und Technik“, Nr. B3
- Holzmann, Ingo; Müller, Joachim; Walpuski, Volker (2010):** Gib mir Sicherheit. Wie verhalte ich mich in sicherheitsbedrohlichen Situationen an Hochschulen? In: Forschung und Lehre Nr. 3
- Kahle, Manfred und Person, Ralf-Dieter (1992):** Technische Gebäudeausrüstung. HIS Kurzinformation „Bau und Technik“, Nr. B1/1992.
- Ketelhön, Urte; Holzmann, Ingo; Müller, Joachim; Stratmann, Friedrich (2011):** Umweltmanagement im Dienstleistungsbereich – Beispiel Hochschulen. In: Myska, Martin (Hrsg.): Der TÜV-Umweltmanagement-Berater. Externe Veröffentlichung. Köln (TÜV-Verlag)
- Ketelhön, Urte; Holzmann, Ingo (2015):** Aufnahme und Darstellung der Aufgaben von Fachkräften für Arbeitssicherheit an Hochschulen – unter Berücksichtigung der DGUV Vorschrift 2 , HIS-Forum Hochschulentwicklung. Nr. 1/2015
- Liers, Joachim; Person, Ralf-Dieter (2011):** Energiemanagement in Hochschulen. Handbuch zur Unterstützung bei der Einführung eines Energiemanagements in Hochschulen. HIS:Forum Hochschule, Nr. 13
- Müller, Joachim (1992):** Sonderabfallentsorgung in Hochschulen der neuen Länder. Eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Hochschulpraxis. Hannover: HIS GmbH, HIS Hochschulplanung Bd. 94
- Müller, Joachim; Stratmann, Friedrich (1997):** Handreichung „Beauftragte/Fachkräfte für Arbeits- und Umweltschutz“. Erstellt im Auftrag des Arbeitskreises „Umweltschutz und Arbeitssicherheit“ der Universitätskanzler. Hannover, HIS Bericht
- Müller, Joachim; Stratmann, Friedrich; Sörje, Herbert; Walther von Loebenstein, Marianne (2003):** Arbeits- und Umweltschutzmanagementsystem der TU Berlin. Hannover/Berlin, HIS Bericht
- Müller, Joachim (2004):** Regulierungsprävention und Koordination im Arbeits- und Umweltschutz der Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen – Berichtszeitraum 2003/2004. Evaluation

- Müller, Joachim; Gilch, Harald; Stratmann, Friedrich (2005):** Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen. In: Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation, Grundlagen und Praxis (Michelsen, Gerd; Godemann, Jasmin (Hrsg.)). München: (Oekom Verlag),
- Müller, Joachim (2006):** EMAS und andere standardisierte Umweltmanagementsysteme an Hochschulen – Eine Bestandsaufnahme. In: Jastorff, Bernd; Müller-Christ, Georg; Behrens, Bastian; Sövegjarto-Wigbers, Doris (Hrsg.): EMAS an Hochschulen. Ökologische und technologische Innovationen durch anspruchsvolles Umweltmanagement. artec-paper Nr. 132. Bremen
- Müller, Joachim; Altvater Peter (2007):** Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen. Ein Dauerthema in Forschung, Lehre und im praktischen Betrieb. In: HIS: Magazin Nr. 2
- Müller, Joachim; Altvater, Peter (2010):** Redesign ausgewählter Geschäftsprozesse und Implementierung der Nachhaltigkeit in ausgewählte Geschäftsprozesse des Dezernates IV Nachhaltiger Betrieb und des Dezernates V Bau und Immobilien der Technischen Universität Darmstadt. Berufungsbaumaßnahme. Unveröff. HIS-Projektbericht, Hannover
- Müller, Joachim; Person, Ralf-Dieter (2011):** Spezifische Potenziale und Perspektiven in Hochschulen. In: Matthies, Ellen; Wagner, Hermann-Josef (Hrsg.): Change – Veränderung nachhaltigkeitsrelevanter Routinen in Hochschulen (Energie und Nachhaltigkeit, Bd. 7). Berlin (Lit Verlag)
- Müller, Joachim; Person, Ralf-Dieter (2015):** Erkenntnisgewinn und Klimaschutz vereinbaren. In: HIS-HE:Magazin für Hochschulentwicklung. Nr. 2
- Müller, Joachim; Person, Ralf-Dieter, Binnewies, Karin (2015):** Klimaschutzkonzept Universität Bremen. Unveröff. Abschlussbericht. HIS-HE:Projektbericht
- Müller, Joachim (2016):** Nachhaltigkeitsberichterstattung an hessischen Hochschulen. Ein Projektvorhaben des hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst - Abschlussbericht. – Unveröff. HIS-HE-Projektbericht
- Müller, Joachim; Stratmann, Friedrich (2017):** Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen: Hintergründe, Praxis, Empfehlungen. - 18 S. Im Erscheinen
- Person, Ralf-Dieter (1999):** Rationelle Energieverwendung in Hochschulen. HIS-Hochschulplanung 139. Hannover
- Person, Ralf-Dieter (2004):** Wege zur Energieeinsparung in Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen: Zusammenfassung der Beiträge der Arbeitstagung der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH und des Zentrums für Technologietransfer und Weiterbildung (ZTW) der TU Clausthal vom 10. – 12. Mai 2004 an der TU Clausthal. Hannover, HIS Seminarbericht
- Stratmann, Friedrich; Holzkamm, Ingo (1986):** Chemikalienversorgung und -entsorgung in Hochschulen - Bericht zur Beschaffung, Lagerung und Verteilung von Chemikalien und Entsorgung von chemischen Sonderabfällen in Hochschulen. Hannover: HIS GmbH, HIS Hochschulplanung Bd. 60
- Stratmann, Friedrich (1986):** Chemikalienversorgung und -entsorgung in Hochschulen. Referat, gehalten am 14.12.1886 auf der HIS-Gesellschafterversammlung. Unveröff. Manuskript
- Stratmann, Friedrich; Holzkamm, Ingo (1988):** Sonderabfallentsorgung in Hochschulen - Eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Hochschulpraxis. Hannover: HIS GmbH, (HIS Hochschulplanung 71)

- Stratmann, Friedrich; Holzkamm, Ingo (1988):** Sonderabfallentsorgung in Hochschulen - Eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Hochschulpraxis. Hannover: HIS GmbH, HIS Hochschulplanung 71.
- Stratmann, Friedrich (1991):** Sonderabfallentsorgung in den Hochschulen des Landes Niedersachsen. Rechtliche Grundlagen und Empfehlungen für eine Entsorgung von Sonderabfällen in Hochschulen. Hannover, HIS Bericht
- Stratmann, Friedrich; Krönert, Jürgen (1991):** Umsetzung der Gefahrstoffverordnungen in den Hochschulen des Landes Niedersachsen. Rechtliche Grundlagen und Empfehlungen. Hannover, HIS Bericht
- Stratmann, Friedrich, Müller, Joachim (1993):** Organisation des Umweltschutzes in Hochschulen. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Handbuch für Umweltschutz. Umweltschutz an deutschen Hochschulen/Starnick, Jürgen; Winzer, Matthias (Bearb.). Lampertheim: Alpha Informationsgesellschaft, HIS-Gutachten für das HRK-Forschungsprojekt „Umweltschutz an deutschen Hochschulen“
- Stratmann, Friedrich; Müller, Joachim (1995):** Organisation des Arbeits- und Umweltschutzes in Hochschulen - Bestandsaufnahme der derzeitigen Hochschulpraxis und Vorschläge zur Organisationsgestaltung. Hannover: HIS GmbH, HIS Hochschulplanung Bd. 110
- Stratmann, Friedrich; Müller, Joachim (1997):** Checklisten „Arbeits- und Umweltschutz in Hochschulen“. Erstellt im Auftrag des Arbeitskreises „Umweltschutz und Arbeitssicherheit“ der Universitätskanzler. Hannover, HIS Bericht
- Stratmann, Friedrich (1997):** Gefährdungsermittlung und -beurteilung in Hochschulen nach Paragraph 5 Arbeitsschutzgesetz. Erhebungskonzept der HIS GmbH und der TU Berlin. 2. verbesserte Auflage. Hannover, HIS Bericht
- Stratmann, Friedrich (1997):** Orientierungshilfe und Kriterien zur Beurteilung der Dringlichkeit von baulichen und technischen Sanierungsmaßnahmen in Hochschulen unter dem Aspekt Beseitigung von Sicherheitsmängeln. Checkliste. Hannover, HIS Bericht
- Stratmann, Friedrich; Müller, Joachim (1997):** Richtlinie zur Abfallentsorgung in den Hochschulen des Landes Rheinland-Pfalz - Entwurf. Hannover, Als Richtlinie des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Weiterbildung zur Abfallentsorgung in den Hochschulen des Landes Rheinland-Pfalz vom 15. Juli 1997 (MBWW - AZ 15210-05 734/46 -) erlassen
- Stratmann, Friedrich (1998):** Das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz. In: HIS (Hrsg.): Abfälle in Hochschulen. HIS Kurzinformation, Nr. B3
- Stratmann, Friedrich (1999):** Arbeitsschutz im Zeichen der Hochschulautonomie. Perspektiven zwischen zentraler und dezentraler Sicherheitsorganisation. In: Arbeitsgemeinschaft Sicherheitstechnik/Angewandter Umweltschutz an der Universität Bonn. 13 Sicherheitsseminar für Hochschulen und wissenschaftliche Institutionen. Bad Honnef, 1. und 2. Februar 1999/Ochterbeck, Wolfgang; Reichard, Dietrich (Seminarleitung). Bonn, Tagungsunterlagen
- Stratmann, Friedrich; Müller, Joachim (2002):** Psychische Belastungen von Beschäftigten in Hochschulen. In: impulse. Newsletter zur Gesundheitsförderung (Landesvereinigung für Gesundheit Niedersachsen e.V. (Hrsg.), Nr. 37
- Stratmann, Friedrich; Müller, Joachim (2003):** Erprobung eines internetbasierten Arbeitsschutz-Informationssystems im Hochschulbereich. In: Hj. Gebhardt, K.-H. Lang, B.H. Müller, M. Stein,

R. Tielsch. Sicherheit und Gesundheit bei betrieblichen Entwicklungs- und Planungsprozessen. Schriftenreihe Werkstattberichte: Wissenschaft + Technik, Wb 27.(Wirtschaftsverlag NW), Bremerhaven

**Stratmann, Friedrich (2017):** Wie „revolutionär ist das Urteil des Bundesverwaltungsgerichts zur Pflichtenübertragung im Arbeitsschutz in Hochschulen! In: HIS:Mitteilungsblatt Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, Nr. 1

## Die AutorInnen

**Dr. Peter Altvater** ist Sozialwissenschaftler und Supervisor; er arbeitet als Organisationsberater im Arbeitsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V.

**Kontaktdaten:**

Dr. Peter Altvater, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V., Goseriende 13a, 30159 Hannover,  
E-Mail: altvater@his-he.de | Tel. 0511/16 99 29 - 16

**Ingo Holzkamm** ist Dipl. Wirtsch.-Ing. Er arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V.

**Kontaktdaten:**

Ingo Holzkamm, HIS-Institut für Hochschulentwicklung, Goseriende 13a, 30159 Hannover,  
E-Mail: holzkamm@his-he.de | Tel. 0511/16 99 29 - 13

**Dr. Bernd Kleimann** ist kommissarischer Leiter der Abteilung „Governance in Hochschule und Wissenschaft“ des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW).

**Kontaktdaten:**

PD Dr. Bernd Kleimann Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW), Lange Laube 12, 30159 Hannover,  
E-Mail: kleimann@dzhw.eu | Tel. 0511/45 06 70 - 363

**Frank Kupfer** ist Kanzler der Europa-Universität Flensburg. Er ist Dipl. Sozialökonom.

**Kontaktdaten:**

Frank Kupfer, Europa-Universität Flensburg, Auf dem Campus 1, 24943 Flensburg,  
E-Mail: frank.kupfer@uni-flensburg.de | Tel. 0461/805 - 2804

**Joachim Müller** ist Dipl. Geograph. Er leitet den Geschäftsbereich Hochschul-Infrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V.

**Kontaktdaten:**

Joachim Müller, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V., Goseriende 13a, 30159 Hannover,  
E-Mail: j.mueller@his-he.de | Tel. 0511/16 99 29 - 15;  
Man kann ihm auch unter Twitter folgen: [https://twitter.com/HIS\\_Nachhaltig](https://twitter.com/HIS_Nachhaltig)

**Ralf-Dieter Person** ist Dipl.-Ing. für Elektrotechnik, Er arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V.

**Kontaktdaten:**

Ralf-Dieter Person, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V., Goseriende 13a, 30159 Hannover,  
E-Mail: person@his-he.de | Tel. 0511/16 99 29 - 14

**Birga Stender**, MBA, beschäftigt sich seit ca. zehn Jahren aus der Perspektive der Hochschul- und Wissenschaftsforschung, über Beratungsprojekte und in der Managementpraxis mit Fragen des Fakultätsmanagements. Aktuell ist sie als Geschäftsführerin der Fakultät für Elektrotechnik und Informatik an der Leibniz Universität Hannover tätig.

**Kontaktdaten:**

Birga Stender, Fakultät für Elektrotechnik und Informatik, Appelstraße 11, 30167 Hannover,  
E-Mail: birga.stender@et-inf.uni-hannover.de | Tel. 0511 762 – 19647

**Herausgeber:**

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.

Goseriede 13a | 30159 Hannover | [www.his-he.de](http://www.his-he.de)

Tel.: +49(0)511 16 99 29-60 | Fax: +49(0)511 16 99 29-64

**Geschäftsführender Vorstand:**

Ralf Tegtmeyer

**Vorstandsvorsitzender:**

MDgt Carsten Mühlenmeier

**Registergericht:**

Amtsgericht Hannover | VR 202296

**Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:**

DE297391080

**Verantwortlich:**

Ralf Tegtmeyer

**Hinweis gemäß § 33 Datenschutzgesetz (BDSG):**

Die für den Versand erforderlichen Daten (Name, Anschrift) werden elektronisch gespeichert.

ISBN 978-3-9818817-0-7

