

STEFANIE KIEFER, ACHIM SPILLER

Zentrale versus dezentrale Organisationsstrukturen bei Weiterbildungseinrichtungen an Hochschulen

1 Einleitung

Geprägt durch die aktuelle Situation von Bildungs-, Haushalts- und Strukturpolitik befinden sich viele Hochschulen in einer Phase des Umbruchs. Weitreichende organisatorische Wandlungsprozesse verändern das Erscheinungsbild der Universitäten. Auch die wissenschaftliche Weiterbildung und die Ausgestaltung der Weiterbildungseinrichtungen an Hochschulen ist zu einem zentralen Thema der Hochschulpolitik geworden. Im Vordergrund steht die grundsätzliche Frage, ob die Weiterbildung an der Hochschule verbleiben oder z. B. als GmbH ausgegründet werden soll (WISSENSCHAFTSRAT 1998, 90ff). Beide Alternativen werden im Schrifttum lebhaft diskutiert.

Der folgende Beitrag geht einen Schritt weiter und bezieht sich auf die Situation einer Nicht-Ausgründung: Die Weiterbildungseinrichtung verbleibt als Institution an der Hochschule. Auf dieser Basis ist über die organisatorische Einbindung einer solchen Einrichtung zu entscheiden. Diese Frage wird häufig unterschätzt. Gerade an Hochschulen wird oft an „traditionellen Strukturen“ festgehalten. Mithilfe durchdachter Organisationsmodelle, die an die Markt- und Ressourcenvoraussetzungen angepasst sind, können jedoch typische Umsetzungsprobleme im Vorfeld verringert bzw. vermieden werden. Arbeitsteilige Systeme – und darum handelt es sich bei der organisatorischen Gestaltung – bringen „neuen Schwung“ in alte Modelle (FRESE; THEUVSEN 2000, 9).

Folgende Aspekte werden im vorliegenden Beitrag dargestellt:

- Typologie der Organisationsvarianten.
- Bewertung ausgewählter Systeme.
- Gesamtbeurteilung anhand des situativen Ansatzes.

Ziel ist insgesamt die vertiefte Diskussion vor dem Hintergrund kontingenztheoretischer Modelle, die davon ausgehen, dass es keinen einfachen „one best way“ der Organisationsgestaltung gibt. Neuere empirische Forschungsergebnisse zeigen, dass in der Praxis nicht selten „Organisationsmoden“ vorherrschen (DIMAGGIO; POWELL 1983, 147 ff; WALGENBACH 1999, 319 ff). Unternehmen und Institutionen folgen häufig dem Pfad, den bekannte Leitunternehmen (hier: Leituniversitäten) einschlagen - nicht selten auch dann, wenn eine genauere Analyse zu gegenteiligen Ergebnissen führen würde (SPILLER 2001, 451 ff).

2 Zentrale versus dezentrale Strukturen

Die Ausgestaltung von Organisationseinrichtungen der wissenschaftlichen Weiterbildung kann auf verschiedenste Art und Weise erfolgen. Es gibt zum einen eindimensionale Koordinationskonzepte (siehe Abschnitt 2.1), die das Problem der Integration stufenweise lösen, d. h. verschiedene hierarchische Ebenen werden mit für die Gesamtorganisation unterschiedlich bedeutenden Problemen konfrontiert. Daneben stehen komplexere, mehrdimensionale Strukturen

(siehe Abschnitt 2.2), bei denen gleichzeitig zwei Aspekte eines Problembereichs Aufmerksamkeit geschenkt wird (STAHL 1999, 709).

Eindimensionale Strukturen

Die Ausgestaltung von Weiterbildungseinrichtungen an Hochschulen kann in zentral gesteuerte Formen und in eher dezentrale Varianten eingeteilt werden. Bei einer Zentralisation sind die Kompetenzen – insbesondere die Entscheidungskompetenzen – auf die oberste Leitungsebene konzentriert. Die Übertragung von Befugnissen auf untergeordnete Stellen erfolgt nur eingeschränkt. Zentralisation begründet i. d. R. eine steile Hierarchie. Im Gegensatz dazu kommt es bei einer dezentralen Organisation zu einem Empowerment auf den unteren Hierarchieebenen. Die (Entscheidungs-)Kompetenzen und somit auch die Verantwortung werden systematisch nach unten verlagert. Eine Dezentralisation führt somit zu einer Abflachung der Hierarchie (BEA 1999, 260). Ausgehend von diesen beiden Grundmodellen können folgende idealtypische Varianten von Weiterbildungseinrichtungen an Hochschulen unterschieden werden.

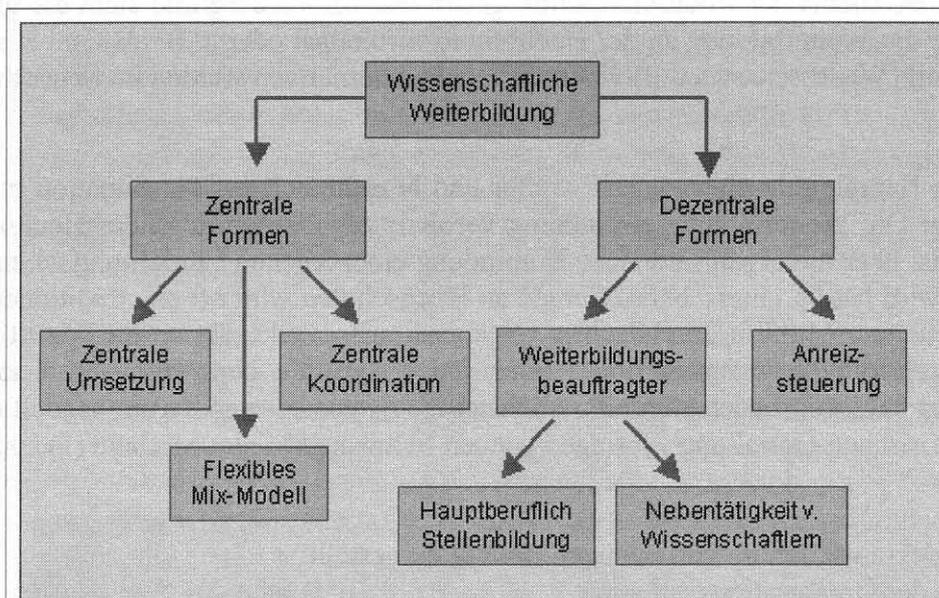


Abbildung 21: Entwicklungsmöglichkeiten von Organisationsausgestaltungen (Eigene Darstellung)

Die oben dargestellten Ansätze sollen nun im Einzelnen vorgestellt werden. Zur besseren Vergleichbarkeit werden die Modelle jeweils mit den Variablen Ausgestaltung der Organisation, Entscheidungskompetenzen innerhalb der Organisation, Koordination der Weiterbildung, Umsetzung der Angebote und Finanzierung der Weiterbildung beschrieben. Als zentrale Formen können unterschieden werden:

- **Zentrale Umsetzung** – Die Hochschule konstituiert eine Weiterbildungszentrale, die der Hochschulleitung untersteht. Sie besitzt die Entscheidungskompetenz über die Festlegung aller Weiterbildungsangebote der Hochschule. Die Zentrale übernimmt ebenfalls alle Koordinations- und Organisationsaufgaben (Umsetzung) im Bereich Weiterbildung. Sie zieht zu diesem Zweck geeignete Dozenten aus den Fakultäten heran. Ferner werden alle Weiterbildungsmaßnahmen durch die Hochschule finanziert, die im Gegenzug die Überschüsse vereinnahmt.
- **Zentrale Koordination** – Die Hochschule besitzt eine zentrale Stelle, welche die gesamte Weiterbildung koordiniert. Sie fällt allein die Entscheidung über das gesamte Weiterbildungsangebot der Hochschule. Die Umsetzung der ausgewählten Angebote erfolgt jedoch

auf unteren Bereichsebenen (Fakultäten usw.). Da die Hochschule auch bei dieser Organisationsform das finanzielle Risiko trägt, wird sie regelmäßig die Verteilung etwaiger Gewinne regeln, allerdings im Gegensatz zum zentralen Umsetzungsmodell mehr Wert auf die Schaffung von Anreizstrukturen im Wissenschaftsbereich legen müssen.

- Flexible Mischmodelle – Bei diesen Modellen arbeitet eine Zentralstelle eng mit den Fakultäten und Instituten zusammen. Vorschläge werden aufgegriffen und gemeinsam bearbeitet. Letzte Entscheidungsinstanz bleibt jedoch die zentrale Stelle. Somit bleibt auch die Finanzierung Hochschulangelegenheit. Koordination und Umsetzung erfolgen kooperativ in Form eines Projektmanagements zwischen Weiterbildungszentrale und den einzelnen fachlichen Initiatoren der Weiterbildung.

Dezentrale Formen lassen sich differenzieren in:

- Weiterbildungsbeauftragter/ Fakultätskoordinator – Bei diesem Ansatz übernimmt jede Fakultät selbst die Ausgestaltung der eigenen Weiterbildungsangebote. Somit liegen die Entscheidungskompetenzen, die Koordination und Organisation sowie die Finanzierung auf Fakultätsebene. Gesteuert wird das Modell durch einen Weiterbildungsbeauftragten der Fakultät, der als spezialisierte Stabstelle dem Dekanat zugeordnet ist. Es kann sich dabei um eine eigenständige Stelle handeln, die durch die Fakultät und z. T. durch die Einnahmen aus der Weiterbildung getragen wird. Möglich ist auch, dass Wissenschaftler diese Funktion als Nebentätigkeit ausüben und dafür im Gegenzug z. B. Lehrdeputatsermäßigungen erhalten. Der Fakultätskoordinator steht mit der Hochschulleitung und mit anderen Fakultäten in Verbindung, ist jedoch in seinen Entscheidungen unabhängig.
- Anreizsteuerung – Dieser Ansatz beinhaltet keinerlei formalisierte Entscheidungsinstanzen in der Weiterbildung an der Hochschule. Jede Fakultät, jedes Institut bzw. jede Person der Hochschule kann Weiterbildung anbieten und organisieren. Die Entscheidungskompetenzen und somit auch die Finanzierung sowie das Gewinn- und Verlustrisiko liegen bei jedem einzelnen Initiator. Selbst innerhalb einer Fakultät gibt es keine zentrale Koordination. Vielmehr liegt diesem Modell z. B. ein „Leitfaden für die Weiterbildung“ als Werkzeug zugrunde. Dieser hat hochschulweite Gültigkeit und enthält organisatorische Regelungen wie z. B. Möglichkeiten der Finanzierung, Corporate Design-Vorschriften oder Organisations-Checklisten. Motivation und Steuerung erfolgen im Kern durch ökonomische Anreize, z. B. die Einbindung in die Forschungs- und Lehrevaluation, Lehrdeputatsermäßigungen, umfassende Nebentätigkeitsgenehmigungen u. ä.

Komplexe Strukturen

Neben den klassischen Organisationsformen gewinnen in schnittstellenintensiven Aufgabengebieten komplexere Organisationsmodelle an Bedeutung. Sie mildern die vielfältigen Zielkonflikte zwischen einzelnen organisatorischen Prinzipien durch Kombinationen oder temporäre Organisationseinheiten.

Matrixorganisationen sind zweidimensionale Organisationsmodelle. Die ausführenden organisatorischen Einheiten stehen im Schnittpunkt zweier Dimensionen, z. B. kann eine Kombination der Einheiten nach Objekten und Verrichtungen stattfinden. Eine idealtypische Betrachtung geht dabei von einem Gleichgewicht der Matrix-Stellen aus. Die beiden Dimensionen haben vergleichbare Kompetenzen und können nur gemeinsam zu einer Entscheidungsfindung kommen (LASSMANN 1992, 221). „Matrixlösungen nehmen in der Realität sehr unterschiedliche Gestalt an; die für das Verständnis der Gesamtkonzeption wichtigen Details lassen sich nur an konkreten Beispielen verdeutlichen“ (FREESE 2000, 368). Die folgende Abbildung zeigt eine modellhafte Matrixlösung für die Weiterbildungseinrichtung einer Hochschule auf.

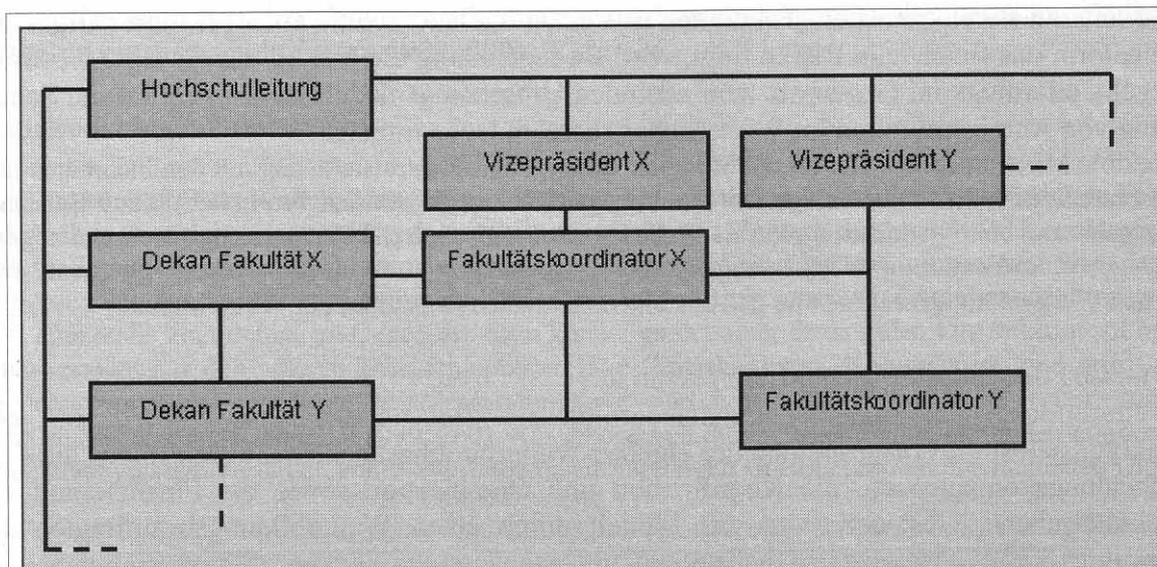


Abbildung 22: Matrixmodell (Eigene Darstellung)

Die obige Abbildung zeigt ein Matrixmodell, wie es an der Universität Göttingen möglich wäre. Seit ca. einem Jahr besitzt die Hochschule insgesamt vier Vizepräsidenten, die jeweils für unterschiedliche Aufgabengebiete und Fakultäten zuständig sind. In dem skizzierten Modell untersteht jeder der Fakultätskoordinatoren jeweils einem Vizepräsidenten und dem Dekan der eigenen Fakultät. Die Anforderungen an die Matrixleitung sind bei einer Matrix-Organisation vergleichsweise hoch. Die Leitung ist für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben und für den Ausgleich zwischen den einzelnen Matrix-Stellen verantwortlich (BÜHNER 1999, 167). Der Hauptvorteil einer Matrixstruktur wird vor allem in der Erweiterung der Perspektiven gesehen. Durch die Zusammenführung zweier gleichberechtigter Bereiche kommt es zu einer Gesamtschau (SCHREYÖGG 1997, 188) und zu einer hohen Kommunikationsintensität zwischen den einzelnen Schnittstellen innerhalb der Matrix.

Bei der Projektorganisation werden die Organisationsmitglieder aus verschiedenen Fachbereichen ausgesucht und einem bestimmten Projektbereich in Teilzeit zugeordnet. Diese Projektteams (Task Force) sind temporäre Arbeitsgruppen mit begrenzter Weisungsbefugnis. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die personelle Zusammensetzung der Teams. Aus der Projektorganisation hat sich hinsichtlich der Etablierung von Innovationen das Promotorenmodell etabliert. Promotoren sind Personen innerhalb einer Institution, die sich um die Einleitung und Durchsetzung von Neuerungen bemühen. In der Regel werden Macht-, Fach- und Prozess- sowie Schnittstellenpromotoren unterschieden (WITTE 1973; STAEHLE 1999). Machtpromotoren sind Personen mit hoher hierarchischer Position, dagegen steuern Fachpromotoren das spezifische inhaltliche Know-How bei. Aufgabe des Prozesspromotors ist die Initiierung und das Projektcontrolling, während ein Schnittstellenpromotor die Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern sicherstellt.

<i>Bezeichnung</i>	<i>Aufgabengebiete</i>	<i>Position an der Hochschule</i>
Machtpromotor	Überwindung von Projektwiderständen	Vizepräsident (zuständig für die wissenschaftliche Weiterbildung) – Senatssitz
Fachpromotor	Inhalt, Know-How, Experte	Leiter einer zentralen Stelle an der Hochschule
Prozesspromotor	Initiierung, Impulsgebung, Projektmanagement, Ideen	Weiterbildungsbeauftragter der Fakultät
Schnittstellenpromotor	Vermarktung, Kommunikation mit Partnern	PR-Abteilung

Tabelle 10: Promotorenmodell an Hochschulen (Eigene Darstellung)

Ein Projektteam, in dem bestimmte Promotorentypen nicht besetzt sind, scheitert ggf. bei der Implementierung, weil z. B. der Machtpromotor zur Durchsetzung gegen organisatorische Widerstände und Trägheiten fehlt. Oder die Aufgabe versandet im Tagesgeschäft, wenn der ständige Druck des Prozesspromotors ausbleibt usw. Es empfiehlt sich deshalb eine Rollenteilung im Projekt, weil erst durch die Kombination verschiedener Kompetenzprofile (Gespannstruktur) die vielfältigen Innovationsbarrieren überwunden werden können.

3 Bewertungskriterien

Um eine möglichst effiziente Organisationsstruktur bestimmen zu können, müssen Messgrößen für den Erfolg ermittelt werden. Bei einer Bewertung der möglichen Modelle in der Weiterbildung können zum größten Teil Kriterien aus der wissenschaftlichen Organisationslehre herangezogen werden (FRESE; THEUVSEN 2000, 18-20).

- Rechtliche Regelungsmöglichkeiten: Inwieweit kann die Hochschule selbstständig in die Organisation der Weiterbildungseinrichtung eingreifen (Hochschulgesetze, Grundordnungen)?
- Finanzielle Gestaltungsmöglichkeiten: Wie kann bei gegebener Organisationsstruktur die Finanzierung aussehen bzw. wie flexibel kann diese gestaltet werden? Wie sieht die Gewinnverteilung aus? Wer trägt das Risiko?
- Wirtschaftlichkeit: Wie groß ist der Ressourceneinsatz bei gegebenem Modell? Wie weit kann der Prozess standardisiert werden? Wie und wo können Synergieeffekte genutzt und Schnittstellen vermieden werden?
- Flexibilität: Wie schnell kann das Modell auf eine neue Herausforderung reagieren?
- Hochschulentwicklung: Wie passt sich die Weiterbildung und deren Organisation dem Ziel- und Strategiewandel der Hochschule an? Wie lässt sich die Lernfähigkeit der Hochschule sicherstellen?
- Motivation: Inwieweit wird innerhalb der Modelle die Motivation der Mitarbeiter gesichert bzw. angespornt?
- Koordination: Welche Bereiche werden in die Organisation mit aufgenommen? Wer koordiniert die Tätigkeiten effizient?
- Know-How - Transfer: Welche Träger von Wissen werden mit einbezogen? Kommt es zu einer Verbreiterung der organisatorischen Wissensbasis?
- Konfliktbewältigung: Wie stark ist die Akzeptanz der Organisationsstruktur? Welche Möglichkeiten zur Mitwirkung sind gegeben?

Im folgenden werden drei der in Abschnitt 2.1 dargestellten Organisationsmodelle anhand der genannten Kriterien im Überblick beurteilt. Die Einordnung ist als erste Tendenzaussage zu verstehen, die in der weiteren Forschung empirisch zu fundieren ist.

	<i>Zentrale Umsetzung</i>	<i>Flexible Mischmodelle</i>	<i>Weiterbildungsbeauftragter</i>
Rechtlicher Rahmen	+	+	-
Finanzielle Gestaltung	+	o	o
Wirtschaftlichkeit	+	o	-
Flexibilität	-	+	+
Hochschulentwicklung	o	+	-
Motivation	-	+	+
Koordination	+	+	o
Know-How-Transfer	-	+	+
Konfliktbewältigung	-	o	+

Tabelle 11: Bewertungstabelle (Eigene Darstellung) + positive Bewertung; o neutrale Bewertung; - negative Bewertung

Die Tabelle lässt deutlich die Vor- und Nachteile von zentralen und dezentralen Strukturen erkennen. Durch die Zusammenfassung merkmalsgleicher Aufgaben bei der Zentralisation kommt es zu einer besseren Ressourcennutzung und Wirtschaftlichkeit. Dagegen werden Flexibilität und organisationales Lernen eher vernachlässigt. Ebenso sind die Bewertungen im Bereich Mitarbeitermotivation und Konfliktbewältigung eher negativ anzusehen. Gerade diese Felder werden jedoch in dezentralen Strukturen gefördert. Auch die inhaltliche Ausgestaltung der Weiterbildung ist als positiv zu sehen. Das Fachwissen der Fakultäten und die Kontakte einzelner Dozenten zur Wirtschaft können in dezentralen Strukturen effizienter angewendet werden. Gegen eine Dezentralisation spricht die deutlich negative Bewertung im Bereich der Wirtschaftlichkeit und die geringe Beeinflussung von rechtlichen und finanziellen Gestaltungsräumen. Insgesamt zeigen sich hier die aus der Organisationsforschung bekannten Zielkonflikte.

4 Situativer Ansatz zur Gesamtbewertung

Die Ausgestaltung der Weiterbildungseinrichtungen richtet sich nach den jeweiligen Bedingungen und Strukturen der Hochschule. Die skizzierten Organisationsstrukturen sind als abstrakte Modelle zu sehen, die an die jeweilige Situation einer Hochschule anzupassen sind. Der situative Ansatz geht davon aus, dass bestimmte Strukturen zu bestimmten Situationen „passen“ und das erst dieser „Fit“ die Effizienz der Organisation sicherstellt (BÜHNER 1999, 111). Für den situativen Ansatz können verschiedene Variablen heran gezogen werden. Einige – für Hochschulen ausschlaggebende Merkmale – werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt. Sie lassen sich in marktgerichtete Merkmale (Market-based View) und ressourcenorientierte Ansätze (Resource-based View) unterscheiden (BODENSTEIN; SPILLER 1998, 151ff). Erstere richten sich auf Markt- und Umfeldbedingungen, die sich aus den Spezifika des jeweiligen Weiterbildungsbe-

reichs ergeben. Ressourcenorientierte Merkmale beziehen sich auf die Besonderheiten bzw. Fähigkeiten der einzelnen Hochschule, die zur Profilierung im Wettbewerb beitragen können.

Marktorientierte Merkmale

➤ Markteintrittsbarrieren

Die Weiterbildungsangebote bewegen sich je nach Fakultät in unterschiedlich kompetitiven Feldern. Während in einigen Bereichen bereits vielfältige universitäre bzw. außeruniversitäre Konkurrenten aktiv sind, sind andere Felder bisher kaum erschlossen. Die Eintrittsbarrieren sind entsprechend unterschiedlich. Sie hängen u. a. auch von den von teilnehmerseitig erwarteten Standards hinsichtlich der Professionalität von Didaktik und Rahmenbedingungen ab. Starke Wettbewerber, die bereits über ein profiliertes Weiterbildungsimago verfügen, und entsprechende Eintrittsbarrieren erfordern einen koordinierten Ressourceneinsatz, da zögerliche oder finanziell unzureichend ausgestattete Angebote kaum erfolgreich sein werden. Vorhandene Ressourcen müssen mithin effizient gebündelt werden. Dies begünstigt tendenziell eher zentrale Organisationsformen von Weiterbildungseinrichtungen, wie z. B. an der Universität Augsburg.

➤ Marktattraktivität und -wachstum

Die Höhe der Eintrittsbarrieren wird nicht zuletzt durch die Reifephase eines Marktes und das Marktwachstum bestimmt. In jungen, wachstumsstarken Weiterbildungssegmenten kann es vorteilhaft sein, wenn die Hochschule im Sinne einer Portfolio-Planung Prioritäten setzt und bestimmte Fachbereiche besonders unterstützt. Dies verlangt ein Mindestmaß an zentraler Steuerung. So beschäftigt sich z. B. das Zentrum für Weiterbildung der Fachhochschule Erfurt hauptsächlich mit Themen des Sozialwesens.

Ressourcenorientierte Merkmale

➤ Komplexität der Organisation

Die Größe und der Grad der Heterogenität, d. h. die Anzahl der Fakultäten und deren Diversität können als Maßstab für die Komplexität der Hochschule herangezogen werden. In einer heterogenen Volluniversität wird eine zentrale Weiterbildungsorganisation sicherlich an ihre Grenzen stoßen. Die unterschiedlichen Strukturen innerhalb der Fakultäten (z. B. im Bereich der Studiengänge und Abschlüsse) lassen ein einheitliches Modell nur schwer zu. Hier wäre eine eher flexible und daher dezentrale Struktur von Vorteil. Keine Fakultät wäre somit gegenüber einer anderen im Nachteil, da jede ihre eigene Weiterbildung in Abstimmung mit der Hochschule anbieten könnte. Es käme auf die Eigeninitiative jeder Fakultät an, inwieweit es zu einem Ausbau der Weiterbildung kommt. Ein Beispiel für eine derartige, eher dezentral ausgerichtete Einrichtung findet man an der Universität Bremen. Anders sieht es bei eher kleineren, homogenen Hochschulen aus. Die Weiterbildungsstruktur sollte zentral gestaltet werden, um ein einheitliches Auftreten am Markt zu garantieren. Die Strukturen innerhalb der Hochschule und der einzelnen eng zusammenhängenden Bereiche lassen ein zentral gesteuertes Modell zu; so z. B. an der Universität Oldenburg.

➤ Kernkompetenzen

Die betriebswirtschaftliche Diskussion um Kernkompetenzen konzentriert sich auf Faktoren, die eine Institution unverwechselbar machen und die bei der Organisationsgestaltung beachtet werden müssen. Kernkompetenzen sind herausragende Fähigkeiten, die den erfolgreichen Produktlinien eines Unternehmens zugrunde liegen. Sie sind schwer imitierbar bzw. substituierbar und eröffnen potentiell den

Zugang zu neuen Märkten. Auf Hochschulen übertragen handelt es sich um die spezifischen internen Erfolgsvoraussetzungen, welche eine Hochschule von den Wettbewerbern abgrenzen. Zur Systematisierung hat sich eine Einteilung in physische (z. B. Technologie, Laborausstattung), intangible (z. B. Humankapital, Universitätskultur, Reputation) und finanzielle Ressourcen (z. B. Cash-flow, Finanzierungsmöglichkeiten) durchgesetzt. Um die Position einer Hochschule zu sichern, müssen die wettbewerbsrelevanten Ressourcen gestärkt werden (BAMBERGER; WRONE 1996, 146). Eine mögliche Kernkompetenz von Hochschulen sind die vorhandenen Kontakte von Fakultäten bzw. Hochschuldozenten zu den Destinatoren der Weiterbildung. Um die enge Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Partnern aktiv unterstützen zu können und somit den Austausch von Fachwissen voranzutreiben, bedarf es flexibler, eher dezentraler Strukturen in der Weiterbildung, wie man sie z. B. an der Koordinierungsstelle für wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Trier findet. Die Zwischenschaltung einer zentralen Stelle würde bei starken Praxiskontakten der einzelnen Fakultäten zu Schnittstellenproblemen führen.

➤ Rechtliche Ausgestaltung

Neben den rechtlichen Grundlagen der jeweiligen Landeshochschulgesetze spielt auch die rechtliche Ausgestaltung der Hochschule selbst eine entscheidende Rolle bei der Organisation der Weiterbildungseinrichtung. Während z. B. Landesuniversitäten in ihren Entscheidungen eher eingeschränkt sind, haben neue Steuerungsmodelle wie die Stiftungsuniversitäten z. B. in Niedersachsen mehr Handlungsspielräume. Neue Leistungs- und Strukturmodelle bringen die notwendige Autonomie mit sich, um tiefgreifende Strukturmaßnahmen innerhalb der Hochschulen durchzuführen (SCHMIDT 2002, 62ff). Hierzu zählt auch die Etablierung einer effizienten und flexiblen Organisationsstruktur der Weiterbildungseinrichtung. Tendenziell begünstigen die neueren Hochschulstrukturmodelle eine Dezentralisation der wissenschaftlichen Weiterbildung aufgrund der größeren Handlungsfreiräume und Anreizmöglichkeiten.

➤ Hochschulmanagement

Die Managementstrukturen und das Führungsverständnis der Universitätsleitung insgesamt spielen bei der Organisationsausgestaltung von Weiterbildungseinrichtungen eine große Rolle. Hier lassen sich in einer groben Näherung drei Modelle unterscheiden. Das tradierte deutsche Modell der Freiheit von Forschung und Lehre in einer demokratisch verfassten Hochschule gibt sehr viele Freiräume in die Fakultäten und lässt damit keine zentrale Steuerung zu. Die zzt. populären Konzepte einer unternehmerisch gesteuerten Hochschule mit einem starken Präsidium als Leitungsebene und entsprechenden Durchgriffsrechten in den Fakultäten ist sinnvoll nur mit einem zentralen Organisationskonzept kombinierbar. Ein drittes Modell wäre die Hochschule als Management-Holding. Hier übernimmt die Hochschulleitung die strategische Ausrichtung der weitgehend selbständigen Einheiten, während auf Ebene von Fakultäten oder Departments die operativen Entscheidungen getroffen werden (BÜHNER 1993, 417 ff). Dies begünstigt dezentrale Mischmodelle und insbesondere Anreizsteuerungen.

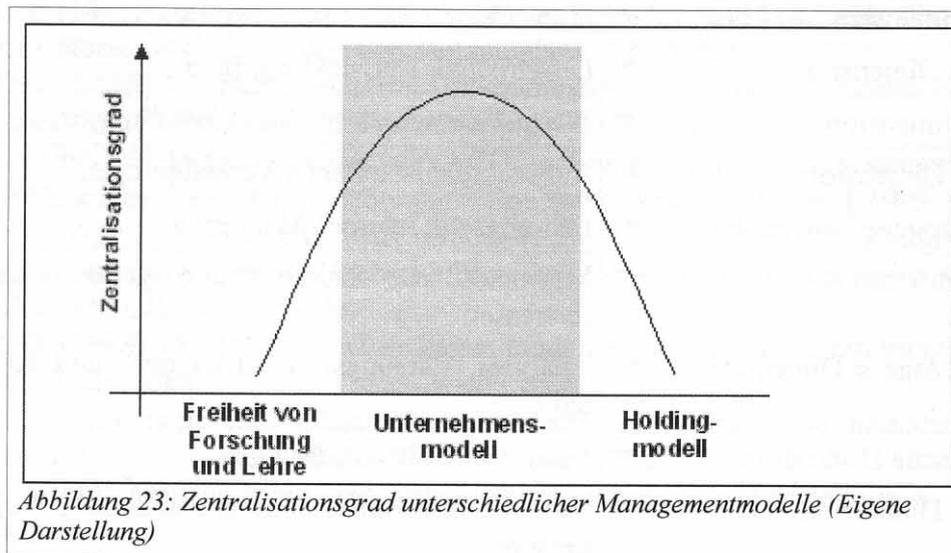


Abbildung 23: Zentralisationsgrad unterschiedlicher Managementmodelle (Eigene Darstellung)

➤ Strategisches Involvement in der Weiterbildung

Wird die wissenschaftliche Weiterbildung an einer Hochschule als Nebenaufgabe und nicht als ein weiteres strategisches Standbein der Hochschulentwicklung gesehen, ist eine zentrale Einrichtung eher hinderlich. Sie bremst die Initiative einzelner Fakultäten oder Dozenten. In einem solchen Fall reichen Vorgaben der Hochschule z. B. in Bezug auf den Organisationsablauf und zur Finanzierung aus, um innerhalb der Fakultäten Weiterbildungsangebote zu erstellen, wenn diese gewünscht sind. Je größer das strategische Involvement bzw. Commitment der Hochschule im Bereich der Weiterbildung ist, desto eher kommt eine übergreifende Ausgestaltung der Weiterbildungseinrichtungen in Frage.

5 Ausblick

In den letzten Jahren hat sich der Markt der Weiterbildung deutlich vergrößert. Neben staatlichen haben auch private Hochschulen ihre Chancen erkannt. Die Konkurrenzintensität hat erheblich zugenommen. Der Bologna-Prozess mit der Forcierung des Bachelorstudiums wird weitere Potenziale für spätere Weiterbildungsstudiengänge eröffnen. Koordination der Aufgaben und Motivation der Mitarbeiter, Wissenstransfer innerhalb der Organisation, Lernpotenziale und organisatorische Evolution der gesamten Hochschule sind zentrale Bewertungskriterien für die Auswahl der geeigneten Institutionalisierung. Die wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen muss sich zudem den Marktgegebenheiten und dem jeweiligen Hochschulprofil anpassen. Die mit diesem Anforderungsrahmen verbundenen Trade-Offs verlangen eine strategische Hochschulausrichtung. Organisationsstruktur und -strategie stehen in einem interdependenten Verhältnis (SCHEWE 1999). Die Vernachlässigung der organisatorischen Seite führt nicht selten zu Implementierungslücken und Schubladenstrategien. Empirische Untersuchungen aus der Unternehmenspraxis zeigen, dass dort bis zu 90 % aller Strategien bei der Einführung scheitern (WELGE; AL-LAHAM 1997, 791). Strategieänderung ohne Wandel der Organisationsstruktur ist ebenso problematisch wie eine Organisationsänderung ohne Wandel der Strategie.

Visionäre Dimension	☛ Sinnstiftende Rahmung, Leitbild
Strategische Dimension	☛ Langfristiger Entwicklungspfad
Kulturelle Dimension	☛ Werte, Normen, Artefakte, Einstellungen
Strukturelle Dimension	☛ Aufbauorganisatorische Veränderungen
Führungsbezogene Dimension	☛ Führungsstil, internes Marketing
Politische Dimension	☛ Mikropolitische Durchsetzung gegen retardierende Interessen
Methodenbezogene Dimension	☛ Analyse-, Planungs-, Informations- und Kontrollsysteme
EDV-technische Dimension	☛ Hard- und Softwarelösungen
Prozessuale Dimension	☛ Vorgabe von Implementierungsschritten, Projektmanagement

Tabelle 12: Ebenen der Implementierung (Eigene Darstellung)

Insgesamt bedarf es zur Umsetzung eines erfolgreichen Weiterbildungskonzeptes also erheblich mehr als nur eines Beschlusses der Hochschulleitung. Neben der in diesem Beitrag behandelten organisatorischen Perspektive hat die Forschung zum Change-Management in Institutionen weitere Ebenen einer erfolgreichen Führung (siehe Tab. 3) in Zeiten des Wandels herausgearbeitet (OELS NITZ 1999).

Literatur

- Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft/ Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: Organisation im Umbruch. (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen? In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1996 (48. Jg.), S. 621-665.
- Bamberger i.; Wrona T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), 2/1996, S. 130-153.
- Bea, F. X. (1999): Organisation, Stuttgart.
- Bodenstein, G.; Spiller, A. (1998): Marketing: Strategien, Instrumente, Organisation, Landsberg/Lech.
- Bühner, R. (1993): Strategie und Organisation, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Bühner, R. (1999): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 9. Auflage, München.
- DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review 48, S. 147-160.
- Frese, E. (2000): Grundlagen der Organisation, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Frese, E. (1998): Dezentralisierung um jeden Preis? In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2/98, S. 169-188.
- Frese, E.; Theuvsen, L. (2000): Wissensbasen und Erscheinungsformen in: Frese, E. (Hrsg.), Organisationsmanagement, Stuttgart, S. 7-81.
- Kiel, M. (2003): Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen, Deutsche Institut für Erwachsenenforschung (Hrsg.), Bielefeld.

- Lassmann, A. (1992): Organisatorische Koordination. Konzepte und Prinzipien der organisatorischen Einordnung von Teilaufgaben, Wiesbaden.
- Oelsnitz, D. v. d. (1999): Marktorientierter Unternehmenswandel: Managementtheoretische Perspektiven der Marketingimplementierung, Wiesbaden.
- Schewe, G. (1999): Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur: Ein systematischer Überblick zum Stand der Forschung, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 1/1999, S. 61-75.
- Schmidt, U. (2002): Leistungs- und Strukturmodelle für autonome Hochschulen, in: HRK (Hrsg.), Strukturwandel im Hochschulbereich – Neue Organisationsformen an den Hochschulen, Bonn, S. 11-23.
- Schreyögg, G. (1998): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Spiller, A. (2001): Preispolitik für ökologische Lebensmittel: Eine neoinstitutionalistische Analyse, in: Agrarwirtschaft, Jg. 50, Nr. 7/2001, S. 451-461.
- Stahle, W. (1999): Management : eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage München.
- Walgenbach, P. (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, (Hrsg.): Organisationstheorien. 3. Aufl., Stuttgart u. a., S. 319-353.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. (1997): Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 9/1997, S. 790-806.
- Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen: das Promotorenmodell, Göttingen.
- Wissenschaftsrat (1998): Empfehlungen zur Hochschulentwicklung durch Teilzeitstudium, Multimedia und wissenschaftliche Weiterbildung, Köln.