



# „Quer denken – quer organisieren“

Das altehrwürdige Organisationsprinzip der Fakultäten hat ausgedient. Wo Fächergrenzen zugunsten interdisziplinärer Forschungsvorhaben verschwimmen, sind mehrdimensionale Organisationsstrukturen gefragt.

**D**ie Organigramme von Hochschulen könnte ich blind zeichnen. Viel Hierarchie, viele Kästen, viele vertikale Linien, im Herzen des Schemas die Fakultäten – unverbunden nebeneinander. Die Optik einer Pyramide, schwerfällig nach dem Bauplan einer längst vergangenen Zeit. Diese Organisationsstruktur bleibt unangetastet, während sich die Hochschulwelt in den vergangenen Jahrzehnten rasant weiterentwickelt hat. Da erstaunt es, dass im Konzept der zukünftigen TU Nürnberg – wo die Universität der Zukunft auf der grünen Wiese neu gedacht werden soll – die Fakultäten gar nicht mehr vorkommen. Auch in Hamm-Lippstadt hat man vor einigen Jahren auf sie verzichtet, aus Sicht der Hochschule mit Erfolg. Sind also Fakultäten organisatorische Hochschul-Kunst oder können sie weg?

Die Sache hat zwei Seiten: Wissenschaft braucht einerseits eine disziplinäre Heimat, in der sich fachliche Paradigmen weiterentwickeln und – hoffentlich – Personalentwicklung betrieben wird. Unbestreitbar ist, dass Fortschritt durch interdisziplinäre Kooperation entsteht – der Klimawandel schert sich nicht um Fächergrenzen. Wenn sich diese auflösen, könnte das nicht auch für die zugehörigen Organisationseinheiten passen? Moderne Fakultäten brauchen Querstrukturen und -prozesse, die ihre Grenzen durchlässig und flexibel machen. Die Einteilung in Fakultäten kann künftig nicht das alleinige Organisationsprinzip einer Hochschule sein.

Es gibt dafür bereits gute Beispiele:

- Fächerübergreifende, thematische, strategische Schwerpunkte (mit eigenen Finanzmitteln zum Anstoßen interdisziplinärer Studienprogramme und Forschungsprojekte ausgestattet);

- zentrale organisatorische Plattformen für die fakultätsübergreifende Zusammenarbeit wie das Forum interdisziplinäre Forschung an der TU Darmstadt;
- die Praxis der TU Dresden mit einer Bündelung von Fakultäten zu größeren Bereichen und der Einsatz von „Forschungsscouts“, die in der Hochschule Forscherinnen und Forscher mit ähnlichen Interessen zusammenbringen;
- besondere Gelegenheiten für interdisziplinäre Forschung in einem attraktiven Umfeld wie am Freiburg Institute for Advanced Studies; College-Modelle für den Bachelor wie an der Leuphana Universität Lüneburg oder an der Jacobs University Bremen.

All diese Beispiele zeigen: Hochschulen kommen nicht daran vorbei, sich in Richtung Matrixorganisation mit Querverbindungen zu entwickeln, um das „Silodenken“ zu überwinden.

Mit den Hochschulreformen Anfang der 2000er-Jahre haben die deutschen Hochschulen in drei Bereichen mehr Freiheiten erhalten: Budget, Personal und Organisation. Im Finanz- und Personalbereich wird die Autonomie bereits gut genutzt – jetzt ist es an der Zeit, die Potenziale der Organisationsautonomie noch mehr zu erschließen. Hochschulorganigramme mit mehr Querlinien, die eben mehr einer Matrix als einer Pyramide gleichen, wären da ein starkes Zeichen. Gemalt auf dem Papier und noch viel mehr im gelebten Hochschulalltag.

**PROF. DR. FRANK ZIEGELE**

*ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissensmanagement an der Hochschule Osnabrück inne. frank.ziegele@che.de, www.che.de*