

# Entscheiden und Verantworten in der Universität aus der Sicht der Organisationstheorie

Workshop „Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen der  
Universitäten“

17.-18.11.2000, Baden bei Wien

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser, Universität Mannheim

# Vorbemerkung

Es gibt eine Reihe - inkommensurabler - Organisationstheorien.

Aussagen zur Gestaltung von Organisationen lassen sich aus ihnen nur in sehr begrenztem Umfang ableiten.

Die Funktion von Theorien besteht in erster Linie darin, bestehende Lösungen in Frage zu stellen und Anregungen für neue Lösungen zu geben.

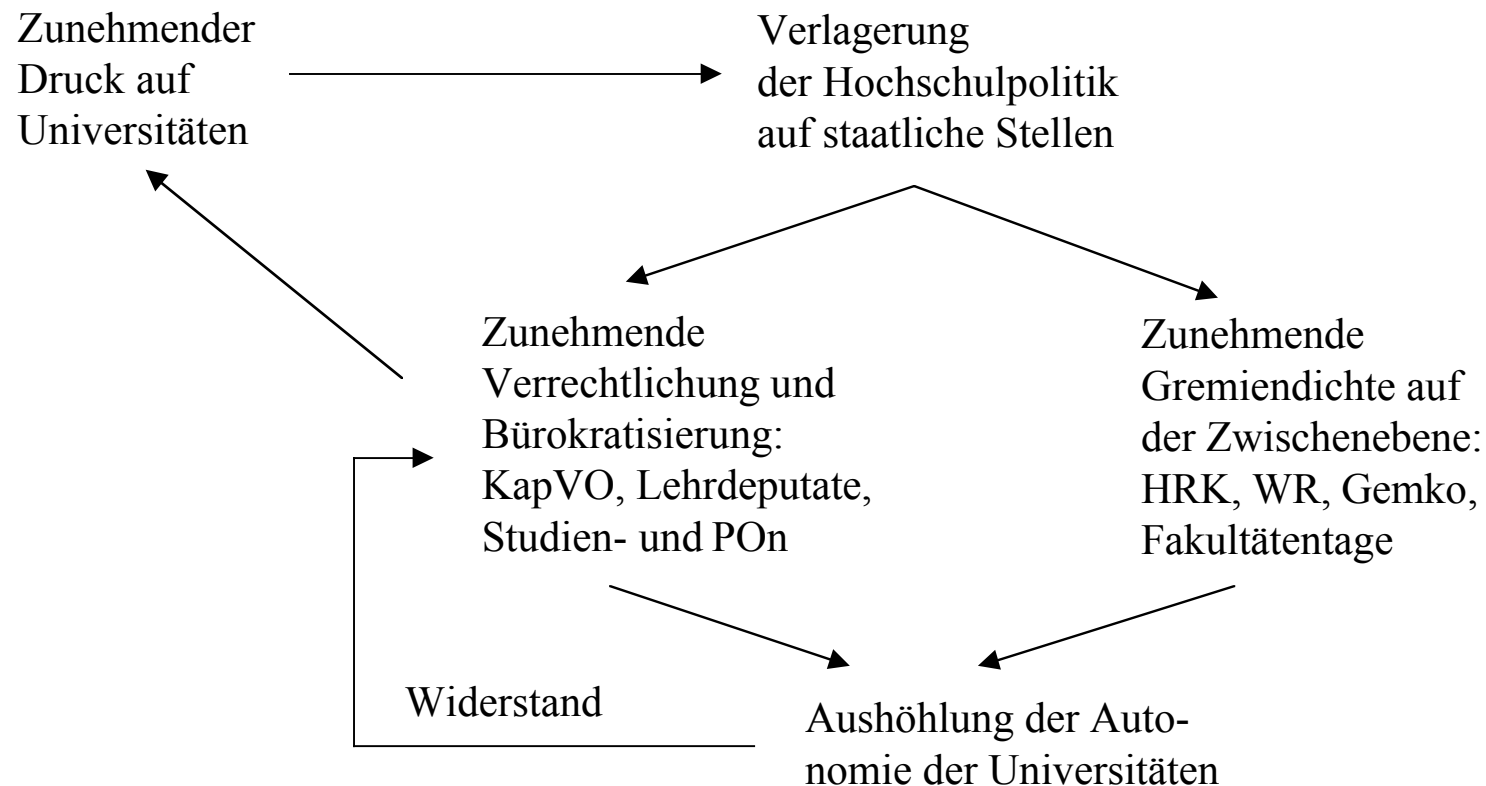
# These 1: Entscheidungen in Organisationen sind in einem hohen Maße durch innere und äußere Bedingungen bestimmt.

Individuen handeln intentional rational, stoßen jedoch auf kognitive Grenzen zur Informationsaufnahme und -verarbeitung.

Organisatorische Mechanismen zur Reduktion von Komplexität

- Arbeitsteilung
- Standardisierte Verfahren
- Hierarchie
- Kommunikation
- Indoktrination (Unternehmenskultur)

## These 2: Staatliche Steuerung von Universitäten mündet in zunehmende Verrechtlichung und Bürokratisierung



**These 3: Wenn bei der Gestaltung des interuniversitären Wettbewerbs bestimmte Voraussetzungen geschaffen und bestimmte Grundsätze beachtet werden, ist eine höhere Effektivität wahrscheinlich.**

**Wichtige Voraussetzungen sind:**

**(1) Universitäten müssen *Handlungsspielräume* zur Einrichtung neuer Fächer und Studiengänge sowie zur Bildung und Veränderung fachlicher Schwerpunkte haben.**

**(2) *Anreize* müssen so gesetzt werden, dass Leistungssteigerungen sich lohnen und Leistungsschwächen bestraft werden.**

**(3) Es müssen geeignete *Mechanismen für die Bewertung der Leistungen der Universität* entwickelt werden.**

**(4) Die Ersatzmechanismen müssen wiederholt zur Anwendung kommen.**

These 4: Interuniversitärer Wettbewerb setzt eine Non-profit-Organisation sowie zuverlässige Informationen über die Qualität der Leistungen der Universitäten voraus wie sie vor allem geliefert werden von

- (1) Studiengebühren,
- (2) Spenden,
- (3) Auswahl von Studierenden,
- (4) Rankings.

These 5: Studiengebühren haben als Qualitätssignale nur geringen Aussagewert.

Je renommierter eine US-Universität, desto geringer der Anteil der durch Studiengebühren finanzierten Ausbildungskosten.

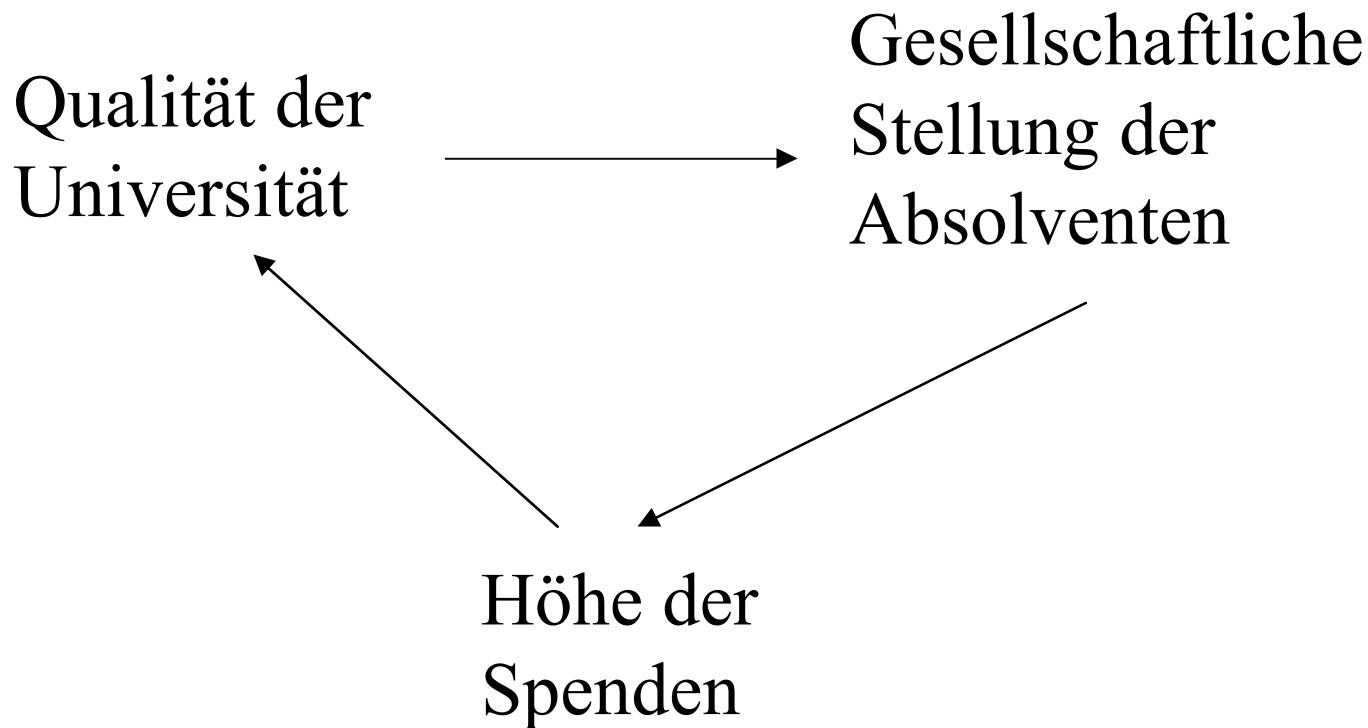
Eine Universität unter den ersten 10% der *ranking list* zahlt im Schnitt auf die höheren Gebühren \$ 28.000 dazu, während eine Universität aus den letzten 10% nur durchschnittlich \$ 1.800 zuschießt. Oder:

Ein Student zahlt an den besten Universitäten für 1 \$ Ausbildungsaufwand 20 Cent, an den schlechtesten 78 Cent.

## Dennoch erfüllen Studiengebühren wichtige Funktionen

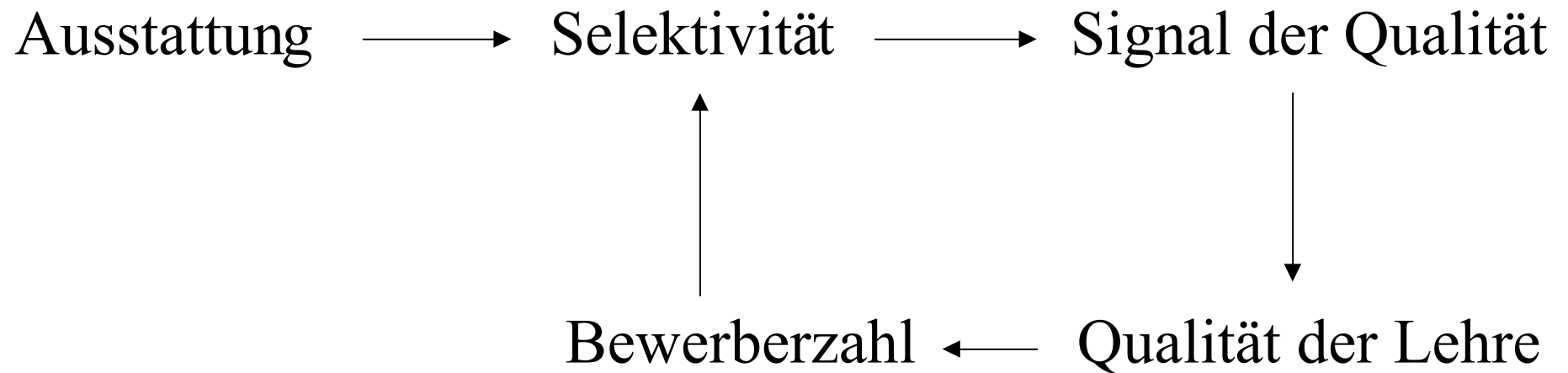
1. Sie machen bewusst, dass Universitätsausbildung einen Preis hat  
--> bessere Bildungsentscheidungen
2. Fördern persönliche Verantwortung, erhöhen Motivation
3. Bieten Anreize, Ausbildungsgänge mit hoher Qualität und Effizienz zu wählen
4. Bieten Universitäten Anreize, Engpässe zu beseitigen

These 6: Spenden kommt im amerikanischen Universitätssystem eine besondere Bedeutung zu.



Die Förderung einer solchen Spendenkultur in Europa ist problematisch

These 7: Die Auswahl von Studierenden ist der Kernprozess des interuniversitären Wettbewerbs



„Der individuelle Erfolg einer Ausbildung wird durch das durchschnittliche Talent und die Einstellungen der übrigen Studierenden an der betreffenden Einrichtung maßgeblich mitbestimmt. Kommilitonen können innerhalb und außerhalb des Hörsaals voneinander lernen, sich gegenseitig motivieren und zu Höchstleistungen antreiben.“ (Franck/Opitz 1999)

# These 8: Rankings bieten Studierenden und Universitätsadministratoren eine wertvolle Entscheidungsunterstützung.

z.B. U.S. News & World Report

Indikatoren

1. Befragung von von Dekanen
2. Befragung von für die Einstellung Verantwortlichen
3. Durchschnittliche GMAT-Ergebnisse
4. Prozentsatz der aufgenommenen Bewerber
5. Durchschnittliche Anfangsgehälter
6. Prozentsatz der Absolventen, die direkt nach Abschluss des Studiums Stelle einnehmen
7. Prozentsatz der Absolventen, die drei Monate nach Abschluss des Studiums Stelle einnehmen
8. Tution Fees für Out-of-State-Studierende

These 9: Evaluationen sind weder valide noch zuverlässig, aber dennoch unverzichtbar.

Kriterien von Forschungsevaluationen:

- Veröffentlichungen
- Drittmittel
- Zitationen

These 10: Die Lebenszeitprofessoren sind die eigentlichen „Eigentümer“ der Universität.

These 11: Bei der Gestaltung von universitären Leitungsstrukturen sind folgende Grundsätze zu beachten:

1. Umfassende Organisationsautonomie
2. Trennung von politischer, strategischer und operativer Verantwortung
3. Trennung von Leitungs- und Aufsichtskompetenzen, Entscheidungsbefugnissen und Beratungsaufgaben sowie doppelte Legitimation
4. Zielvereinbarungen als Führungs- und Koordinationsinstrument
5. Abteilungsstrukturen

These 13: Die Leitungsstruktur einer Universität umfasst Universitätsrat, Universitätsleitung, Senat, Fachbereichsleitung, Fachbereichsrat, Abteilungsleitung und Abteilungsrat.

