

Das HDZ im Neugliederungsprozess der Universität Dortmund

Die Universität Dortmund befindet sich in einem möglicherweise tiefgreifenden Umstrukturierungsprozess. Nach den Klausurtagungen in Eisborn und Xanten wurden die ersten Schritte mit der Einrichtung interdisziplinärer Forschungsbänder und Forschungsschwerpunkte bzw. Kompetenzzentren getan. An beiden ist das HDZ mit Vorleistungen und Projekten beteiligt (InWIDA und Geschlechterforschung). Jetzt hat die Hochschulleitung mit dem Vorschlag zur Neugliederung der Organisationsstruktur der Universität (vgl. Unizet Nr. 8/2002) zu weiteren Schritten angesetzt.

Im Kern sieht dieser Vorschlag vor, die bisherigen Fakultäten bzw. Fachbereiche neu zu gruppieren und zusammenzufassen. Bisher nicht vertieft behandelt wurden in diesem Zusammenhang die zentralen Einrichtungen. In den Diskussionen in Xanten wurde auch in diesem Bereich ein Bedarf gesehen, Aufgaben und Organisationsstrukturen neu zu überdenken. Aus guten Gründen wurde jedoch die Erörterung zunächst hintangesetzt. Die Gründe liegen zum einen in der Komplexität und Größenordnung der Probleme, die bei einer Zusammenführung von Fakultäten bzw. Fachbereichen zu bewältigen sind. Sie liegen zum anderen aber auch in der Sache und gehen aus den spezifischen fachübergreifend „querliegenden“ Aufgabenstellungen der zentralen Einrichtungen hervor. Daraus ergeben sich Perspektiven einer Vernetzung und Arbeitsteilung, die eigene Überlegungen zur organisatorischen Einbettung der zentralen Einrichtungen in die Universität erfordern.

Innovation durch fachübergreifende Zusammenarbeit: Kooperation oder Zentralisierende Neuorganisation?

In „einem Aufwasch“ mit der ersten Welle der Neugliederungen hätten diese Besonderheiten wohl kaum ausreichend Beachtung gefunden. Um den Standpunkt zu lokalisieren, von dem aus die künftige organisatorische Einbettung des HDZ aufgezeigt werden kann, soll deshalb noch einmal auf die Grundüberlegungen zur Reorganisation der Universität zurückgegangen werden, wie sie in Xanten erörtert worden sind:

Im Unterschied zu anderen Organisationen (Betrieben und Verwaltungen) ist die Universität als Expertenorganisation horizontal in hochgradig spezialisierte Einheiten ausdifferenziert (vgl. Pellert 2001). Diese Einheiten benötigen ein erhebliches Ausmaß an Selbstorganisation und flexible Organisationsstrukturen, über die allein die Qualitätsmaßstäbe der Arbeit wirksam garantiert werden können. Diese Einheiten werden in einem Organisationsgefüge von Fakultäten bzw. Fachbereichen mit organisatorischen Grenzziehungen zusammengebunden, die eine fachübergreifende Kooperation und damit Innovation im Bereich Forschung und Entwicklung sowie Lehre und Studium in den Bereichen einschränken. Die Pers-

pektiven der Organisationsentwicklung richten sich darauf, Innovation durch fachübergreifende Zusammenarbeit zu stärken.

Die Überlegungen zur Stärkung der Zusammenarbeit verlaufen in zwei zunächst einmal entgegengesetzt erscheinende Richtungen: Einerseits wird für die Auflösung der herkömmlichen Fachbereichsstrukturen optiert, um auf der Basis kleinerer Organisationseinheiten ein flexibles Zusammenwirken zu fördern. Eine verstärkte Dezentralisierung geht dann mit einer Stärkung der zentralen Ebene einher. Diese Ebene, die für die strategische Planung (Prioritätsebene, Mittelzuweisung, Zielvereinbarung) der Gesamtorganisation zuständig ist, erfährt dadurch einen erheblichen Machtzuwachs. Andererseits wird dafür votiert, die Fakultäten bzw. Fachbereiche zu größeren Bereichen zusammenzuführen, in deren Grenzen die spezialisierten Einheiten dann aufgrund fachlicher Affinität und synergetischer Wechselwirkung ebenfalls flexibel zusammenwirken sollen. Mit dieser „Departmentalisierung“ geht der Aufbau einer relativ starken und bezogen auf ihren Bereich strategisch operierenden mittleren Leitungsebene (starke Dekanate) einher. Die Macht zwischen Universitätsleitung und Fakultätsleitungen wird neu ausbalanciert. Die Universitätsleitung plädiert derzeit in diesem Sinne für eine Fusion von Fakultäten bzw. Fachbereichen.

1. Funktionale Differenzen zwischen Fakultäten und zentralen Einrichtungen?

Es stellt sich nun die Frage, ob solche Option auch für die Belange der zentralen Einrichtungen angemessen ist. Sollen zentrale Einrichtungen einzelnen Fakultäten zugeordnet werden? Ist es zweckmäßig, die zentralen Einrichtungen in Analogie zu den Fakultäten bzw. Fachbereichen zu einer einzigen bzw. zu mehreren Organisationseinheiten zusammenzufassen und mit einer strategischen Leitung zu versehen? Bleibt es wie bisher bei kleinen Einheiten, bei denen die strategischen Funktionen allerdings mit der Leitung der Universität als Gesamtorganisation zu verknüpfen wären?

Im Folgenden soll das Für und Wider dieser Optionen für eine organisatorische Einbettung des Hochschuldidaktischen Zentrums in die Universität auf dem heute entwickelten und in absehbarer Zukunft erkennbaren Stand der Aufgabenwahrnehmung und Arbeitsorganisation der Hochschuldidaktik abgewogen werden. Als Argumentationsgrundlage für diese Abwägung dienen die Aufgabenfelder und die kooperativen Verflechtungen, in denen das HDZ zur Zeit operiert. Einen Überblick gibt das nachstehende Schaubild:

2. Die kooperativen Verflechtungen des HDZ



Das Schaubild zeigt im Aufbau von links nach rechts (1.) die relevante funktionale Aufgabengliederung der Universität in Zuordnung zu den Arbeitsschwerpunkten des HDZ, (2.) die besonderen Bezüge, die sich daraus zu anderen zentralen Einrichtungen der Universität ergeben, (3.) die vor diesem Hintergrund plausible und zum Teil realisierte Beteiligung des HDZ-Personals an der fachbereichs- bzw. fakultätsübergreifenden Selbstverwaltung (Ausschüsse), die (4.) wiederum in unmittelbarer Relation zur Hochschulleitung (Rektorat) steht. Diese Art der Darstellung hebt insbesondere die Aufgabenverflechtung des HDZ mit zentralen Funktionsbereichen der Universität als Ganzem, quer zu den Fakultäten alten wie auch eines möglichen neuen Zuschnitts hervor.

2.1 Arbeitsschwerpunkte und Zuordnung des HDZ zu einzelnen Fakultäten bzw. Fachbereichen

Die Verknüpfungen der Aufgaben des HDZ mit den zentralen Funktionsbereichen der Universität steht nicht im Gegensatz zu der punktuellen Kooperation des HDZ mit den Fachbereichen bzw. Fakultäten. Im Unterschied zu den auf querliegende Aspekte bezogenen dauerhaften Schwerpunkten des HDZ sind die Kooperationen mit den Fakultäten – abgesehen einmal von den aus Kooptationsgründen erforderlichen ständigen Mitwirkung des HDZ-Personals in einzelnen Fachbereichen – grundsätzlich projektgebunden und dementsprechend sporadischer Natur. Sie können also jederzeit wechseln und sich auf unterschiedliche Fakultäten richten, derzeit z.B. Fakultät Maschinenbau (Drop-out-Analyse/Schlüsselkompetenzen im Studiengang), Chemietechnik (Schlüsselkompetenzen in der Gruppenarbeit), Raumplanung (Projektbüro), Wirtschaftswissenschaften (Interkulturelles Kompetenztraining), Erziehungswissenschaft und Soziologie (schulpraktische Studien im Berufspraktischen Halbjahr), Rehabilitation (hochschuldidaktische Weiterbildung für die Lehre mit behinderten Studierenden). Schon aus dieser Beschreibung geht hervor, dass eine Zuordnung des HDZ

zu einzelnen Fakultäten bzw. Fachbereichen alten oder neuen Zuschnitts wenig plausibel erscheint. Betrachtet man die Verflechtung mit den zentralen Ebenen, so lässt sich zunächst einmal folgendes im Anschluss an das hochschulinterne Review feststellen:

- *Professionalisierung der Lehre*
Zweifellos gehört zu den ständigen Aufgaben des HDZ Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistung für die Professionalisierung der Lehre. Der Akzent liegt auf der Steigerung der Lehrkompetenz von Lehrenden durch Weiterbildung und Beratung. Für das HDZ ordnet sich der Aspekt der Lehrkompetenz in ein umfassendes Verständnis von Personalentwicklung ein, die im Zusammenhang mit der Herausbildung neuer Organisationsstrukturen an Hochschulen Bestandteil eines modernisierten Konzepts einer Professionalisierung wissenschaftlicher Berufe ist. Dieses Konzept umfasst im Grundsatz alle Aufgabenbereiche des wissenschaftlichen Personals an Hochschulen über die Lehre hinaus bis hin zu Forschungsmanagement und Leitungsfunktionen.
- *Mediendidaktische Kompetenz*
Im Rahmen der Umwälzung der Arbeits- und Kommunikationsstrukturen durch die digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien wächst die Bedeutung der mediendidaktischen Kompetenz als Schlüsselqualifikation von Lehrenden. Zu diesen Kompetenzen zählt dann auch die Vermittlung von Medienkompetenz an Studierende. Beim Aufbau neuer Medienstrukturen der Universität ist die Förderung mediendidaktischer Kompetenz genuine Aufgabe des HDZ.
- *Integration der Ausbildung von Schlüsselkompetenzen*
Im Hinblick auf die allgemeinen Fragen der Studienreform, ist das HDZ mit vielfältigen Themenstellun-

gen konfrontiert, die sich aus den je spezifischen Problemkonstellationen einzelner Studiengänge bzw. -fächer ergeben. Die unterschiedlichen Projekte fokussieren dabei allerdings die Frage nach der Integration der Ausbildung von Schlüsselkompetenzen in die Studiengänge. Dieser querliegende Schwerpunkt kennzeichnet den spezifischen Beitrag des HDZ als „Kompetenzzentrum“ der Universität.

- *interkulturelle Kompetenz*
Ähnliches gilt für die Internationalisierung der Hochschule, die im Leitbild der Universitätsreform als Institutionsziel herausgestellt ist. Auch hier liegt der spezifische Beitrag des HDZ in der Entwicklung didaktischer Arrangements, und zwar zur Ausbildung interkultureller Kompetenz.
- *Geschlechtergerechtigkeit*
Ganz unbestritten hatte das HDZ in der Vergangenheit wesentlichen Anteil daran, dass sich die Universität der Verwirklichung von Geschlechtergerechtigkeit in ihrer Organisationsentwicklung verpflichtet hat. Ein fachübergreifendes Gender Mainstreaming erfordert die Entwicklung von „Gender-Kompetenz“.
- *„Vermittlungskompetenzen“*
Schließlich verfügt die Universität Dortmund über alle Kategorien von Lehramtsstudiengängen. Die Lehrerbildung reicht in fast alle Fachbereiche bzw. Fakultäten hinein. Ihre Reform, nicht zuletzt im Kontext gestufter Studiengänge, stellt neue Anforderungen an Professionalisierungsprozesse, in denen die o.g. Ausbildung von „Vermittlungskompetenzen“ für Lehrende wie Lernende auf der Tagesordnung steht, ebenfalls eine langfristige hochschuldidaktische Entwicklungsaufgabe.

2.2 Kooperative Bezüge des HDZ zu Fakultäten und anderen zentralen Einrichtungen

An der Praxis des HDZ in Forschung und Entwicklung, Lehre und Weiterbildung sowie Beratung lässt sich zeigen, dass diese hochschuldidaktischen Arbeitsschwerpunkte eng mit den Fakultäten und Fachbereichen oder verschiedenen zentralen Einrichtungen der Universität verknüpft sind:

- Für die Lernarrangements für Schlüsselkompetenzen im Studium ergibt sich vorrangig die projektformige Kooperation mit den Fakultäten und Fachbereichen.
- Für die Personalentwicklung stellt sich ein Zusammenhang zum Zentrum für Weiterbildung her. Hier sollte die Zuständigkeit des HDZ für die Professionalisierung der Lehre beibehalten werden, auch wenn ggf. vom ZfW weitere Professionalisierungsaufgaben wahrgenommen werden.
- Im Hinblick auf die mediendidaktische Kompetenz besteht ein enger Zusammenhang zum Medienzentrum. Da sich die Aufgaben jedoch dort primär auf die technische Seite des Medienangebots und der Mediennutzung beziehen, werden die hochschuldidaktischen Probleme vom HDZ bearbeitet.
- Im Bereich der Internationalisierung hat sich die Kooperation des HDZ mit dem Akademischen Auslandsamt bewährt.

- Das HDZ wird in dem neuen Forschungsschwerpunkt Geschlechterkonstellationen den Aspekt der Ausbildung von Gender-Kompetenz als genuine hochschuldidaktischen Beitrag einbringen.
- Im Bereich der Lehrerbildung liegt es auf der Hand, dass das HDZ – wie bereits in der Vergangenheit praktiziert – im Rahmen der Neustrukturierung unter hochschuldidaktischen Aspekten mit dem Zentrum für Lehrerbildung kooperiert.

Als Zwischenergebnis lässt sich auf dieser Ebene der Betrachtung festhalten, dass das HDZ eine Vielzahl von kooperativen Bezügen für das Gesamtspektrum der Aufgaben zu den meisten zentralen Einrichtungen der Universität aufweist. Eine Zusammenführung mit einzelnen Fakultäten und zentralen Einrichtungen ist also wenig plausibel.

2.3 Bezüge des HDZ (Querschnittsfunktionalität) zu gesamtuniversitärer Selbstverwaltung und Leitung

Die Aufgabenwahrnehmung des HDZ berührt den Zuständigkeitsbereich eines größeren Spektrums der fachübergreifenden Selbstverwaltungsstrukturen der Universität und ist gleichzeitig mit verschiedenen Funktionsbereichen auf der Leitungsebene (Rektorat) verbunden:

- So fällt die Personalentwicklung etwa in den Bereich des Prorektor II und berührt z.B. die Zuständigkeiten des Personalrats, ggf. auch der Kommission für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs.
- Der Prorektor IV hat als zentralen Aufgabenbereich die Entwicklung des Medienkonzepts der Universität und arbeitet dort mit der Expertengruppe Multimedia zusammen, an der auch das HDZ beteiligt ist.
- Das HDZ hat nicht nur an der „Task Force“ zur Reform der Lehrerbildung nach Bachelor-/Masterabschluss mitgearbeitet, sondern ist qua neuer Grundordnung durch (beratende) Mitgliedschaft im beschließenden Ausschuss für die Lehrerbildung vertreten und damit im Zuständigkeitsbereich des Prorektor I.
- Der Prorektor I ist auch aufgrund der Präsenz des HDZ in den letzten Jahren über Wahlmitgliedschaft in der Kommission für Lehre und Studium in ständigem Arbeitskontakt mit dem Hochschuldidaktischen Zentrum.

Als Fazit kristallisiert sich auf den Ebenen der universitären Selbstverwaltung und der Universitätsleitung eine Vielfalt von Bezügen statt eindeutiger Zuordnung heraus, die - unter hochschuldidaktischen Aspekten - einen großen Teil verschiedener Funktionsbereiche der Universität als Gesamtorganisation tangieren.

3. Alternativen einer organisationellen Einbindung des HDZ

Schon im Review (vgl. Metz-Göckel/Wildt 1999) wurde es als Aufgabe für die zukünftige Entwicklung des HDZ herausgestellt, die Bezüge zu den übrigen zentralen Ein-

richtungen der Universität zu präzisieren und die organisatorische Anbindung an die Leitungsebene der Universität zu überdenken.

Wenn nun aus den angelegentlichen und projektförmigen Bezügen eine Zuordnung zu Fakultäten bzw. Fachbereichen und der Querschnittsfunktionalität auf zentraler Ebene die institutionelle Anbindung dysfunktional erscheint, so geht daraus noch nicht eine adäquate fachübergreifende, zentrale Form der organisationellen Einbindung des HDZ in die Universität hervor. Dazu stehen verschiedene Möglichkeiten zur Diskussion, von denen drei hier kurz angesprochen werden sollen:

- a) Zusammenfassung aller zentralen Einrichtungen
- b) Zusammenfassung des HDZ mit einzelnen zentralen Einrichtungen
- c) Institutionelle Selbstständigkeit des HDZ als zentrale wissenschaftliche Einrichtung

Möglichkeit a)

Zusammenfassung aller zentralen Einrichtungen

Eine Zusammenfassung aller zentralen Einrichtungen würde eine größere Kooperationsflexibilität ermöglichen und gleichzeitig die Handlungsmöglichkeiten für eine strategische Planung unterhalb der Ebene der Universitätsleitung („Dekanat“ aller Einrichtungen mit Fakultätsstatus) erweitern. Allerdings ist der unterschiedliche Zuschnitt und Status der einzelnen Einrichtungen als zentrale wissenschaftliche Einrichtungen mit Forschungs- und Entwicklungsaufgaben einschließlich Querschnittsfunktionalität einerseits und zentralen Betriebseinheiten mit administrativen Aufgaben andererseits problematisch.

Es stellt sich auch die Frage, ob das Einziehen einer mittleren Leitungsebene auf dieser Aggregationsstufe in Analogie zu den neuzuschaffenden Dekanaten vorteilhaft wäre. Die Aktionsfelder der zentralen Einrichtungen, zumindest des HDZ, hängen unmittelbar mit der Ebene der strategischen Planung und den operativen Aufgaben auf der Ebene der Gesamtuniversität zusammen. Die Verknüpfung mit zentralen Ausschüssen und dem Rektorat würde geschwächt.

Dies spricht für eine starke, aber kooperative Verknüpfung mit der Universitätsleitung gegen die Zusammenfassung aller zentralen Einrichtungen.

Möglichkeit b)

Zusammenfassung des HDZ mit einzelnen zentralen Einrichtungen

Das HDZ fusioniert mit einzelnen zentralen Einrichtungen. Entsprechende Optionen müssen noch in bilateralen Gesprächen ausgelotet werden. So könnte z.B. das nach Hochschulgesetz in §31 gebotene Zusammenwirken von hochschuldidaktischen Zentren und Zentren für Lehrerbildung in einer gemeinsamen Einrichtung stattfinden.

Es ist zu bedenken, dass die Leitungsstruktur des ZfL zunächst und vor allem ein Zusammenwirken der lehrerbildenden Fakultäten vorsieht. Was jedoch für die Aufgabenwahrnehmung des ZfL funktional erscheint, ergibt für das HDZ keinen Sinn. Insbesondere dürfte eine Fusion mit der Lehrerbildung das Gleichgewicht der Schwerpunkte in den übrigen Funktionsbereichen auf zentraler Ebene und die Kooperationen mit nicht lehrerbezo-

gen Fakultäten bzw. Fachbereichen stören, da ein einseitiger Sog zum Aufgabenfeld des ZfL zu erwarten ist.

Ähnliche Probleme dürften für Fusionen mit anderen zentralen Einrichtungen bergen. Die Vorbehalte gegen eine Fusion schließen aber nicht die enge Kooperation mit anderen Einrichtungen aus, in denen die spezifisch hochschuldidaktische Kompetenz des HDZ - funktional und organisatorisch eigenständig - eingebracht wird.

Möglichkeit c)

Institutionelle Selbstständigkeit des HDZ als zentrale wissenschaftliche Einrichtung

Der Stand der Entwicklung des HDZ als zentrale wissenschaftliche Einrichtung mit vielfältigen Bezügen im funktionalen Aufgabenspektrum und universitären Institutionengefüge und die oben genannten Argumente gegen jede Art von Fusion sprechen dafür, das HDZ als zentrale wissenschaftliche Einrichtung in seiner selbständigen Organisationsform zu erhalten und weiterzuentwickeln. In der weiteren Entwicklungsperspektive sollte allerdings überlegt werden, ob und inwieweit die Verknüpfung zu den zentralen Ebenen der Selbstverwaltung und Universitätsleitung gestärkt werden kann. Auf der Ebene der Selbstverwaltung könnte die (Wahl-)Mitgliedschaft in den wichtigen Universitätskommissionen in eine kontinuierliche Beratung umgeformt werden. Zu verschiedenen Aufgaben könnten Kooperationsvereinbarungen getroffen werden. Gleichzeitig wäre der Bezug zu den verschiedenen Rektoratsbereichen auch in formaler Hinsicht zu stärken. Dies könnte etwa durch Zielvereinbarungen über Leistungen in den jeweiligen Funktionsbereichen geschehen. Das Rektorat als Ganzes ggf. der Rektor selbst sollte verstärkt in die strategische Leitung des HDZ einbezogen werden. Gegebenenfalls könnte diese Funktion auch vom Prorektorat I erfüllt werden, das die wohl umfänglichsten funktionalen Verflechtungen mit dem HDZ aufweist. Zu Aufgaben, die die Kompetenz einzelner Zentren überschreiten, könnten unter strategischer Leitung des Rektorats „Task Forces“ gebildet werden, in die dann auch flexibel einschlägige Kompetenzen der Fakultäten einbezogen werden könnten.

Das HDZ wird eigene Überlegungen in die anstehenden Debatten über die Organisationsentwicklung der Universität einbringen. Es ist sich dabei darüber im Klaren, dass es dabei auf Respons und Mitwirkung der Universitätsmitglieder angewiesen ist. Nur so wird das hochschuldidaktische Potential im Interesse einer Innovation von Lehre und Studium an der Universität Dortmund erhalten und weiterentwickelt werden können. Die Diskussion über die Zukunft der zentralen Einrichtungen an der Universität Dortmund ist eröffnet.

Johannes Wildt

Literatur:

unizet Nr. 343 (08/2002): Uni soll sich in sieben Sektionen gliedern, Universität Dortmund, S. 1

Metz-Göckel, Sigrid/Wildt, Johannes: Selbst- und Fremdevaluation des HDZ oder was Sie schon immer vom HDZ wissen wollten, in: HDZ-Rundbrief 10. Jg. (1999) Nr. 2, Univ. Dortmund, S. 17-25

Pellert, Ada: Expertenorganisationen reformieren, in: Hanft, Anke: Hochschulen managen? Reihe Blickpunkt Hochschule, 2001, S. 39-55