

# Arbeitspapiere

AP-8E94

Carola Beckmeier

31

Verwaltungs- und  
Gremienstrukturen  
an staatlichen Universitäten  
in den USA

Kassel 1994



WISSENSCHAFTLICHES ZENTRUM FÜR BERUFS- UND HOCHSCHULFORSCHUNG

**Carola Beckmeier**

**31**

**Verwaltungs- und Gremienstrukturen  
an staatlichen Universitäten in den USA**

Kassel 1994

## ARBEITSPAPIERE

Herausgeber:   Wissenschaftliches Zentrum für  
                  Berufs- und Hochschulforschung  
                  an der Gesamthochschule Kassel

Redaktion:      Christiane Bradatsch

©   Alle Rechte vorbehalten 1994

Wissenschaftliches Zentrum für  
Berufs- und Hochschulforschung  
Gesamthochschule Kassel  
Henschelstraße 4  
D-34109 Kassel  
Tel.:   0561/804 2415  
FAX:   0561/804 3301

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2. Die Verwaltungsstruktur an US-amerikanischen Universitäten</b>	<b>8</b>
2.1 Das Kuratorium (Board of Trustees)	8
2.2 Das Amt des Präsidenten	11
2.3 Das Amt des Akademischen Vizepräsidenten	14
2.4 Das Amt des Vizepräsidenten für studentische Angelegenheiten (Vice President for Student Affairs)	16
2.5 Das Amt des Vizepräsidenten für Haushalts- und Verwaltungsangelegenheiten (Dean of Business Affairs)	16
2.6 Das Amt des Vizepräsidenten für Bibliothekswesen (Dean of the Learning Resource Center; LRC)	18
2.7 Provosts und Divisional Deans	19
2.8 Die Department Chairperson (Fachbereichsleiter)	21
<b>3. Die Gremienstruktur</b>	<b>28</b>
3.1 Zuständigkeiten und Bedeutung der Department Committees	28
3.2 Academic Senates	29
<b>4. Die Rolle der Faculty im Entscheidungsprozeß</b>	<b>32</b>
<b>5. Einflüßaufteilung an Colleges und Universitäten</b>	<b>35</b>
<b>Anhang</b>	<b>38</b>
Die Verwaltungs- und Gremienstruktur der University of California Berkeley - ein Beispiel	
<b>Literatur</b>	<b>51</b>



## 1. Einleitung

Geht es um Probleme des Hochschulwesens und auch der Hochschulorganisation, wird immer wieder gerne auf das amerikanische Vorbild verwiesen. Informationen, die sich speziell auf die amerikanische Hochschulorganisation beziehen, liegen jedoch im deutschen Sprachraum bisher nur bruchstückhaft vor.

In den letzten Jahrzehnten haben in der Bundesrepublik Deutschland und in anderen europäischen Ländern bei Veränderungen der Universitäten Organisations- und Leitungsstrukturen eine zentrale Bedeutung gehabt, wie es die häufigen Novellierungen der Hochschulgesetzgebung belegen. Im Mittelpunkt der institutionellen Veränderungen standen immer wieder Fragen der Zusammensetzung der Selbstverwaltungsgremien, der Stellung der Fachbereiche gegenüber der zentralen Hochschulebene, der Kompetenzen der Hochschulleitung und der Rolle staatlicher Instanzen im universitären Entscheidungsprozeß.

Auch derzeit werden in der Bundesrepublik Deutschland wieder verschiedene Vorschläge zur Neuordnung der Organisations- und Entscheidungsstrukturen an Hochschulen diskutiert. Ein Stichwort hierzu ist die Entbürokratisierung des Verhältnisses zwischen Hochschule und Staat, des weiteren wird von einer Stärkung der Leitungsfunktionen an Hochschulen und einer Erweiterung der Kompetenzen der Dekane gesprochen. Um die Selbstregulierungs- und Entscheidungsfähigkeit der Hochschulen zu stärken, bedürfe es sowohl eines Rückzugs der staatlichen Hochschuladministration bei Einzelentscheidungen, bei Haushalts-, Personal- und Sachfragen der Hochschulen, als auch größerer Steuerungspotentiale der Hochschulleitungen. Da der Fachbereich Träger von Forschung und Lehre ist, wird vorgeschlagen, durch eine Verlängerung der Amtszeit und durch Stärkung der Kompetenzen des Dekans die Entwicklungsplanung auf der Fachbereichsebene voranzutreiben. Darüber hinaus werden immer wieder Instrumente für Leistungsanreize und -evaluation im Hochschulsystem gefordert.

Gerade in den letzten Vorschlägen klingt sehr stark der Vergleich mit dem US-amerikanischen Hochschulorganisationsmodell an; hier zeichnen sich sowohl der Präsident als auch die Dekane durch einen hohen Grad an Professionalität und Kompetenzen aus. Die Universitäten in den USA sind in Anlehnung an das Modell einer Denkfabrik organisiert, wobei die Entscheidungskompetenzen bei Amtsträgern innerhalb der Verwaltung liegen und hierarchisch angeordnet sind, während die

akademischen Selbstverwaltungsgremien vornehmlich Beratungsfunktionen haben. Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler selbst unterliegen einem hochschulinternen Evaluationssystem, das für ihre Arbeit in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung sowohl Anreize als auch Sanktionen enthält.

Eine zentrale Fragestellung wäre nun, ob das US-amerikanische Organisationsmodell, in dem Amtsträger und hierarchische Anweisungsregelungen eine größere Rolle spielen, Entscheidungsprozesse effizienter gestaltet und die Funktionstüchtigkeit der Hochschule erhöht. In diesem Forschungskontext sind am Wissenschaftlichen Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Universität Gesamthochschule Kassel eine Reihe von Arbeiten zu Entscheidungs- und Leitungsstrukturen an Hochschulen entstanden (siehe Literaturliste im Anhang). Das Interesse der vorliegenden Studien galt sowohl den formalen Organisationsstrukturen, die bei universitären Entscheidungsprozessen eine Rolle spielen, als auch den Handlungsmöglichkeiten und Strategien, die von den einzelnen Hochschulmitgliedern innerhalb dieses strukturellen Rahmens verfolgt werden. Geht man davon aus, daß die Hochschule ein Konsensgebilde ist, das auf Verkehrsformen wissenschaftlich kommunizierender Individuen basiert, ist es von Interesse, festzustellen, wie ein Organisationsmodell, das eher einem Direktorialmodell gleicht, universitäre Entscheidungsprozesse strukturiert.

Vor dem Hintergrund dieser allgemeinen Fragestellung sollen zunächst die strukturellen Rahmenbedingungen an US-amerikanischen Hochschulen zusammengestellt werden.

Zur Bestandsaufnahme und Darstellung des Organisationsrahmens von US-amerikanischen Universitäten sind sowohl Literatur und Dokumente zu Hochschulstatuten zusammengetragen, als auch Experteninterviews an einer staatlichen Universität durchgeführt worden. Es wurden sowohl Amtsträger auf unterschiedlichen universitären Entscheidungsebenen (*Chair of a Department, Dean, Provost, University President bzw. Chancellor, Board-Members*) befragt, als auch Mitglieder verschiedener Hochschulgremien (z.B. *Senate Committees*) und Abteilungsleiter innerhalb der Hochschulverwaltung.

Sowohl die privaten als auch die öffentlichen Colleges und Universitäten sind von den staatlichen Verwaltungen abgegrenzt und verfügen über bestimmte Autonomiebereiche. Die Kuratorien (*Governing Boards, Trustees* oder *Regents*) dienen einerseits als Vermittlungsstelle zwischen öffentlichen Interessen und den Interessen der

Universität, andererseits repräsentieren sie diese Interessen in der Leitung der Hochschulen.

Als erstes soll auf den Aufgabenbereich und die Bedeutung der Kuratorien für die Leitung der Hochschulen eingegangen werden. Zweitens sollen die Kompetenzen der Hochschulpräsidenten beschrieben werden, und es soll auf die Leitungsproblematik an Hochschulen eingegangen werden. Der dritte Komplex bezieht sich auf Amtsträger innerhalb der Hochschule. Hier sollen das Rekrutierungsverfahren, die Kompetenzen und die Zuständigkeiten von *Provosts*, *Deans* und *Chairs* dargestellt werden. Viertens geht es um die akademischen Selbstverwaltungsgremien auf zentraler und dezentraler Hochschulebene. Dabei sollen sowohl die Anzahl, Größe und Zusammensetzung der Gremien als auch deren Entscheidungszuständigkeiten beleuchtet werden.

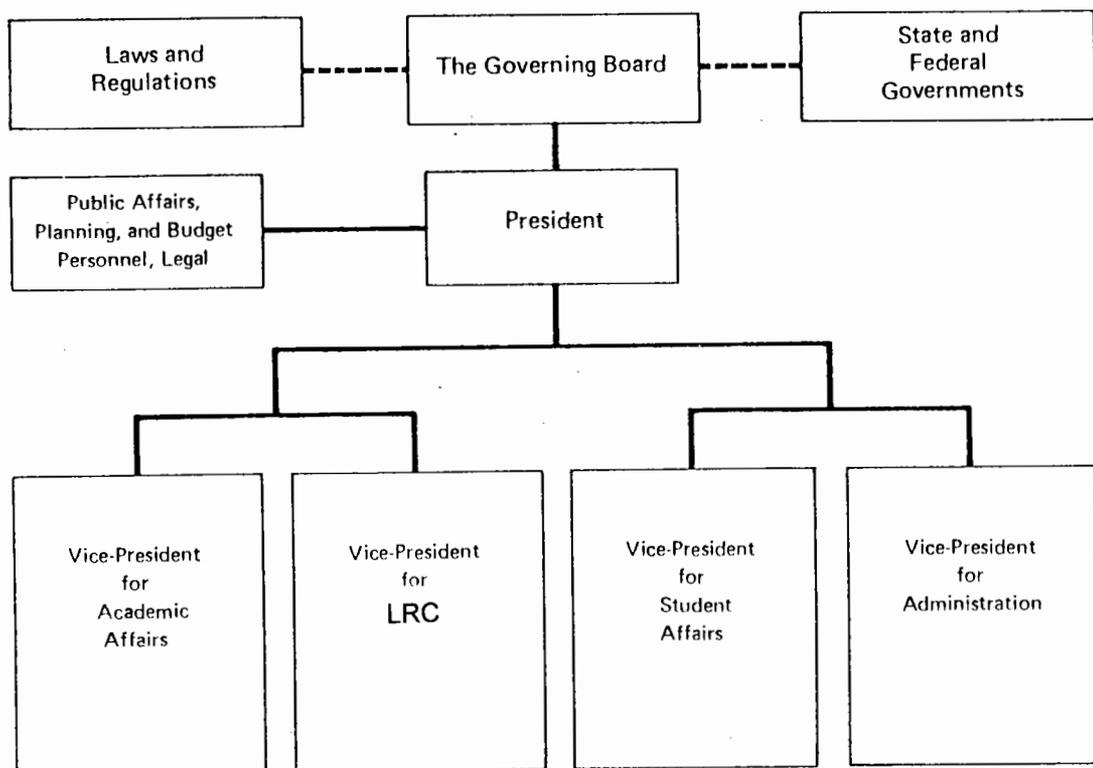
Das vorliegende Arbeitspapier konzentriert sich auf die Beschreibung der verschiedenen Verwaltungs- und Entscheidungsebenen. Es geht in diesem ersten Schritt noch nicht um eine vergleichende Analyse der Funktionsweise dieses Hochschulmodells. Zur Veranschaulichung sind im Anhang einzelne Entscheidungsverläufe exemplarisch dargestellt.

## 2. Die Verwaltungsstruktur an US-amerikanischen Universitäten

### 2.1 Das Kuratorium (Board of Trustees)

Innerhalb der universitären Organisationsstruktur hat der sogenannte *Board of Trustees/Regents/Governors* (vgl. Schaubild 1) die zentrale Entscheidungsgewalt. Gemäß den formalen Zuständigkeitsregelungen der Hochschulverwaltung wird die juristische Autorität und Verantwortlichkeit für die Entscheidungsfindung einem *Governing Board* übertragen, der sich aus Laien, d.h. aus Personen aus Wirtschaft und Politik, zusammensetzt.

SCHAUBILD 1



Im Kuratorium werden die politischen Richtlinien für die Universität festgelegt, sowohl was die Zielsetzungen der Institution und ihre Vertretung nach außen als auch die Behandlung von Haushaltsfragen betrifft. Die Art der Einwerbung und Bewirtschaftung von Ressourcen, lang- und kurzfristige Hochschulentwicklungs-

pläne und Entscheidungen über Investitionen und Anlagen machen die Haushaltspolitik des Boards aus. Eine wesentliche Rolle nimmt dabei die Entwicklung und Verbesserung des Lehrangebots der jeweiligen Universität ein. Die Mitglieder des Boards sollen zwar der Freiheit in Forschung, Lehre und Dienstleistung (*academic freedom*) verpflichtet sein, sich jedoch für notwendige Innovationen im Lehrangebot einsetzen.

Im einzelnen sind folgende zehn Aufgabenbereiche des *Governing Boards* wichtig:

1. Ernennung eines Präsidenten sowie Beendigung seiner Amtszeit
2. Subventionierungsprogramme und Management
3. Instandhaltung der technischen Anlagen der Hochschule
4. Öffentlichkeitsarbeit
5. Festlegung der Zielsetzungen der Hochschule
6. Leistungsüberwachung
7. Herstellung der Verbindung zwischen Hochschule und Außenwelt
8. Wahrung der Unabhängigkeit der Institution
9. Funktion als quasi interner "höchster Gerichtshof" bei Auseinandersetzungen innerhalb der Hochschule
10. Evaluierung der Arbeit des Boards

Zur Bewältigung dieser Aufgaben werden eine Reihe von *Standing Committees* eingerichtet, wie z.B.:<sup>1</sup>

- Committee on Audit
- Committee on Educational Policy
- Committee on Finance
- Committee on Grounds and Buildings
- Committee on Investments
- Committee on Hospital Governance
- Committee on Oversight of the Department of Energy Laboratories

Diese Ausschüsse sollen in der Regel nicht mehr als fünf Mitglieder ("plus ex officio-Mitglieder", wie z.B. den Präsidenten) haben, die von einem sogenannten *Nomination Committee* bestimmt werden.

---

<sup>1</sup> Standing Order of The Regents, University of California, 10.1

Bei Großuniversitäten mit mehreren Campus (*multi-campus system*) wie z.B. der University of California besteht ein Nachteil des Governing Board darin, daß dessen Mitglieder zu weit vom eigentlichen Lehr- und Lerngeschehen entfernt sind und sie sich infolgedessen stärker an allgemeinen politischen Kriterien orientieren als an den speziellen akademisch-pädagogischen Anliegen. Ein Vorteil des *Multi-Campus Governing Board* besteht hingegen darin, daß es ältere, etablierte Hochschulen dazu ermutigt bzw. darin unterstützt, bei der Einrichtung neuer Hochschulen behilflich zu sein - ein Aspekt, der in der Phase des Hochschulausbaus während der sechziger Jahre noch von besonderer Bedeutung war.

Insgesamt läßt sich festhalten, daß die Mitglieder des Boards mit allen wichtigen hochschulpolitischen Fragen befaßt sind; sie bestimmen die Zielsetzungen der Universität, sie entscheiden über die Verteilung des Haushalts, sie bewilligen das Lehrangebot der Hochschule, sie beaufsichtigen alle Personalangelegenheiten und sorgen für die Raum- und Geräteausstattung.

Insbesondere solche akademischen Angelegenheiten und Belange der *Faculty*, die auch von öffentlichem Interesse sind, wie z.B. die Zulassungsvoraussetzungen für den Hochschulbesuch, die "Stoßkraft" einzelner Studiengänge, die allgemeine Qualifikation der *Faculty*-Angehörigen und die Standards für ihr Lehrverhalten, die verfügbaren Ressourcen zur Umsetzung einzelner Studiengänge, studentische Leistungsanforderungen, sollten vor das *Governing Board* gebracht und dort behandelt werden.

Aber das *Governing Board* ist zwar per Gesetz für die genannten Entscheidungsangelegenheiten zuständig, jedoch leitet es die Universität nicht. Dafür wiederum wird vom Kuratorium ein Präsident bestellt.

Der Vorsitzende des Kuratoriums setzt für das Auswahlverfahren einen Ausschuß (*Search Committee*) ein, der dem Kuratorium einen geeigneten Kandidaten vorschlagen soll. In diesen Ausschuß wird ein Vertreter der Alumni<sup>2</sup> und der Studierenden bestellt, ex officio-Mitglieder, wie z.B. der Universitätspräsident, gehören

---

<sup>2</sup> Eine Besonderheit des amerikanischen Hochschulwesens stellen die Alumni dar. Die Alumni, also die "Ehemaligen" einer Hochschule, sind ein zentraler Bestandteil der Hochschule. Diese so wichtige Gruppe besteht aus einem Personenkreis, in dem die verschiedensten Berufe vertreten sind und in dem sich die unterschiedlichsten Interessen finden lassen. Eine Hochschule wird versuchen, das Interesse solcher "Ehemaliger" zu wecken und diejenigen Alumni zur Mitarbeit zu gewinnen, die eine dauerhafte Loyalität gegenüber der Hochschule bekundet haben und noch immer bekunden. Diese Loyalität kann sich in einer finanziellen Jahresspende oder einer sonstigen Form der Spende äußern, ferner im Engagement, geeignete Studierende für die Hochschule zu rekrutieren, aber auch in der Teilnahme an den verschiedenen lokalen und nationalen Alumni-Konferenzen.

qua Amt in den Ausschuß. Der Vorsitzende des *Search Committee*" fordert den Akademischen Senat auf, ebenfalls ein Komitee einzusetzen, das das *Search Committee* bei der Auswahl der Kandidaten unterstützt. Darüber hinaus werden Vertreter unterschiedlicher Hochschulgruppen angehört. Hat man sich auf einen Kandidaten geeinigt, wird dieser für eine Amtszeit von 5-6 Jahren von dem Kuratorium bestellt. Die Vizepräsidenten werden auf Vorschlag des Präsidenten von dem Kuratorium bestimmt.

## 2.2 Das Amt des Präsidenten<sup>3</sup>

Der oberste Leiter einer amerikanischen Universität ist der Präsident (*President* bzw. *Chancellor*). In der hierarchischen Struktur der Universität ist er gewöhnlich direkt unter dem Kuratorium (*Trustees Board*) angesiedelt. Seine primäre Aufgabe besteht darin, darauf hinzuarbeiten, daß "seine" Universität ihre gesetzten Ziele verfolgt. Im einzelnen sind die spezifischen Pflichten des Präsidenten von Universität zu Universität verschieden, doch lassen sich einige der wichtigsten Aufgaben verallgemeinern: Sie erstrecken sich z.B. über die Bereiche Haushalt, materielle Ausstattung der Universität, Öffentlichkeitsarbeit, studentische Angelegenheiten, Lehrprogramme, Studiengänge sowie die Auswahl des Lehrpersonals.

### Haushaltsplan

Der Präsident ist die führende Figur im Entscheidungsprozeß bezüglich Fragen, die die kurz- und langfristige Finanzplanung bzw. das Haushaltskonzept der Universität betreffen. Selbst wenn der Präsident diese Verantwortlichkeit normalerweise an die ihm unterstehenden Abteilungen delegiert, so liegt die formale Verantwortung für die Erstellung des jährlichen Finanzplans und dessen Vorlage beim Kuratorium bei ihm. In einer Reihe von staatlichen Universitäten ist der Präsident auch dazu verpflichtet, den endgültigen Haushaltsplan an den Rechtsausschuß (*Legislative Body*) des betreffenden Bundesstaates zur Genehmigung vorzulegen. Obwohl der Präsident offiziell für den Haushaltsplan verantwortlich zeichnet, übt er dennoch wenig Kontrolle über ihn aus. Wenn seine Verwaltungsbeamten ihre Arbeit geleistet haben und dem Präsidenten den Haushaltsplan vorlegen, befindet dieser sich bereits in seiner endgültigen Fassung, und es werden, wenn überhaupt, nur wenige Änderungen vorgenommen. Der größte Anteil der für die Finanzierung der Universität an-

---

<sup>3</sup> Vgl. Miller, B; Hotes, R. und Terry S. (Hg.): *Leadership in Higher Education*, Westport, 1983.

fallenden Ausgaben ist festgelegt, so daß kaum ein Spielraum besteht, mit den Finanzmitteln zu "jonglieren".

Der Präsident zeichnet auch verantwortlich für den Haushaltsbereich der Mittel-Beschaffung: das *fund-raising*. Diese Aufgabe ist natürlich an privaten Universitäten von hochrangigerer Bedeutung als an staatlichen, aber dennoch gehört es generell zum Aufgabenbereich eines Präsidenten, direkt oder indirekt Kontakte zu potentiellen Geldgebern zu knüpfen.

### **Materielle Ausstattung**

Auch im Entscheidungsfindungsprozeß spielt der Präsident auf dem Sektor der materiellen Ausstattung der Universität eine wichtige Rolle. In der Regel übt er einen zentralen Einfluß auf die Prioritätensetzung bezüglich der materiellen Ausstattung "seiner" Universität aus. Von einem *Faculty*-Komitee bekommt er Vorschläge, die ihm bei seiner Entscheidungsfindung hilfreich sind. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, daß er, z.B. um dem einen oder dem anderen Gebäude den Vorrang zu geben, sich mit allen befürwortenden und gegnerischen Fraktionen auseinandersetzen muß, bevor er mit konkreten Empfehlungen an das Kuratorium herantritt. Sobald dieses eine Einrichtung genehmigt hat, delegiert der Präsident in der Regel die Angelegenheit an andere Verwaltungsbeamte weiter.

### **Öffentlichkeitsarbeit**

Einen Großteil seiner Zeit verwendet der Präsident auf die Öffentlichkeitsarbeit. Diese verantwortliche Aufgabe umfaßt, Kontakte zu knüpfen, Empfänge zu geben und regelmäßig in der Öffentlichkeit aufzutreten. Der Präsident wird von der Außenwelt als die "Stimme der Universität" betrachtet. Er muß jederzeit die Zielsetzungen seiner Universität nach außen vertreten können. Der Präsident soll eine Führungsrolle übernehmen und nicht bloß ein an der Spitze der Hochschule stehender Verwaltungsbeamter sein.

### **Studentische Angelegenheiten**

Es wird häufig beklagt, daß der Präsident nicht genügend Zeit hat, direkt mit den Studenten zusammenzuarbeiten. Dies jedoch ist zuvorderst Aufgabe des *Dean of Students*, des Vizepräsidenten für studentische Angelegenheiten, der wiederum dem

Präsidenten untersteht. Insofern ist auch der Präsident verantwortlich für studentische Probleme.

### **Studienangebot**

Einer der wichtigsten Entscheidungsbereiche des Präsidenten ist das Studienprogramm (*Education Program*). Beim Präsidenten liegt die zentrale Verantwortlichkeit, einen institutionellen Rahmen zu schaffen, der dem Studium förderlich ist. Obwohl der Präsident nicht primär verantwortlich für die Durchführung der Lehre ist, beaufsichtigt er mit seinem Stab - und hier insbesondere mit dem Vizepräsidenten für akademische Angelegenheiten (*Academic Dean*) - die Curricula und prüft, ob die angebotenen Studiengänge mit den Universitätszielen übereinstimmen.

Der Präsident ist verantwortlich dafür, daß eine angemessene Evaluierung der Studienprogramme und Curricula erfolgt. Diese Evaluierung sollte auf allen Ebenen erfolgen und sollte eine Überarbeitung der Programme und Revision der Studiengänge zur Folge haben. Eine der Prioritäten des Präsidenten ist es, dafür zu sorgen, daß es im Studienprogramm eine Qualitätskontrolle gibt und daß alle Studenten die bestmögliche Ausbildung bzw. Lehre bekommen.

### **Auswahl des Lehrpersonals/Berufungen**

Der Präsident hat zumeist wenig mit der Auswahl des Lehrpersonals zu tun. In der Regel vertraut er seinen Verwaltungsbeamten, daß sie Empfehlungen aussprechen, die sich an den Zielen bzw. dem "Grundsatzkatalog" der betreffenden Hochschule orientieren. Der Präsident spricht am Ende des Berufungs- oder Einstellungsverfahrens die Berufung aus.

Der Präsident ist der oberste Entscheidungsträger in Angelegenheiten bezüglich Finanzierung, materieller Ausstattung, Öffentlichkeitsarbeit, studentischer Angelegenheiten und Studienprogramm. Bei der Koordination der genannten Bereiche stehen in der Regel drei oder vier zentrale Verwaltungsbeamte unter Aufsicht des Präsidenten. Er muß außerdem die Entscheidungen und Handlungsanweisungen des Kuratoriums implementieren und sie in den Funktionsablauf der Hochschule integrieren; es gehört zusätzlich zu seiner Aufgabe, das Kuratorium über die universitären Aktivitäten stets auf dem laufenden zu halten.

### 2.3 Das Amt des Akademischen Vizepräsidenten

Der Akademische Vizepräsident (*Academic Dean* oder *Vice President of Instruction*) ist für das Lehrangebot verantwortlich; er sollte der "starke rechte Arm" des Präsidenten sein. Als seine zentralen Aufgabenbereiche sind stichwortartig zu nennen: Zusammenstellung des Lehrangebots, Betreuung des Lehrkörpers, Personalplanung und die Nominierung von Mitarbeitern.

#### Lehrangebot

Die weitreichenden Pflichten des Akademischen Vizepräsidenten betreffen das Lehrangebot. Er arbeitet darauf hin, daß das Lehrangebot der Hochschule deren spezifische Zwecke und Zielsetzungen reflektiert.

Der Akademische Vizepräsident ist verantwortlich dafür, daß das Curriculum der Hochschule, deren Zulassungsbestimmungen widerspiegelt. Z.B. bietet ein *community college* die freie Zulassung für jedermann (*open door admission*). Diese Bestimmung führt an dem betreffenden College zu einer sehr bunt zusammengesetzten Studentenschaft, und folglich muß dieses College ein Lehrangebot haben, das den unterschiedlichsten Erwartungen (an Inhalte, Schwierigkeitsgrad bzw. intellektuelles Niveau etc.) gerecht wird.

Eine weitere wichtige Aufgabe des Akademischen Vizepräsidenten ist es, dafür zu sorgen, daß ein klar definiertes *General Education*- und ein *Liberal Arts-Programm* angeboten wird. Spezifische Kurse und Seminare sollen für dieses Programm zusammengestellt werden, und deren Leistungsanforderungen bzw. -nachweise sollen sich ganz klar unterscheiden von den Curricula der berufsvorbereitenden (*occupational*) Hochschuleinrichtungen.

Der Akademische Vizepräsident ist außerdem verantwortlich dafür, daß das Curriculum "straff" ist und daß alle Kurse gut organisiert sind. Wo möglich, sollen überflüssige Kurse, die weiterhin angeboten werden, obwohl sie sich keinerlei Nachfrage erfreuen, gestrichen werden. Der Akademische Vizepräsident soll überprüfen und gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge einbringen und dann diese Vorschläge mit den einzelnen Professoren bzw. Lehrbeauftragten durchsprechen. Dies kann an einen Vorsitzenden des jeweiligen Fachbereichs delegiert werden. Für den Bereich des Hauptstudiums muß der Akademische Vizepräsident sicherstellen, daß Curricula, personelle Besetzung, finanzielle Ausstattung, Verständigung und Zusammenarbeit mit den zuständigen staatlichen Stellen und Dienstleistungsein-

richtungen in adäquater Form vorhanden sind. Schließlich muß der Akademische Vizepräsident Innovationen fördern. Er muß die Augen für neue Unterrichtsmethoden bzw. Lehrverfahren offen halten und stets ermutigend auftreten, wenn Angehörige des Lehrkörpers diesbezüglich Initiative zeigen und in dieser Richtung aktiv werden wollen.

### **Lehrkörper**

Der Akademische Vizepräsident ist in alle Bereiche, die den Lehrkörper betreffen, involviert. Zu seinen Aufgaben gehört, die Qualifikation von Bewerbern für einen Lehrstuhl oder eine Stelle als Lehrbeauftragter zu überprüfen, bevor sie eingestellt werden; dafür zu sorgen, daß sich die Lehrenden für die von der Hochschule gesetzten Ziele engagieren; die Studienpläne für die neueingestellten Lehrenden zu erarbeiten. Da der Akademische Vizepräsident der für das Personalwesen zuständige Verwaltungsbeamte ist, verwaltet er die Personalakten aller angestellten Mitarbeiter.

### **Haushaltsplanung**

Der Akademische Vizepräsident leitet den Bereich der Finanzierung (*funding*) und Planung des akademischen Lehrangebots. Er wertet alle Anträge auf Finanzierung aus, bevor er sie an den Präsidenten zur Genehmigung weiterleitet.

Der Akademische Vizepräsident ist der oberste "akademische Beamte" einer Hochschuleinrichtung. Er beschäftigt sich im wesentlichen damit, die spezifischen Zwecke und Ziele "seiner" Hochschuleinrichtung mit einem starken Lehrangebot zu untermauern. Er setzt sich dafür ein, das Lehrangebot zu verbessern: mittels Koordination der Evaluation, Entwicklung eines starken *Liberal Arts*-Programms, Analyse des Lehrangebots, sorgfältiger Prüfung der Organisation der einzelnen Lehrangebote sowie Ermutigung zu innovativen Vorschlägen. Der Akademische Vizepräsident ist außerdem zuständig für die Belange des Lehrkörpers. Wenn es um Stellenbesetzungen geht, muß er sich Klarheit über die Bedürfnisse der gesamten Hochschuleinrichtung verschaffen und muß gleichzeitig die spezifische Qualifikation eines jeden einzelnen Bewerbers erfassen können.

## 2.4 Das Amt des Vizepräsidenten für studentische Angelegenheiten (Vice President for Student Affairs)

Beim sogenannten *Dean of Student Development* handelt es sich im universitären Hierarchiegefüge um eine noch junge Position auf der Ebene des Vizepräsidenten (in manchen Universitäten noch mit *Student Personnel Administrator* titulierte). Seine spezifischen Aufgaben umfassen die Bereiche Studienberatung, Planungstätigkeit, Evaluation und Erstellen eines Haushaltsplans.

Zentrale Aufgabe dieses Vizepräsidenten ist es, folgende Aufgabenbereiche miteinander in Einklang zu bringen: Beratung zu allgemeinen studentischen Fragen, Rechtsberatung, Klärung von Fragen, die eine psychologische Beratung betreffen; Information und Beratung von ausländischen Studenten; akademische Beratungs- und Tutoren-Programme; Tests, Untersuchungen, Messungen und wissenschaftliche Forschung sowie Orientierungsprogramme für Studienanfänger. Der *Dean of Student Development* ist verantwortlich für das positive Zusammenwirken aller genannten sowie weiterer Bereiche, die die Studierenden und das Lehrprogramm betreffen. Zusammen mit dem *Academic Dean* ist er für alle Studienprogramm-Angebote verantwortlich und muß hierbei dafür sorgen, daß jedes einzelne Programmsegment in das Gesamtprogramm integriert ist.

Der *Dean of Student Development* ist intensiv mit dem Entwurf von kurz- und langfristigen Planungskonzepten befaßt, und er muß deshalb mit allen Lehrenden und der Verwaltung zusammenarbeiten.

### Haushaltsplanung

Ähnlich wie seine Kollegen auf der obersten Verwaltungsebene muß auch der *Dean of Student Development* für seine Abteilung einen Haushaltsplan erarbeiten. Zur Vorbereitung hierzu helfen ihm seine Evaluationsergebnisse. Die Daten dienen als Wegweiser für die künftige Programmgestaltung und Verfahrensweise: die Daten der Evaluationsstudien liefern konkretes argumentatives Material, das als Untermauerung der im Haushaltsantrag gestellten finanziellen Forderungen dient.

## 2.5 Das Amt des Vizepräsidenten für Haushalts- und Verwaltungsangelegenheiten (Dean of Business Affairs)

Die Aufgabe dieses *business managers* in einer Hochschulinstitution besteht nicht lediglich in der Buchhaltung für die Institution. Wie sich die Rolle des Präsidenten

über die Jahre gewandelt hat, so auch die des *Dean of Business Affairs*. Dieser Wandel hat seine Ursache in der wachsenden Zahl an großen Universitäten, riesigen Studentenmassen und in der wachsenden Vielfalt der Lehrangebote (*educational programs*). Der Aufgabenbereich des "Dean of Business Affairs" umfaßt die Verwaltung heutzutage aller zur Hochschuleinrichtung gehörenden Gebäude und Plätze, Dienstleistungen für die Studenten sowie Angelegenheiten, die die Ziele des Lehrangebots betreffen.

### **Haushalt**

Der zentrale Aufgabenbereich des *Dean of Business Affairs* ist der der Finanzen. Er leitet einen Mitarbeiterstab, der das Rechnungswesen der Fachbereiche (*departmental accounts*) auf dem aktuellen Stand hält. Der Vizepräsident hält bezüglich aller Einrichtungen regelmäßig Inventur; wenigstens einmal pro Monat berichtet er über Einnahmen und Ausgaben. Zusätzlich zu diesen monatlichen Berichten ist er dafür verantwortlich, einen Finanz-Jahresbericht zu erarbeiten und ihn dem Präsidenten vorzulegen.

In der Regel ist dieser Vizepräsident auch der Schatzmeister der Hochschuleinrichtung. In dieser Funktion ist er verantwortlich für den Zahlungseingang, die Auszahlungen und die Vermögensverwaltung; wenn Stiftungsgelder existieren, ist er mit großer Wahrscheinlichkeit auch verantwortlich für deren Anlage.

### **Gebäude und Anlagen**

Der *Dean of Business Affairs* ist des weiteren verantwortlich für die Instandhaltung von Anlagen, z.B. von Heizung und Elektrik, für kleinere und größere Reparaturen an Gebäuden, Reinigung der Anlagen, Raumzuteilung und ebenso für die "ästhetische Instandhaltung". Darüber hinaus ist er verantwortlich für die Sicherheit der Institution; hierzu obliegt ihm die Leitung des Büros für Sicherheit (*Security Office*). Alle Probleme bezüglich der Raumzuteilung, Instandhaltung und Sicherheit liegen somit im direkten (persönlichen) Zuständigkeitsbereich des *Dean of Business Affairs*.

### **Dienstleistungen für die Studierenden**

Im Rahmen des *financial support* stellt der *Dean of Business Affairs* verschiedene Dienstleistungen für die Studierenden zur Verfügung. Er hat die Leitung über

Studentenwohnheime, Mensen und Cafeterien, die Universitätsbuchhandlung und ist Rechnungsführer der Immatrikulationsgebühren.

Der *business manager* ist kein akademischer Beamter, dennoch übt er großen Einfluß auf die Hochschulpolitik aus. Er arbeitet in sehr enger Kooperation mit dem *Academic Dean* zusammen, um seine Planung auf das Ausbildungsprogramm, das die betreffende Institution anbietet, auszurichten. Die Vorschriften in bezug auf das Rechnungswesen, die der *business Dean* auferlegt, können die Ausgaben der einzelnen Fachbereiche beeinflussen, dies wiederum hat Auswirkungen auf die inhaltlichen akademischen Zielsetzungen der Institution.

Die wichtigste Rolle des *Dean of Business Affairs* betrifft den Haushaltsplan. Der Aufgabenbereich dieses "Deans" ist wegen der Erweiterung der Hochschullandschaft immer komplexer geworden. Folge ist, daß er gewöhnlich einen großen Mitarbeiterstab leitet und sich zum einen verschiedenen Aufgaben im Bereich der Finanzen widmet, zum anderen aber auch für die Instandhaltung der Anlagen zu sorgen hat. Darüber hinaus muß er die Konten für die studentischen Dienstleistungen koordinieren und den Finanzhaushalt auf die inhaltlichen Zielsetzungen "seiner" Hochschule abstimmen.

## **2.6 Das Amt des Vizepräsidenten für Bibliothekswesen (Dean of the Learning Resource Center; LRC)**

Die traditionelle Bibliothek "von gestern" ist heutzutage ersetzt durch umfassend ausgestattete Medienzentren für Lernzwecke (LRC). Diese neuen "Lernmittelzentren" verlangen nach einem neuartigen Vizepräsidenten bzw. *Dean* mit einem umfassenden Katalog an Aufgaben.

Das LRC ist der Grundstein eines jeglichen Lehrangebots. Forschungsarbeiten sowie Anleitungen zu Techniken für eine verbesserte Didaktik der Lehre sind in diesem Zentrum untergebracht. Aufgabe des Vizepräsidenten ist es, das Ausbildungsprogramm mittels des LRC effektiv und effizient zu unterstützen. Er ist außerdem verantwortlich für die Vorbereitung von Informationsmaterial - Informationen über Aktivitäten, Dienstleistungen und angebotenes Material - und deren Verbreitung im Kreise der Verwaltung, des Lehrkörpers und der Studierenden.

## 2.7 "Provosts" und "Divisional Deans"

Die nächste Ebene in der hierarchischen Struktur der Institution ist normalerweise der *Provost* mit den ihm zuarbeitenden *Divisional Deans* (vgl. Schaubild 2). Provosts stehen für gewöhnlich den sogenannten *Schools/Colleges* vor, einer Zwischeninstanz, in der mehrere *Divisions* zusammengefaßt sind, die sich wiederum in zahlreiche Fachbereiche (*Departments*) unterteilen. Provosts werden mit Hilfe eines *Search Committee* aus dem Kreis der Professoren ausgewählt und vom Präsidenten (bzw. Chancellor) für fünf bis sechs Jahre bestellt. Die Aufgaben variieren beträchtlich; dennoch lassen sich zentrale Aufgabenbereiche der *Provosts* festmachen: Verantwortung für Haushaltsplan, Lehrkörper, Planung und Berichterstattung.

### Haushalt

*Education Programs* können nicht ohne angemessene Finanzmittel realisiert werden. Als Finanzplaner wird der *Provost* den zuständigen *Dean* bitten, seine Forderungen inhaltlich aufzuschlüsseln und zu rechtfertigen. Die *Department Chairperson* wird alsdann Daten liefern, und darauf basierend wird ein Haushaltsplan für die gesamte "School" aufgestellt; den fertiggestellten Haushaltsplan muß der *Provost* dann dem *Dean* bzw. dem zuständigen Vizepräsidenten vorlegen und ihm gegenüber erläutern und rechtfertigen.

### Lehrkörper

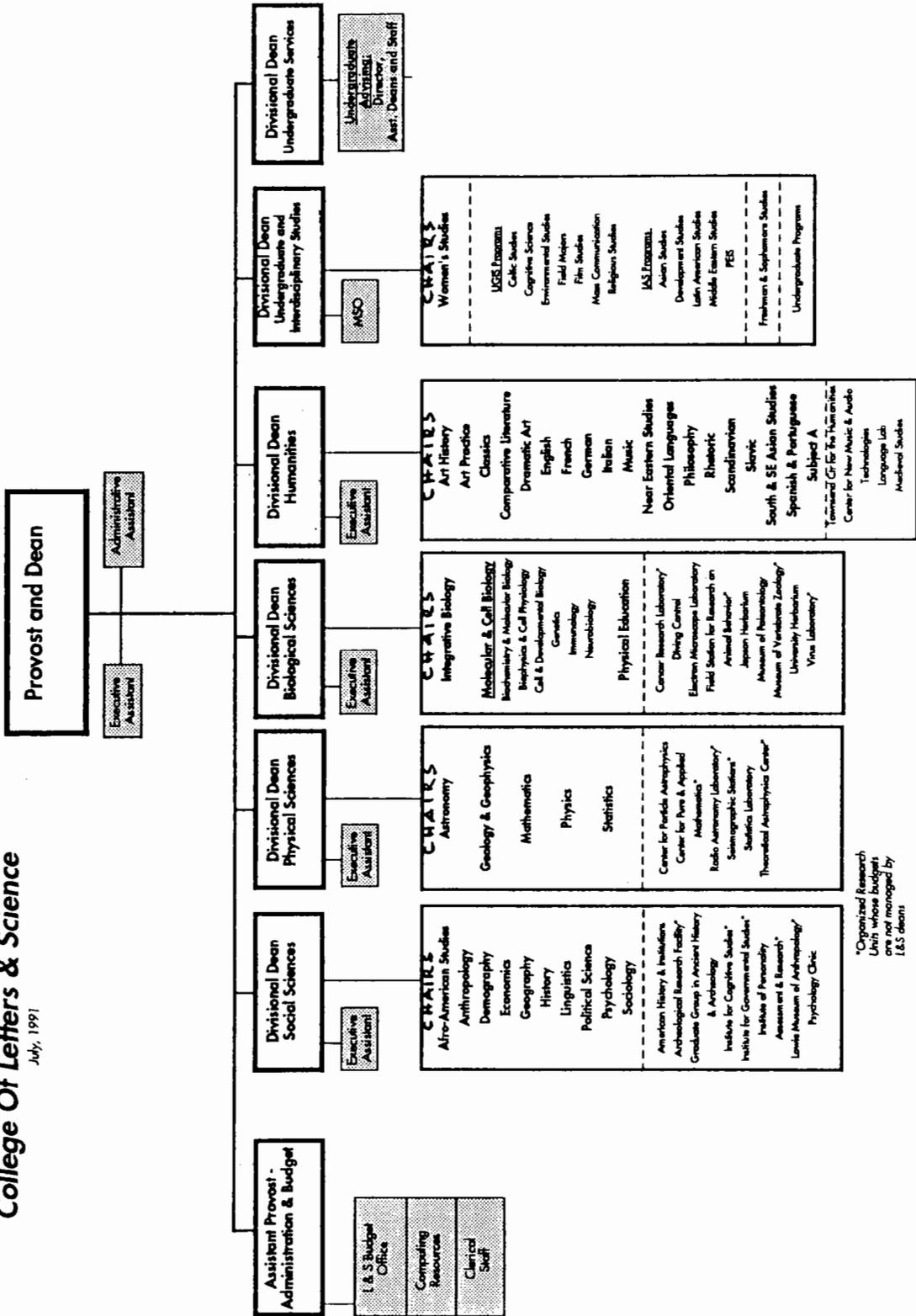
Im Verantwortungsbereich des Lehrkörpers wirkt der *Provost* dahingehend mit, daß er bezüglich der Stellenbesetzungen Empfehlungen ausspricht.

### Berichterstattung

Auf dem Sektor der Berichterstattung ist der *Provost* für einen kommunikativen Austausch in Form einer "Zweiwege-Kommunikation" verantwortlich: Der *Provost* muß an die ihm übergeordneten Verwaltungsbeamten (Vizepräsidenten) Bericht erstatten und ebenso an die ihm unterstellten Mitglieder des Lehrkörpers (*Divisional Dean, Department Chair*). Mit den Berichten an die Verwaltungsbeamten hält der *Provost* diese Vorgesetzten über die Aktivitäten der betreffenden Fachbereiche auf dem laufenden.

SCHAUBILD 2

College Of Letters & Science  
July, 1991



\*Organized Research Units whose budgets are not managed by I&S deans

Auf den mittleren Verwaltungsebenen sind die *Provosts* die "Mittelspersonen" zwischen Fachbereichen und zentraler Verwaltung. Sie wirken daran mit, die Grundlagen eines starken Ausbildungsangebots (*Education Program*) aufzubauen. Sie leisten dies, indem sie mit den *Deans* und *Chairs* bei Stellenbesetzungen und in der Weiterbildung und Planung zusammenarbeiten, wobei sie Kurz- und Langzeitkonzepte entwerfen und über die stattfindenden Aktivitäten vermittlels "angemessener Kommunikationswege" berichten.

## 2.8 Die Department Chairperson<sup>4</sup> (Fachbereichsleiter)

Die meisten *Department Chairpersons* rekrutieren sich aus den Reihen der Faculty und haben nur sehr wenig Verwaltungserfahrung. Die zunehmende Komplexität der Hochschuleinrichtungen und die eingeschränkten Haushaltsmittel haben dazu geführt, daß Präsidenten, Vizepräsidenten und andere Verantwortliche in der Hochschulverwaltung immer mehr Aufgaben an die *Department Chairpersons* delegieren:

1. Auf dem Sektor *Department Governance* (Fachbereichsleiter) müssen sie:

- Fachbereichskonferenzen abhalten,
- Fachbereichsausschüsse zusammenstellen,
- Ausschüsse effektiv nützen,
- langfristige Konzepte in bezug auf Programme und Ziele des Fachbereichs entwerfen,
- bestimmen, welche Dienste der Fachbereich der Hochschule, der Gemeinde und dem Bundesstaat zu leisten hat,
- die langfristigen Konzepte für den Fachbereich umsetzen,
- den Fachbereich auf dessen Evaluierung vorbereiten,
- als Fürsprecher des Fachbereichs dienen,
- den Erwerb für die Publikationen von Bibliotheken überwachen,
- manche Verwaltungsaufgaben an einzelne Personen oder Ausschüsse delegieren,
- Fakultätsmitglieder dazu ermutigen, Ideen zur Verbesserung bzw. Aufwertung des Fachbereichs vorzubringen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Tucker, A: *Chairing the Academic Department*. New York 1984, Kap. 1.

2. Auf dem Sektor der *Lehre* müssen sie:

- Stundenpläne festlegen,
- außeruniversitäre Veranstaltungen beaufsichtigen,
- Dissertationen, Unterrichtsprogramme, Ankündigungen für ein Buch (*prospectus*) und Studienangebote für die Studierenden im Hauptstudium überwachen,
- Fachbereichsprüfungen überwachen und Beratungen erteilen,
- die Studienangebote des Fachbereichs aktualisieren.

3. Auf dem Sektor der *Angelegenheiten des Lehrkörpers* müssen sie:

- Lehrkräfte auswählen,
- Aufgaben (Lehre, Forschung, Komiteearbeit usw.) auf die vorhandenen Lehrkräfte verteilen,
- die Serviceleistungen der Lehrkräfte überwachen,
- die fachlichen Leistungen der Lehrkräfte überwachen,
- Beförderungen in die Wege leiten und Empfehlungen für *tenure* aussprechen,
- an Hearings bei Schlichtungsverfahren teilnehmen,
- Empfehlungen für eine Prämienvergabe (*merit*) aussprechen,
- sich mit unbefriedigenden Leistungen von Lehrkräften und Angestellten auseinandersetzen,
- die Beendigung des Anstellungsvertrags einer Lehrkraft in die Wege leiten,
- die Fakultätsmitglieder über Angelegenheiten, Aktivitäten und Pläne des Fachbereichs bzw. der Hochschule auf dem laufenden halten,
- den Arbeitsgeist (*morale*) aufrechterhalten,
- Konflikte zwischen Fakultätsmitgliedern lösen, reduzieren und vermeiden helfen,
- die Fakultätsmitglieder zu Engagement ermutigen.

4. Auf dem Sektor der *studentischen Angelegenheiten* müssen sie:

- Studierende rekrutieren und auswählen,
- Studierende informieren und beraten,
- mit der Studentenvertretung zusammenarbeiten.

5. Auf dem Sektor der *Kommunikation nach außen* müssen sie:

- dem Dean/Provost die Bedürfnisse des Fachbereichs mitteilen und sich mit den Beamten der obersten Verwaltungsebene austauschen,
- das Ansehen und den Ruf des Fachbereichs aufrechterhalten bzw. verbessern,
- Aktivitäten mit außeruniversitären Gruppen koordinieren,
- die Korrespondenz des Fachbereichs und Anfragen bearbeiten,
- Anträge, Formulare etc. ausfüllen und Gutachten, Prüfungsberichte bzw. statistische Erhebungen bearbeiten,
- Kontakte zu außeruniversitären Ansprechpartnern und Institutionen knüpfen und die Verbindungen aufrechterhalten.

6. Auf dem Sektor *Haushaltsplan und Finanzquellen* müssen sie:

- die Fakultätsmitglieder dazu ermutigen, Anträge auf Verträge und Stipendien an Regierungsstellen und private Stiftungen zu stellen,
- den Haushaltsplan des Fachbereichs aufzustellen,
- sich gegebenenfalls nach Finanzierungsmöglichkeiten außerhalb der Hochschule umsehen,
- die Haushaltsmittel des Fachbereichs verwalten,
- Prioritäten für die Verteilung der Reisekostenzuschüsse setzen,
- Jahresberichte erstellen.

7. Auf dem Sektor *Büroverwaltung* müssen sie:

- Die Verantwortung für Einrichtungen und Ausstattung des Fachbereichs (einschließlich Instandhaltung und Kontrolle des Inventars) übernehmen,
- das Sicherheitssystem sowie anfallende Reparaturen an den Gebäuden überwachen,
- die Arbeitsleistung der technischen Angestellten und der Bürokräfte im betreffenden Fachbereich überwachen und auswerten,
- die wichtigsten Akten (auch die der Studierenden) führen.

8. Auf dem Sektor berufliche Weiterentwicklung (professional development) müssen sie:

- die Weiterentwicklung der spezifischen Talente und Interessen eines jeden Fakultätsmitglieds fördern,
- eine gute Lehre im betreffenden Fachbereich fördern,
- die Lehrkräfte zu Forschungsarbeit und Veröffentlichungen animieren,

- "affirmative action" vorantreiben,
- die Fakultätsmitglieder dazu ermutigen, an regionalen und nationalen Fachkongressen teilzunehmen,
- den Fachbereich bei Fachtagungen vertreten.

### **Die widersprüchliche Rolle der Chairperson**

Die *Chairperson* ist eine Führungsfigur, doch wird ihr selten eine unbestrittene Autorität übertragen. Sie ist *Primus inter pares*, aber jedwede starke Koalition kann ihre Führungsrolle erheblich einengen und beschränken. *Deans* und *Vice Presidents* betrachten die *Chairpersons* als die für die Zukunft des Fachbereichs zentral Verantwortlichen; aber die Fakultätsmitglieder sehen sich selbst als die wichtigsten Akteure im Fachbereich, wenn es um Änderungen der Politik und der Verfahrensweise in ihrem Fachbereich geht.

Um seine Führungsposition auszufüllen, muß der Fachbereichsleiter mit genügend Kompetenzen ausgestattet sein. *Department Chairpersons* können qua Ausübung dieses Amtes beträchtlichen Einfluß ausüben, innerhalb wie auch außerhalb der Hochschule. Die *Chairpersons* besitzen nicht nur die Autorität und Verantwortung, Empfehlungen bezüglich Gehaltserhöhungen, Beförderungen, Vergabe von *tenure* und Lehraufträgen auszusprechen. Auch ein Empfehlungsschreiben einer *Chairperson* bei Bewerbungen einer Lehrkraft auf eine neue Stelle ist für den Bewerber von hohem Wert.

Um der *Faculty* ihres Fachbereichs mit guten Führungseigenschaften voranzustehen, machen *Chairpersons* zusätzlich auch ihren vorhandenen persönlichen Einfluß geltend. Es ist wesentlich, daß eine *Chairperson* bei den Fakultätsmitgliedern ein möglichst hohes Ansehen auf persönlichem wie auf fachlichem Gebiet genießt, denn davon hängt ab, in welchem Maße sich die Fakultätsmitglieder von ihr beeinflussen lassen und zu guter Kooperation mit ihr bereit sind.

Zur Wahl der *Chairpersons*: Manche *Chairpersons* werden vom *Dean* ernannt und haben hauptsächlich ihm zuzuarbeiten; andere werden aus einer Liste von Kandidaten gewählt, welche zuvor von einem "Faculty Search Committee" zusammengestellt wurde; in wieder anderen Fällen rotiert die Position der "Chairperson" unter den "Department"-Mitgliedern. Ihre Amtszeit erstreckt sich in der Regel über drei bis vier Jahre.

## Evaluierung der Hochschullehrer

Die Evaluierung der Leistungen der *Faculty* ist eine der wichtigsten und zugleich eine der schwierigsten Aufgaben, die die *Chairperson* zu bewältigen hat. Wahrscheinlich hängt von keiner anderen einzelnen Tätigkeit der *Chairperson* über die Jahre betrachtet so viel ab wie von der *faculty evaluation*, wenn es um die Frage geht, ob ein Department künftig eine stärkere oder aber eine schwächere Stellung haben wird.

Eine *faculty evaluation* kann nur dann effektiv sein, wenn sie sich in ihrer Durchführung an klare und spezifische Kriterien hält. Darüber hinaus muß eine vernünftige und eindeutige Zuschreibung von Aktivitäten und Aufgaben der *Faculty* bestehen und ebenso ein fortwährendes System der Leistungsberatung. Wenn die Aufgaben der *Faculty* genügend klar definiert sind und wenn die Leistungsdiskussion zwischen *Chairperson* und *Faculty* regelmäßig stattfindet, dann wird *faculty evaluation* nicht länger zur jährlich wiederkehrenden gefürchteten Übung.

Jede *Department Chairperson*, die diese Position für wenigstens ein Jahr bekleidet, ist mit der Notwendigkeit konfrontiert, die Angestellten des *Departments* und die *Faculty* einer Evaluierung zu unterziehen. Evaluierung wird gefordert vom *Dean*, vom Tarifverhandlungsvertrag (*Collective Bargaining Contract*), sofern die Hochschule einen solchen Vertrag abgeschlossen hat, ferner vom Vizepräsidenten, vom Präsidenten, vom *Board of Trustees* und von der *Faculty* selbst. Ein zentraler Zweck der Evaluierung ist es immer, den Angehörigen der *Faculty* zu einem gewissen Maß an Selbsteinschätzung zu verhelfen bezüglich der Frage, wie gut sie ihre professionelle Rolle ausfüllen, damit sie auf diese Weise ihre Leistung verbessern können. Früher oder später dient jede Evaluierung als Grundlage für die Entscheidungsfindung in Angelegenheiten wie Beförderung, *tenure*, Gehaltserhöhung u.a. Vergünstigungen. In Zeiten knapp bemessener Ressourcen und eines stagnierenden oder gar rückläufigen Hochschulwachstums ist der Konkurrenzkampf besonders hart, und Entscheidungen stellen dann oftmals eine Herausforderung dar. Staatsbeamte, Eltern und Bürger fordern eine stärkere Verantwortlichkeit bzw. Legitimation nach außen in bezug auf die Qualität der Lehre, den Nutzen (*benefits*) einer Forschungstätigkeit und die Zeit, die jenseits des Campus für Dienstleistungen aufgebracht wird.

In welchen Bereichen eine Evaluierung erfolgt (*performance areas*), ist im allgemeinen in verschiedenen offiziellen Dokumenten aufgelistet, so etwa in der Verfassung der Hochschule, im *State System Personnel Policy Manual* oder auch in einem

Gewerkschaftsvertrag. Die Auflistungen können im Detail von Hochschule zu Hochschule verschieden sein oder sich auch von einem *Department* oder gar einem *Faculty*-Angehörigen zum anderen innerhalb einer Hochschule unterscheiden. Die meisten Auflistungen umfassen jedoch die folgenden "Leistungsbereiche" (*performance areas*), wie sie aus einer Vielzahl offizieller Dokumente zusammengestellt wurden:

### **Lehre**

Lehren (*teaching*) meint die Präsentation von Wissen, Informationen und Ideen unter Anwendung von Methoden wie Vorlesen, Diskutieren, Hausaufgaben stellen und "Abfragestunden" abhalten, Probleme anschaulich darstellen, Versuche im Labor durchführen, direkte Beratungsgespräche mit Studierenden führen etc.

### **Forschungsarbeit und andere "creative activities"**

Beiträge zu Forschung bzw. "Entdeckung neuen Wissens" (*discovery of new knowledge*), neue didaktische Methoden und andere Formen kreativen Schaffens sollten in der Evaluierung mitberücksichtigt werden. Belege geleisteter Forschungsarbeit und kreativer Arbeit sind z.B. (aber nicht ausschließlich) Buchveröffentlichungen oder Veröffentlichungen in Fachzeitschriften; Gemälde und Skulpturen; Arbeiten für eine Aufführung (Musik, Tanz, Theater, usw.); auf Fachtagungen gehaltene Vorträge oder dort eingebrachte Papers; aber auch alle genannten Arbeiten, die sich noch im Stadium der Vorbereitung befinden.

### **Service**

"Service" umfaßt z.B. die Mitarbeit in Fachbereichs- oder Hochschulausschüssen, in Vorstandskomitees oder Ratsversammlungen und in *Senates*; außerdem *service* in anerkannten Fachorganisationen; Engagement bei der Vorbereitung und Durchführung von Tagungen, Symposien, Konferenzen und Workshops; Auftritte in TV und Rundfunk; darüber hinaus Mitarbeit in örtlichen, regionalen und nationalen staatlichen Ausschüssen (Governmental Boards), Kommissionen etc. Es sollen nur solche Aktivitäten, die dem Fachgebiet des Betreffenden zuzurechnen sind oder die Belange der Hochschule betreffen, evaluiert werden.

Die Evaluierung der Leistungen eines Faculty-Angehörigen erfolgt gewöhnlich auf der Grundlage einiger ausgewählter oder aller im folgenden aufgeführter "Quellen":

Beurteilung des zu evaluierenden Faculty-Angehörigen durch die *Chairperson* (oder einen anderen Vorgesetzten aus der Verwaltung); die Selbsteinschätzung dieses Faculty-Angehörigen; Beurteilung durch seine direkten Kollegen sowie entfernte Kollegen von anderen Hochschulen (besonders in bezug auf Beförderung und *tenure*), Studierende und weitere Entscheidungsträger der Hochschule. Die *Department Chairperson* ist gewöhnlich verantwortlich dafür, die Evaluierungsdaten für alle auszuwertenden Faculty-Angehörigen von den genannten "Quellen" einzuholen. Auch wenn ein *Faculty Committee* der *Chairperson* bei der Evaluierungsarbeit behilflich ist, so liegt die Verantwortung für die offiziellen Evaluierungsergebnisse bei den meisten Hochschulen doch letztlich bei der "Department Chairperson" persönlich.

Studierende sind oftmals aufgefordert, an der Evaluierung der Faculty-Angehörigen teilzunehmen. An einigen Hochschulen führen die Studierenden auch ihre eigene Evaluierung der Lehrkräfte durch und veröffentlichen die - meist äußerst interessanten - Ergebnisse als wohlmeinende Ratschläge für ihre Kommilitonen.

Das von einem *Department* angewandte Evaluierungssystem hängt von vielfältigen Faktoren ab, so etwa von den Anforderungen, Bedürfnissen und Verfahrensweisen der betreffenden Hochschule. Die *Chairperson* muß jedoch bedenken, daß in jedem akademischen Jahr im wesentlichen vier "Arten" von Personalentscheidungen, beruhend auf Leistungsauswertung ("Performance Evaluation"), getroffen werden müssen: 1. Entscheidungen über Beförderungen; 2. Entscheidungen bezüglich *tenure*; 3. jährliche Beurteilungen und Bewertungen; 4. Empfehlungen für die Vergabe von Prämien für besondere Leistungen (*merit pay*).

### 3. Die Gremienstruktur

#### 3.1 Zuständigkeiten und Bedeutung der Department Committees

Ein Teil der am Fachbereich anfallenden Aufgaben wird von Fachbereichsausschüssen (*Committees*) erledigt. Diese tragen dazu bei, dem Entscheidungsfindungsprozeß im Fachbereich eine Struktur zu verschaffen. Das Delegieren von Aufgaben an einen Ausschuß hat für die *Chairperson* einen besonderen Vorteil: Die *Faculty* ist eher geneigt, Entscheidungen dann zu akzeptieren, wenn sie von einem Ausschuß getroffen oder empfohlen worden sind, und dies besonders dann, wenn die Ausschußmitglieder in einer für die *Faculty* akzeptablen Weise gewählt wurden.

Die Zahl der Ausschüsse pro Fachbereich variiert stark: je größer ein Fachbereich, desto mehr Ausschüsse; kleine Fachbereiche wirken oft in ihrer Gesamtheit als Entscheidungsgremium. Im allgemeinen haben sich Ausschüsse mit drei bis neun Mitgliedern als ideal erwiesen; sie sind in der Regel produktiver als große Ausschüsse.

Es gibt zwei grundsätzliche Typen von Ausschüssen: permanente, durchgängig arbeitende Ausschüsse (hier vor allem: *Admissions Committee* und *Faculty Evaluation Committee*) ad hoc-Ausschüsse, die zwecks Lösung einer bestimmten Aufgabe gebildet werden - wozu evtl. auch *Search Committees* angegliedert werden - die sich danach wieder auflösen.

Die Ausschußmitglieder können von der *Department Chairperson* ernannt, vom Fachbereich gewählt oder in einer Kombination dieser beiden Verfahrensweisen ausgesucht werden. Die *Committee Chairperson*, von der *Department Chairperson* ernannt, kann von den Ausschußmitgliedern oder vom Fachbereich gewählt werden.

Die meisten Ausschüsse fungieren als Beratungsausschüsse für die "Chairperson" oder den Fachbereich; doch wird auch so mancher Beratungsausschuß als ein Entscheidungen treffendes Komitee betrachtet; ein gutes Beispiel ist das "Admissions Committee", dessen Aufgabe so bedeutend ist, daß eine "Chairperson" dessen Empfehlungen wohl kaum widersprechen wird. Doch generell hat der Beratungsausschuß per Definition eine (lediglich) beratende Funktion und kann nicht davon ausgehen, daß seine Empfehlungen zwingend in die Praxis umgesetzt werden.

### 3.2 Academic Senates

Eine Hochschule verfügt in der Regel über ein *all-campus* Gremium: den *Academic Senate*. Die *Academic Senates* nehmen von Hochschule zu Hochschule erstaunlich unterschiedliche Gestalt an: Einige bestehen ausschließlich aus Angehörigen der *Faculty*, andere aus einer Zusammensetzung von *Faculty* und Verwaltungsbeamten, und wieder andere schließen auch Studierende mit ein. Die Hochschuldiskussion über die Effektivität der *Academic Senates* reißt nicht ab. Manche halten sie für einflußreich, andere verurteilen sie als Nebenschauplätze.

Der "Academic Faculty Senate" besteht bei der Mehrzahl der Hochschulen nicht mehr nur aus *Faculty*-Mitgliedern, sondern in mehr als 60 % der mit einem "Senate" ausgestatteten Hochschuleinrichtungen finden sich in ihm auch Repräsentanten der Verwaltung und in nahezu 50 % auch Studierende; fast ein Drittel hat zudem Repräsentanten aus dem Kreis der nicht-akademischen Angestellten.

Die *Senates* arbeiten auf der Basis von delegierter Autorität und sind abhängig von der Hochschulverwaltung, die ihnen eine finanzielle und personelle Ausstattung zugestehen muß. Ihre Möglichkeit, auf den Entscheidungsfindungsprozeß einzuwirken, hängt von der "Gnade" des *Governing Board* und der Verwaltung ab. Historisch betrachtet, haben prestigeträchtige Hochschulen die *Faculty* dazu ermutigt, am Entscheidungsfindungsprozeß teilzuhaben und sind daher eher geneigt, den Einfluß von *Faculty Senates* zu wahren. Aber *Senates* jüngerer Datums können damit konfrontiert sein, daß verschiedenartiger Druck der Umgebung ihre Rolle in einer *Shared Governance* herabmindert. Ein "Senate"-Angehöriger stellte dazu einmal fest, daß die *Senates* ihre hart erkämpften Errungenschaften nur genießen könnten, wenn es dem *Board of Trustees* genehm ist.<sup>5</sup>

Wie ist es nun um den tatsächlichen Einfluß der *Senates* im akademischen Entscheidungsprozeß bestellt? Man kann feststellen, daß Präsidenten dazu neigen, den Einfluß der *Senates* höher einzuschätzen als er wirklich ist. Verwaltungsbeamte im allgemeinen reagieren euphorischer in bezug auf Leistung bzw. Leistungspotential des *Senates* als diejenigen Personen, die im *Senate* die tagtägliche Arbeit leisten.<sup>6</sup>

Der Mangel an wirklichem Einfluß der *Senates* im Entscheidungsfindungsprozeß in ökonomischen Angelegenheiten (und bei staatlichen 2-Jahres-Colleges auch in der

---

<sup>5</sup> Baldrige, J. V. u. a.: *Policy Making and Effective Leadership*. p. o. J.

<sup>6</sup> ebd.

Personalpolitik) über Jahre hin hat dazu geführt, daß viele Vertreter der akademischen Seite die *Senates* als eine unproduktive Einrichtung beurteilen.

Angesichts dieser Situation läßt sich festhalten, daß über den Stellenwert der *Senates* in der bisherigen US-amerikanischen Literatur über *academic governance* Unklarheit herrscht. Es ist zu bezweifeln, daß sich die *Senates* an der Mehrzahl der Hochschulen mit Angelegenheiten von echter Bedeutung befassen. Die wirklich kritischen Fragen werden im allgemeinen von der *Faculty* auf der Department-Ebene abgewandelt (Lehrplan, Beziehung zu den Studierenden, Neueinstellungen, Entlassungen und Beförderungen von *Faculty*-Angehörigen), oder aber Entscheidungen werden von der Verwaltung in den Bereichen Budgets, Universitätsangestellte, *overall staffing*, technische Einrichtungen, langfristige Planungskonzepte getroffen. Der durchschnittliche *Academic Senate* beschäftigt sich nach Auffassung von Baldrige u. a.<sup>7</sup> mit relativ unwichtigen Angelegenheiten und folgt eher administrativen Vorgesetzten als *faculty leadership*.

Trotz dieser eher negativen Beurteilung des *Academic Senate* setzt er sich in den meisten Hochschulen aus einem weitreichenden Gremiennetz zusammen:

- *Admission Committee*: entwickelt Richtlinien zur Zulassung zur Hochschule und empfiehlt Zusage- bzw. Ablehnung von Studienplatzbewerbern.
- *Graduate Policy and Programs Committee*: legt Zulassungsbedingungen und Prüfungsanforderungen für das "Graduate"-Studium fest; überwacht die Qualität der Graduiertenprogramme.
- *Student Recruitment Committee*: entwirft Marketing-Strategien, um potentiellen Studierenden das Angebot der Hochschule in dem betreffenden Fach attraktiv darzustellen; setzt die Konzepte in Informationsbroschüren um.
- *Field Liaison Committee*: knüpft und pflegt Beziehungen zu außeruniversitären Einrichtungen und Organisationen; koordiniert die Dienstleistungen der *Faculty*.
- *Curriculum Committee*: entwickelt und überwacht das Curriculum (einschließlich Kern- und Pflichtseminaren).
- *Promotion and Tenure Committee*: begutachtet die Akten der *Faculty*-Mitglieder, die für eine Beförderung oder *tenure* anstehen und spricht diesbezüglich Empfehlungen aus; kann mancherorts auch die Bedingungen für eine Beförderung bzw. Kriterien für diese Entscheidungen festsetzen.

---

<sup>7</sup> ebd.

- *Faculty Evaluation Committee*: begutachtet die Personalakten der *Faculty*-Mitglieder, um die jährliche Evaluierung oder Prämienvergabe nach dem *merit*-System vorzunehmen; kann mancherorts auch die Kriterien für diese Begutachtung festlegen.
- *Faculty Development Committee*: entwickelt und überwacht die Verfahrensweisen, mittels derer das beruflich-fachliche Fortkommen der *Faculty* gefördert werden soll; setzt diesbezügliche Konzepte in die Praxis um.
- *International Students Committee*: entwickelt Verfahrensweisen, mittels derer die Hochschule den speziellen Bedürfnissen der ausländischen Studierenden gerecht werden will, und setzt diese Konzepte um.
- *Student Advisory Committee*: ein von Studierenden gebildeter Ausschuß zur Klärung studentischer Belange; nominiert Studentenvertreter für bestimmte "Faculty Committees".
- *Search Committee*: entwickelt Verfahrensweisen zur Rekrutierung neuer Fakultätsmitglieder und setzt diese um; spricht diesbezüglich Empfehlungen aus.
- *Examination and Grading Committee*: legt die Standards für das Beratungssystem fest; verwaltet die Prüfungsverfahren der "Graduate Students".
- *Off-Campus Program Committee*: empfiehlt und überwacht Kurse und Programme, die außerhalb des Campus angeboten werden.
- *Placement Committee*: entwickelt Verfahrensweisen, um frisch Graduierten der Hochschule zu einer beruflichen Anstellung zu verhelfen, und setzt die Verfahrensweisen um.
- *Planning Committee*: liefert eine Einschätzung der zukünftigen Bedürfnisse der Hochschule, entwickelt diesbezüglich kurzfristige und langfristige Konzepte und legt sie der "Chairperson" und dem Fachbereich vor; entwirft manchmal auch Pläne für neue Gebäude und Einrichtungen.

Diese Gremien können sich Verfahrensregeln für ihre Ausschubarbeit geben, meistens liegen aber Satzungen (*bylaws*) vor. Die Mitglieder dieser Komitees werden häufig von einem gewählten Wahlausschuß (*Committee on Committees*) bestimmt. Die Mitgliederzahl liegt in der Regel zwischen sieben und 15 bei einer Amtszeit von durchschnittlich drei Jahren.

#### 4. Die Rolle der Faculty im Entscheidungsprozeß<sup>8</sup>

Die gegenwärtige Form der Mitwirkung des Lehrkörpers an der Verwaltungsarbeit kann nicht unabhängig vom Kontext der jüngeren akademischen Geschichte betrachtet werden. Der vorläufige Höhepunkt des Erfolgs der *Faculty*, ihren Einfluß auf die *academic policy* zu verstärken, war in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre erreicht. Ab 1970 wurde ihr Einfluß wieder geringer. Dafür lassen sich sowohl außeruniversitäre als auch universitäre Faktoren ausmachen. Äußere Entwicklungen, insbesondere die Knappheit der finanziellen Mittel, haben dazu geführt, daß Haushaltsentscheidungen zunehmend auf die oberen Ebenen der Universität verlagert und häufig von Stellen außerhalb des Campus getroffen wurden. 1973 hat die *Carnegie Commission on Higher Education* dazu festgestellt: "Die größte Machtverschiebung der letzten Jahre hat nicht innerhalb der Universität stattgefunden, sondern in Form eines Transfers von Autorität vom Campus weg und hin zu außeruniversitären Dienststellen".<sup>9</sup>

Ein weiteres Problem in bezug auf die Situation der Faculty resultiert aus den zunehmend widersprüchlichen Rollenerwartungen. An die Lehrenden ist die Forderung gestellt, das Curriculum kohärenter zu gestalten, wieder stärker auf eine gute, effektive Lehre zu achten, gleichzeitig ihre Forschungsproduktivität zu erhöhen und außerdem ihre Lehre und Forschung an den Bedürfnissen der Industrie zu orientieren. Doch im gleichen Zuge mit dieser Forderung werden die Lehrenden regelmäßig dafür kritisiert, daß sie das Niveau ihres Unterrichts und ihre Leistungserwartungen herunterschrauben, und werden aufgefordert, an die Studierenden wieder mehr Anforderungen zu stellen.

Fragt man nach dem Zusammenhang zwischen der oben geschilderten Situation der *Faculty* und ihrer Teilnahme am universitären Entscheidungsprozeß, so stellt man zunächst fest, daß es seit jeher stets eine "Kerngruppe" von Lehrenden gegeben hat, die sich für einen größeren Entscheidungseinfluß engagiert hat. Doch läßt sich beobachten, daß die Mehrzahl der Mitglieder der *Faculty* es vorzieht, nicht über einen minimalen Rahmen hinaus an dem *governance process* beteiligt zu sein: *governance* bleibt - von ein paar "Unentwegten" abgesehen - ein eher peripheres Anliegen für die Lehrenden. Auf nahezu jedem Campus klagen Fakultätssprecher darüber, daß sie ihre Kollegen für *governance*-Arbeit nicht gewinnen können: Diese

---

<sup>8</sup> Schuster J. H. u.a.: *Governing Tomorrow's Campus*. New York 1982. Kap. 5.

<sup>9</sup> Schuster u. a.: a.a.O., S. 89.

seien nur punktuell aus einem defensiven Impuls heraus zu aktivieren, zuvorderst dann, wenn es um ein konkretes Verwaltungsproblem gehe, von dem sie selbst betroffen seien, etwa wenn sie sich von der Verwaltungsseite oder einer außeruniversitären Stelle in einer Sache extrem schlecht behandelt fühlten. Die meisten Lehrenden sind also eher gleichgültig gegenüber *governance*; allenfalls interessieren sie sich für Belange, die sich auf ihren (doch auch nur ihren eigenen) Fachbereich beziehen.

Dies führte dazu, daß 1980 zahlreiche *Faculty Senates* keine beschlußfähige Mitgliederzahl mehr aufbieten konnten; von einer *academic community* konnte man insbesondere an den Großuniversitäten kaum mehr sprechen. Doch gerade zum Zeitpunkt, als das Interesse der *Faculty* an der *governance* rapide nachließ, begann in den USA sozialpolitisch eine neue Ära, die auch den Hochschulen Veränderungen abverlangte, so daß nun neue Modelle der universitären Entscheidungsfindung gefunden bzw. erprobt werden mußten. Am Ende der achtziger Jahre stehen die amerikanischen Hochschulen an einem Scheideweg.<sup>10</sup> Bisläng hat sich kein Modell für die *governance* eindeutig als Vorbild für die neunziger Jahre herauskristallisiert. Doch wird das sogenannte "Joint Big Decisions Committee" mehrfach vorgeschlagen. Hierbei schließen sich Beamte der höchsten Verwaltungsebene und führende Fakultätsmitglieder in ihrem gemeinsamen Bemühen zusammen und bilden eine neue Form von "Kabinetregierung" - ein neuartiges, gemeinsames Komitee, das über die Handlungsprioritäten bezüglich des Ausbildungssektors und des Ausgabensektors berät und hierzu Konzepte erarbeitet. Diese "Kabinetregierung" wird meist mit *Budget and Priorities Committee* oder *The President's Advisory Committee* tituliert.

Statt daß, wie bisher, der traditionelle *Faculty Senate* und das *President's Cabinet* getrennte Sitzungen abhalten, treffen sich nun ausgewählte Mitglieder dieser beiden Gremien gemeinsam. Statt also über die Ausbildungspolitik und die Finanzpolitik getrennt zu verhandeln und zu entscheiden, geschieht dies nunmehr in einem "Tandem-Verfahren". Es scheint zunehmend unzureichend zu sein, auf die Ausbildung bezogene Entscheidungen abgekoppelt von den finanzpolitischen Überlegungen und Entscheidungen der Hochschule vornehmen zu wollen. Wichtig ist auch, daß in wachsendem Maße Finanzierungsstrategien und Entscheidungen auf die Gesamtinteressen der Hochschule ausgerichtet werden und nicht länger auf die

---

<sup>10</sup> Keller, G.: "Shotgun Marriage". In: Schuster, a.a.O., Kap.8.

partikularen Interessen einzelner Fachbereiche. Es leuchtet ein, daß diese neue Form der "Kabinetregierung" bisher leichter an kleinen Hochschulen einzuführen war.

Sowohl die *Faculty* als auch das Verwaltungspersonal müssen ihre Arbeitsmodi umstellen. Der Präsident, der Vizepräsident für Finanzen und der Provost müssen sich offener zum Haushaltsbudget und zu den Prioritäten für ihre künftige Arbeit äußern. Die gewählten Fakultätsmitglieder müssen lernen, über ihre unmittelbaren Fachinteressen hinauszublicken und damit besser befähigt sein, auch schwierige Entscheidungen zu treffen.

## 5. Einflüßaufteilung an Colleges und Universitäten

Auf die Frage, wer welchen Einfluß hat im Entscheidungsfindungsprozeß an staatlichen Hochschulen in den USA, muß die Antwort lauten, daß es trotz Direktorialmodell eine Aufteilung der Entscheidungsmacht gibt. Jede Gruppe hat ihre Einflüßsphäre, und zwar jeweils auf dem Sektor, auf dem sie spezialisiert ist.

Die *Faculty* bzw. die *Departments* erheben Anspruch auf vorrangigen Einfluß in den Bereichen, die ihr Fach betreffen: Lehrplan und Anforderungen für die Leistungsnachweise bzw. Schein-Vergabe sowie Stellenbesetzung und Wahl der Fachbereichsvorsitzenden (*Department Heads*).

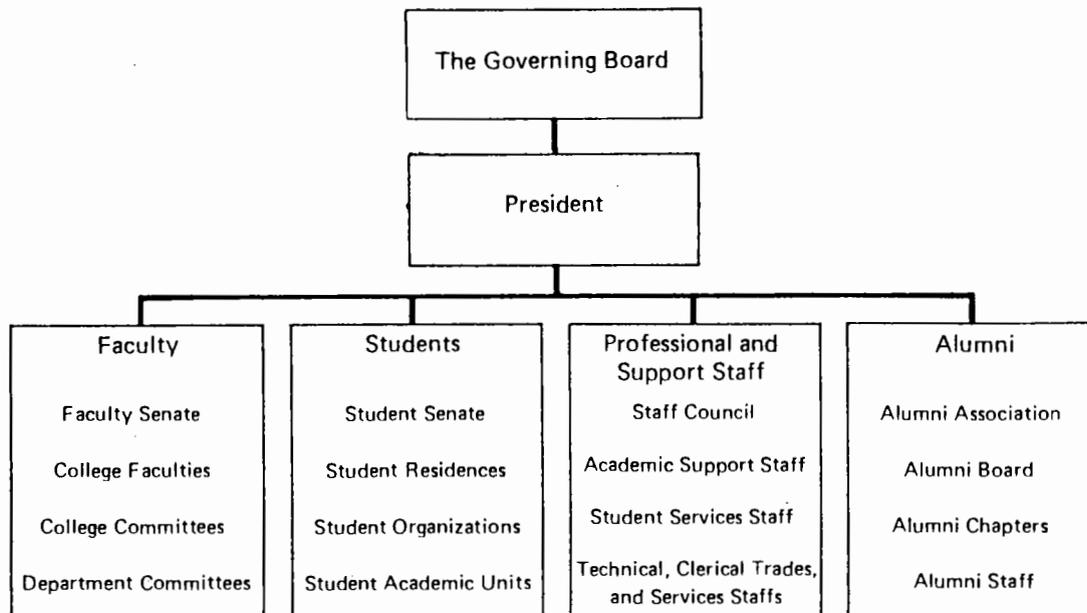
Boards und die zentrale Hochschulverwaltung machen ihren Einfluß vorrangig geltend in Angelegenheiten, die den Haushaltsplan, das Langzeitkonzept der Hochschule und die Bauvorhaben (*Building Programs*) betreffen.

Eine besondere Stellung nehmen die *Provosts* bzw. *Deans* ein, deren Einflüßsphäre sehr weitreichend ist, da sie in nahezu allen Bereichen zentrales Mitspracherecht genießen, wobei sie auf dem Sektor der akademischen Stellenbesetzung besonders wichtig sind. Die *Deans* sind die Bindeglieder zwischen der *Faculty* und dem zentralen Verwaltungsapparat und nehmen damit eine Schlüsselposition ein.

Der Faculty Senate befaßt sich mit akademischen Angelegenheiten und mit solchen, die die *Faculty* betreffen. Im Gesamtrahmen der Hochschulverwaltung betrachtet haben die Beschlüsse des "Faculty Senate" für das *Governing Board* ausschließlich beratende Funktion.

Wenn eine Hochschule sowohl über einen *Senate* als auch über eine Gewerkschaft verfügt, stellt sich die Frage, wer von den beiden welche Entscheidungen beeinflüßt. *Senates* und Gewerkschaften haben sich ihre Einflüßsphären aufgeteilt (*dual track bargaining*). *Senates* üben ihren stärksten Einfluß im akademischen Bereich aus (z. B. in Angelegenheiten bezogen auf den Lehrplan sowie Prüfungsanforderungen für die Vergabe eines akademischen Titels), wohingegen Gewerkschaften ihren stärksten Einfluß auf dem personellen ökonomischen Sektor ausüben (insbesondere: Gehälter der *Faculty*), *Senate* und Gewerkschaften gleichermaßen den Einfluß in Personalangelegenheiten wie etwa Stellenbesetzungen oder Richtlinien für die Vergabe von *tenure*. Hingegen üben weder *Senate* noch Gewerkschaft einen nennenswerten Einfluß auf den Sektoren Finanzplanung für die *Departments* und langfristiges Planungskonzept für die Hochschule aus.

SCHAUBILD 3



Die verschiedenen Gruppen der Universität neben der *Faculty*, also Studierende, Angestellte und Alumni, haben ihre eigenen Organisationsstrukturen, über die sie, wenn es die Statuten der Hochschule zulassen, ihre Vertreter in solche Hochschulgremien entsenden, die ihre Angelegenheiten betreffen (siehe Schaubild 3). Die Gremienstruktur des *Senate* sieht eine Vielzahl von kleinen, spezialisierten Ausschüssen vor. Die Beteiligung anderer Gruppen als der der *Faculty* richtet sich nach der Aufgabenstellung der Komitees und ist nicht per Gesetz oder Statut proportional für alle Gremien festgelegt. Partizipation richtet sich eindeutig nach der Entscheidungsmaterie.

Trotz Professionalität und weitreichender Kompetenzen der Hochschulleitung kann nicht notwendigerweise von einer Dominanz oder Verwaltungsstruktur gesprochen werden. Vielmehr besteht ein duales System, d.h. eine klare Trennung der Aufgabenbereiche von *Faculty* und Verwaltung. Versuche, die Leitung der akademischen Angelegenheiten mit der Leitung der Verwaltungsangelegenheiten zu verknüpfen, stecken noch in den Anfängen. Die Finanzen sind eine der wichtigsten Seiten der Verwaltungsarbeit, gleichzeitig aber auch eine der von den akademischen Vertretern an der Hochschule am wenigsten beachtetten und verstandenen Seiten. Die führenden Köpfe der *Faculty* konzentrieren ihre Aufmerksamkeit auf die Studienangebote, auf Richtlinien, Organisation, Evaluierung und Motivierung des Lehrkörpers. Andererseits sieht die *Faculty* aber auch ihre stärkste Rolle darin, Vorschläge der Verwaltung im akademischen Bereich einer kritischen Überprüfung zu unterziehen.

## Anhang

### Die Verwaltungs- und Gremienstruktur der University of California Berkeley - ein Beispiel

Die University of California (UC) ist 1868 gegründet worden, d.h., per Gesetz als öffentliche Einrichtung geschaffen, die von einem unabhängigen Vorstand geleitet wird, den *Regents* der UC.

1959 forderte der Gesetzgeber die *Regents* und das *State Board of Education* auf, einen Hochschulentwicklungsplan zu entwerfen, der der hohen Bildungsnachfrage gerecht werden sollte. Der sogenannte "Master Plan for Higher Education" von 1960 sollte für ausreichende Bildungschancen bei angemessenen Bildungsausgaben sorgen. Mit diesem Plan wurde 1974 eine *California Postsecondary Education Commission* geschaffen, die für eine effektive Nutzung öffentlicher Gelder und für Diversifikation und Innovationen im Hochschulbereich sorgen und außerdem auf die gesellschaftlichen und studentischen Anforderungen an die Hochschule antworten soll. Vorschläge für neue Studienangebote müssen dieser Kommission unterbreitet werden. Der "Master Plan" ist sowohl 1973 als auch 1985 erneuert worden.

Die UC umfaßt neun Campus: Berkeley, Davis, Irvine, Los Angeles, Riverside, San Diego, San Francisco, Santa Barbara, Santa Cruz. Man spricht von einer geteilten Leitung der Universität (*shared governance*) zwischen den *Regents*, dem Präsidenten und seiner Verwaltung, dem *Chancellor* (Rektor eines Campus) mit der Verwaltung des Campus und den Hochschullehrern, vertreten durch den Akademischen Senat. Jeder dieser Leitungspartner verfügt über bestimmte Zuständigkeitsbereiche, die durch die Statuten der *Regents* festgelegt sind.

Die Verwaltungsstruktur der Universität umfaßt die Zentralverwaltung mit dem Präsidenten und dem *Chancellor* eines jeden Campus mit seiner Verwaltung.

Das *Board of Regents* hat die oberste Entscheidungsgewalt. Zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben haben die *Regents* sieben Ständige Kommissionen eingerichtet.

Der *Präsident* ist als Leiter der UC dem *Board of Regents* gegenüber verantwortlich und ist von Amts wegen Mitglied des Boards. Alle anderen hohen Beamten, von den Vizepräsidenten der UC bis zum *Chancellor* eines jeden Campus, unterstehen dem Präsidenten. Die wichtigsten Verwaltungsbeamten des *Office of the President*

sind die Vizepräsidenten für akademische Angelegenheiten und Verwaltung und die Vizepräsidenten für Haushalt, Außenbeziehungen und Gesundheitsangelegenheiten.

### **Die Rolle des Akademischen Senats (AS) der gesamten Universität**

Die Regents haben an den Akademischen Senat die Verantwortung für die Zulassungspolitik und die Studiengangsentwicklung delegiert. Die Verwaltung ist aufgefordert, den Senat in den Angelegenheiten zu konsultieren, die in den Zuständigkeitsbereich der Verwaltung fallen, wie z.B. die Allokation von Hochschullehrerstellen.

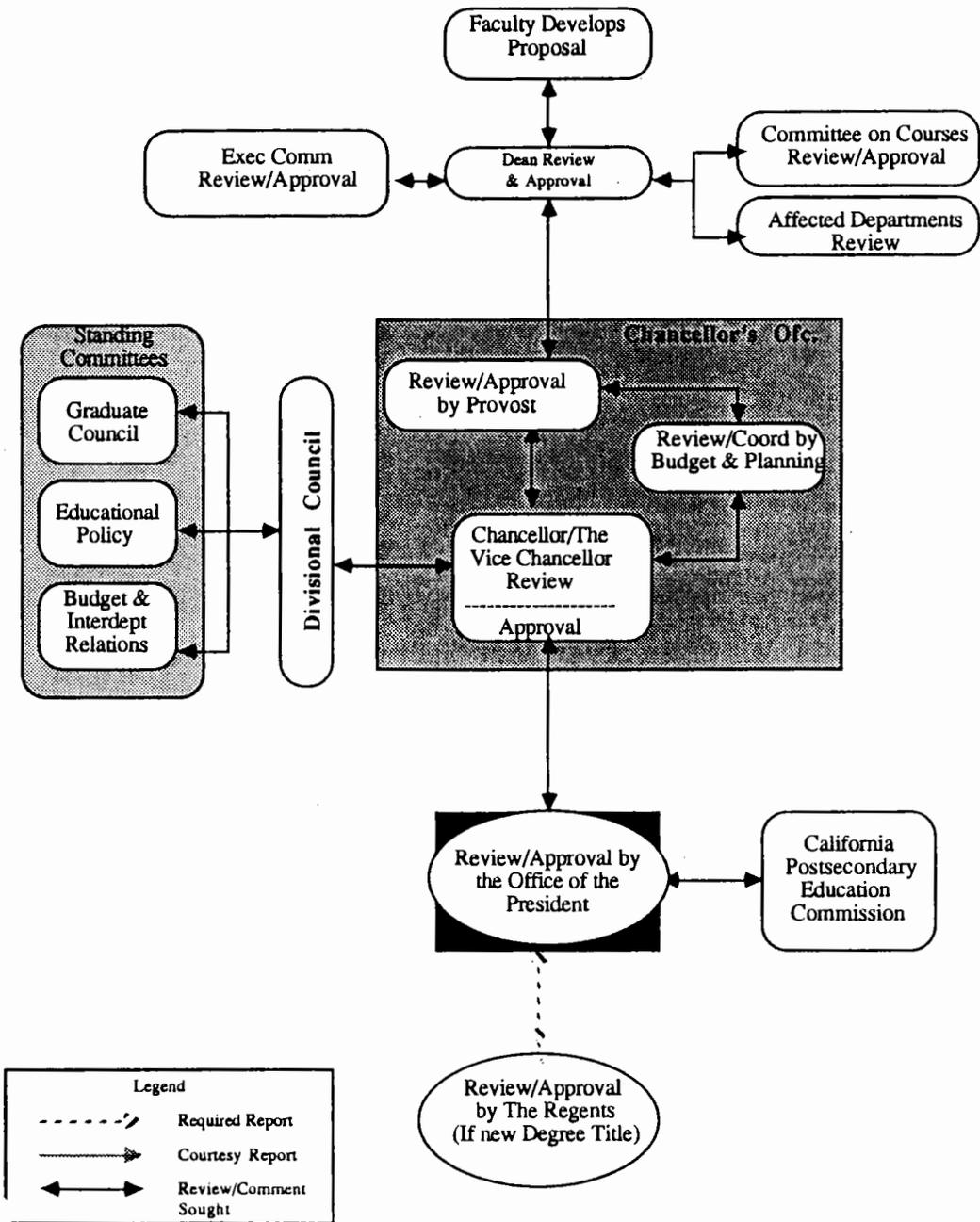
Der Akademische Senat setzt sich aus allen Universitätsmitgliedern zusammen, die die Position eines Dozenten, Assistenzprofessors, außerordentlichen Professors, ordentlichen Professors oder zentralen Verwaltungsbeamten einnehmen. Der AS delegiert seine Zuständigkeiten an sechs *Standing Committees*.

Die UC Berkeley hat einen *Rektor (Chancellor)* als zentralen Leiter. Er ist verantwortlich für die Organisation der Campusverwaltung. Ihm zur Seite stehen ein Vizepräsident, der für akademische Angelegenheiten zuständig ist, ein Vizepräsident für Haushalts- und Verwaltungsangelegenheiten und ein Vizepräsident für Planungsangelegenheiten.

Die *Berkeley Division of the Academic Senate* verfügt über sieben *Standing Committees*, die für die von den *Regents* bestimmten Aufgabenbereiche zuständig sind, wie z.B. Berufungen, Evaluationen, Zulassungsbedingungen, Studiengangsbewilligungen, Forschungsmittel, Planung. Die Ausschüsse werden von einem *Divisional Council* koordiniert, der aus fünf von der gesamten *Faculty* gewählten Mitgliedern und den sieben Ausschußvorsitzenden besteht. Die Ausschußmitglieder wiederum werden von einem von der *Faculty* gewählten "Committee on Committees" bestimmt. In diesem Akademischen Senat sind vorwiegend *Faculty*-Angehörige vertreten. Studierende werden auf Vorschlag ihrer Organisation (*Associated Students of the University of California*) nur in solchen Ausschüssen zugelassen, die ihre Angelegenheiten betreffen (z.B. *Committee on Educational Policy* und *Graduate Council*). Die Studierenden sind auch auf höchster Ebene an Entscheidungen beteiligt, ein Studierender ist stimmberechtigtes Mitglied im Board of Regents. Im folgenden sollen anhand einiger Beispiele die Entscheidungsverläufe an der UC Berkeley skizziert werden.

Anträge auf Einrichtung neuer Fachbereiche

SCHAUBILD 4: Proposal to Establish an Academic Department of Instruction



Vorschläge für die Einrichtung neuer Fachbereiche werden von einer Gruppe von Faculty-Angehörigen ausgearbeitet, auf der Grundlage der Richtlinien, die der akademische Senat formuliert hat und die den Titel tragen: "Kriterien für die Bildung

neuer Fachbereiche". Vorschläge werden den betroffenen Fachbereichen mit der Bitte um ihren Kommentar über den Dean unterbreitet; ebenso werden die Vorschläge dem *Executive Committee* der *School* zur Überprüfung und Unterzeichnung vorgelegt.

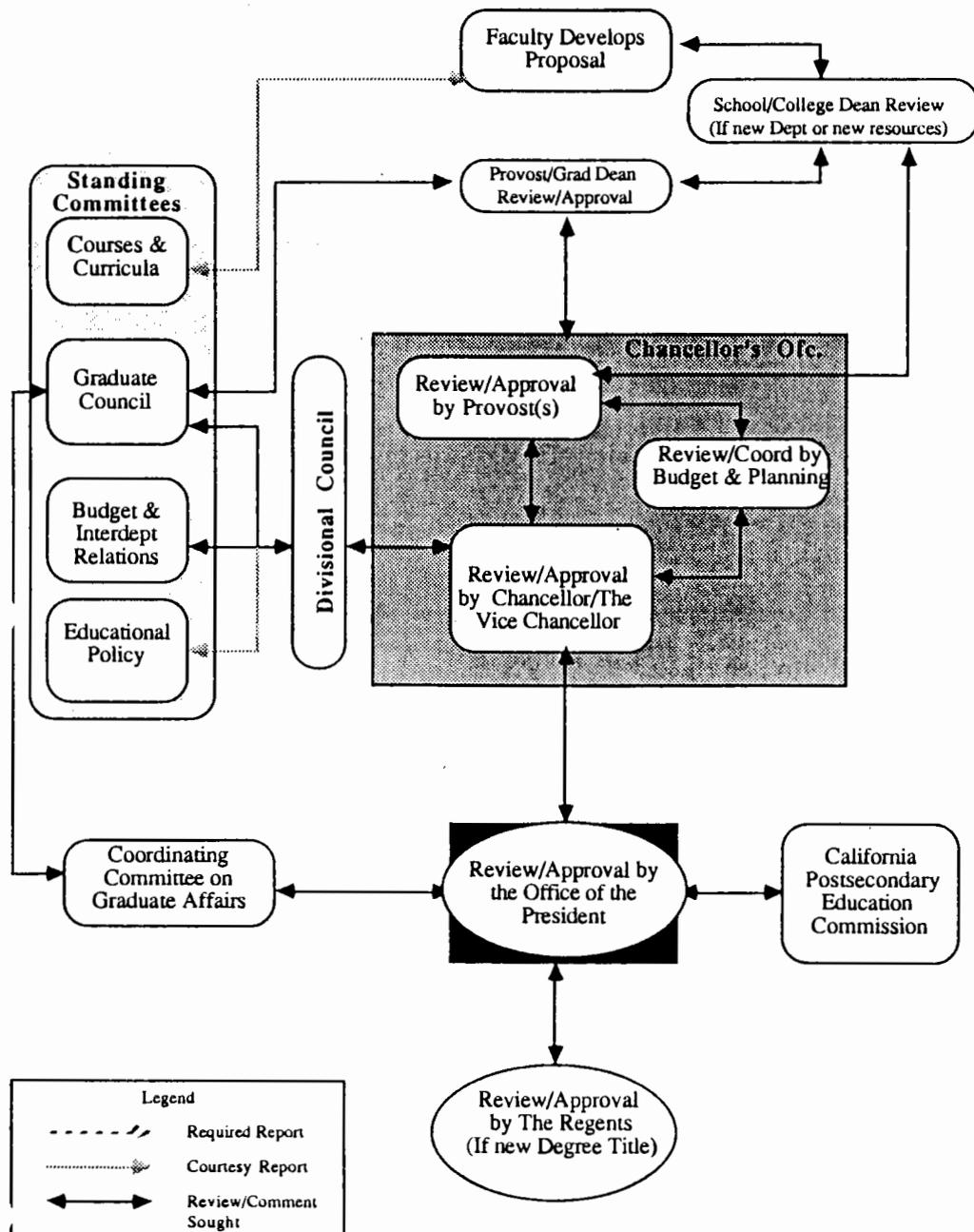
Sobald die Genehmigung auf der Ebene der *School* erteilt ist, leitet der Dean den Vorschlag bzw. Antrag zusammen mit einem ausgefüllten Fragebogen, dem "California Postsecondary Education Commission Questionnaire" an den *Chancellor* bzw. *Vice Chancellor* und an den *Provost* weiter, die wiederum die Sache an das *Budget and Planning*-Büro zur Durchsicht und Koordination weiterleiten. Im Auftrag dieser Amtsträger nimmt das *Budget and Planning*-Büro zu den wirtschaftlichen und räumlichen Erfordernissen der beantragten neuen Einrichtung Stellung und ebenso zu der Eignung mit Blick auf den "Campus Academic Plan". Sollten die Vorschläge eine Nettoerhöhung des Budgets aufweisen, kann der Antrag zum *Dean* zurückgesandt werden, mit der Bitte um Klärung der Finanzierungsquellen. Parallel zu diesem Prüfungsvorgang bereitet das *Budget and Planning*-Büro den "Letter of Transmittal" an einen *Divisional Council* zur Unterzeichnung durch den *Vice Chancellor* vor; der *Divisional Council* koordiniert den Prüfungsvorgang durch den akademischen Senat. Kopien des Antrags läßt man den Vorsitzenden (*Chairs*) des *Committee on Educational Policy*, des *Committee on Budget and Interdepartmental Relations* und des *Graduate Council* zukommen.

Nachdem der *Divisional Council* und weitere Senatskomitees den Antrag durchgesehen haben, senden die Vorsitzenden ein Empfehlungsschreiben an den *Chancellor* bzw. *Vice Chancellor*. Nach Genehmigung durch diesen entwirft das *Budget and Planning*-Büro das formale "Transmittal Statement", in dem dargelegt wird, ob für die Einrichtung des geplanten neuen Fachbereichs noch zusätzliche Finanzierungsquellen benötigt werden, und sendet dieses Statement zusammen mit den zugehörigen Unterlagen an den Präsidenten mit der Bitte um Genehmigung.

Nach Überprüfung des Antrags kann ihn der Präsident billigen, sodann die *Regents* hiervon unterrichten und den *Chancellor* autorisieren, den Fachbereich einzurichten. Das *Budget and Planning*-Büro formuliert im Namen des *Chancellors* bzw. *Vice Chancellors* den Text für die offizielle Bekanntmachung der *School*.

## Vorschläge für die Einrichtung neuer Diplom-Studiengänge in einem Fach (Graduate Degree Programs/Single-Discipline)

SCHAUBILD 5: Proposal to Establish a New Graduate Degree Program (Single-Discipline)



Vorschläge bzw. Anträge für die Einrichtung neuer Studiengänge in einem Fach mit einem bereits existierenden höheren Abschluß bzw. Titel (single-discipline graduate

degree programs within existing titles) werden von einem Fachbereich oder von einer Gruppe von *Faculty*-Angehörigen ausgearbeitet, auf der Basis der Kriterien bzw. in Übereinstimmung mit den Richtlinien, die das *Academic Planning and Program Review Board* (APPRB) und das *Coordinating Committee of Graduate Affairs* (CCGA) formuliert haben. Der Antrag wird zusammen mit einem ausgefüllten Fragebogen, dem "California Postsecondary Education Commission (CPEC) Questionnaire", an den *Dean of the Graduate Division* zur Prüfung und Koordination weitergeleitet (siehe beigefügtes Schema). Der *Dean* leitet den Antrag an die *Deans* der betroffenen *Schools* zur Durchsicht und Kommentierung weiter und ebenso an den "Graduate Council" des akademischen Senats, der fachlich zur Qualität und Eignung des beantragten Studiengangs Stellung nimmt.

Nach Erhalt der Kommentare und Empfehlungen des *Graduate Council* leitet der Vorsitzende den Antrag sowie zugehörige Unterlagen und Empfehlungsschreiben an das Büro des *Chancellors* weiter; dort wird der Antrag vom *Vice Chancellor* und den zuständigen *Provosts* geprüft. Gleichzeitig bereitet das *Budget and Planning*-Büro den "letter of transmittal" an den *Divisional Council* zur Unterzeichnung durch den *Vice Chancellor* vor; der *Divisional Council* koordiniert den Prüfungsvorgang durch den akademischen Senat. Kopien des Antrags läßt man den Vorsitzenden (*Chairs*) des *Divisional Council* und des *Budget and Interdepartmental Relations-Committees* zukommen. Das *Budget and Planning*-Büro gibt eine Einschätzung der aufgrund der Angaben im Antrag zu erwartenden Auswirkungen auf die Ressourcen der *School* bzw. eine Einschätzung der finanziellen Belastungen und nimmt Stellung zu der Eignung des Antrags mit Blick auf den "Campus Academic Plan". Im Falle, daß die Vorschläge eine Nettoerhöhung des Budgets aufweisen, kann der "Provost" sie zum "Dean" zurücksenden mit der Bitte um Klärung der Finanzierungsquellen.

Nachdem der *Vice Chancellor* und der *Provost* ihre Genehmigung erteilt haben, entwirft das *Budget and Planning*-Büro ein Statement, welches vom *Vice-Chancellor* abgezeichnet werden soll und das darlegt, ob (finanzielle) Ressourcen, die über das gegenwärtige Kontingent (allocation) der *School* hinausgehen, benötigt werden, um den beantragten neuen Studiengang einzuführen. Dieses Statement und andere Unterlagen werden dem Antrag angefügt und an das Büro des Präsidenten (*Academic Vice President*) weitergeleitet. Das Bekräftigungsschreiben wird ebenso dem Vorsitzenden des *Graduate Council* zugeschickt zur Einbeziehung in den Antrag, der an das CCGA geleitet wird.

Im Falle, daß der Antrag vom Präsidenten genehmigt worden ist, inkorporiert das *Budget and Planning*-Büro den neuen Studiengang in die Studiengangs-Listen: in das *Academic Program Inventory* und in die *List of Academic Degrees*; außerdem entwirft dieses Büro im Namen des *Chancellors* den Text für die offizielle Verlautbarung der *School*.

Anträge auf neue interdisziplinäre Studiengänge mit höherem Abschluß (*Graduate Degree Programs*) werden von einem Fachbereich oder von einer Gruppe von Faculty-Angehörigen ausgearbeitet; die Ausarbeitung erfolgt in Abstimmung mit den Kriterien und in Übereinstimmung mit den Richtlinien, die das *Academic Planning and Program Review Board* (APPRB) und das *Coordinating Committee of Graduate Affairs* (CCGA) formuliert haben. Der Antrag wird dem *Graduate Council* zur Prüfung vorgelegt (siehe beigefügtes Schema). Ein ausgefüllter Fragebogen, der "California Postsecondary Education Commission (CPEC) Questionnaire", wird ebenfalls beigefügt.

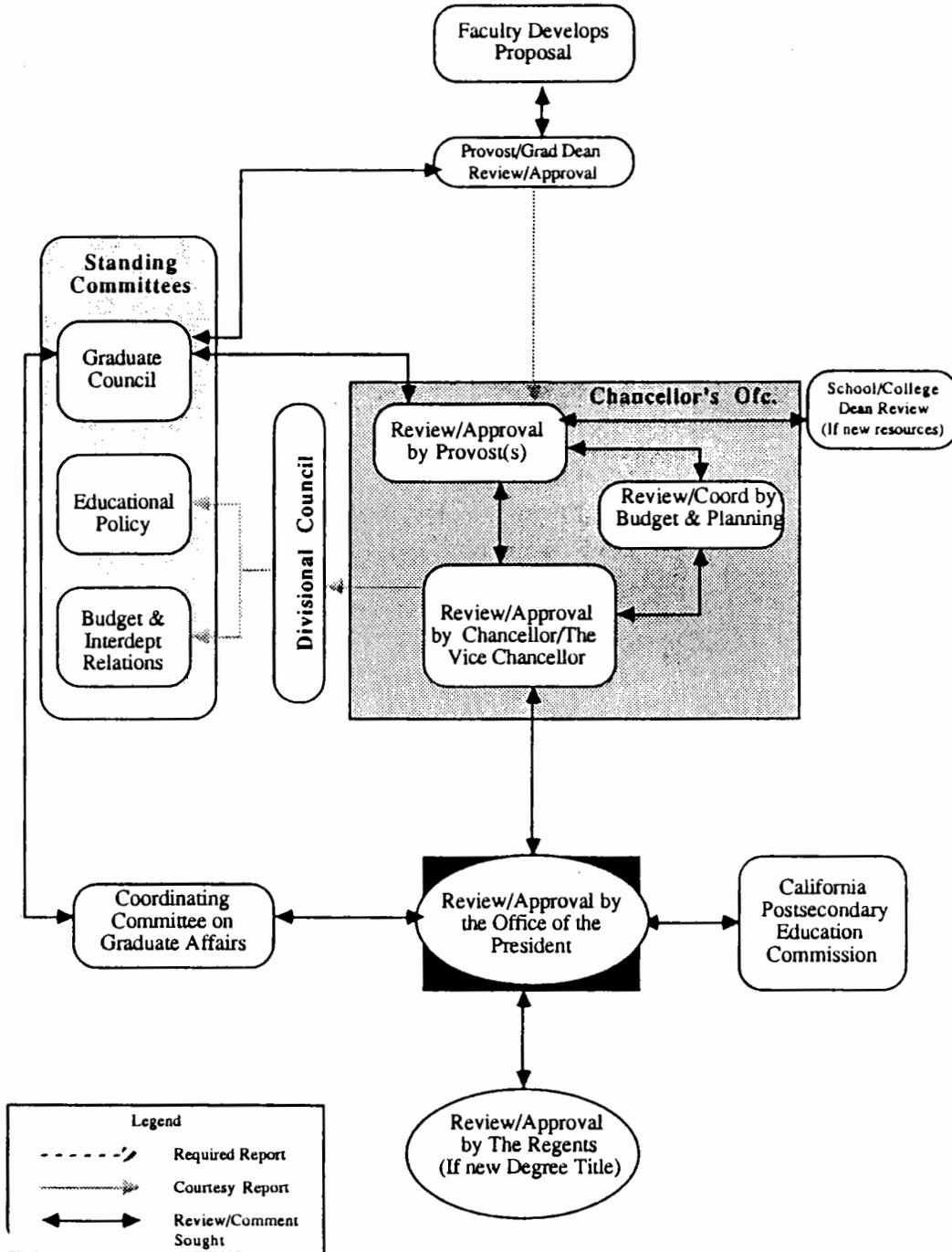
Wenn der Antrag vom *Graduate Council* genehmigt ist, sendet dessen Vorsitzender (*Chair*) den Antrag und begleitende Unterlagen an das Büro des *Chancellors* weiter. Das *Budget and Planning*-Büro koordiniert die von den zuständigen *Provosts* und vom *Vice Chancellor* durchgeführte Prüfung des Antrags. Sofern in den Unterlagen nicht enthalten, können die *Provosts* Kommentare von den betroffenen *Schools* oder auch von den *Chairs* der zuständigen Fachbereiche anfordern. Im Auftrag des *Vice Chancellors* erarbeitet das *Budget and Planning*-Büro ein Urteil über die Auswirkungen des Antrags auf die Ressourcen bzw. eine Einschätzung der Belastungen auf den Haushaltsplan der Hochschule, und es nimmt Stellung dazu, ob der Antrag mit dem "Campus Academic Plan" zu vereinbaren ist. Anträge können zurückgesandt werden mit der Bitte um Klärung der Finanzierungsquelle (z.B. mit Blick auf eine Nettoerhöhung des Budgets).

Sobald der Antrag vom *Vice Chancellor* genehmigt ist, entwirft das *Budget and Planning*-Büro ein vom *Vice Chancellor* zu unterzeichnendes Statement, welches darlegt, ob finanzielle Ressourcen, die über die gegenwärtige Berechnung der *School* hinausgehen, benötigt werden, um den beantragten neuen Studiengang einzurichten. Dieses Statement und andere Unterlagen werden dem Antrag beigefügt und an das Büro des Präsidenten (*Academic Vice Chancellor*) weitergeleitet. Gleichzeitig schickt der *Vice Chancellor* den Antrag dem *Divisional Council* und den *Educational Policy, Budget and Interdepartmental Relations Committees* zu

und leitet das Bekräftigungsschreiben dem Vorsitzenden des *Graduate Council* zwecks Einbeziehung in den Antrag, der an das CCGA geleitet wird, zu.

**Anträge auf neue "Graduate Interdisciplinary Groups"**

SCHAUBILD 6: Proposal to Establish a New Interdisciplinary Graduate Group



Im Falle, daß der Antrag vom Präsidenten genehmigt worden ist, inkorporiert das *Budget and Planning*-Büro den neuen Studiengang in die Studiengangs-Listen: in das *Academic Program Inventory* und in die *List of Academic Degrees*, und es formuliert im Namen des *Chancellors* den Text für die offizielle Verlautbarung der *School* (in dieser Angelegenheit).

Vorschläge bzw. Anträge für neu einzurichtende *Undergraduate Programs* im Rahmen bereits bestehender Abschlüsse (B.A., B.S.) werden von einem Fachbereich oder von einer Gruppe von *Faculty*-Angehörigen ausgearbeitet; die Ausarbeitung erfolgt in Abstimmung mit den Kriterien bzw. in Übereinstimmung mit den Richtlinien des *Academic Planning and Program Review Board* (APPRB). Die Vorschläge werden dem *Executive Committee* der *School* zur Prüfung und Genehmigung vorgelegt (siehe Schema). Der Antrag legt die hervorstechenden Merkmale des neu einzuführenden *Major Programs* dar, beschreibt die Gründe für den Antrag auf Neueinführung, macht die Beziehung zwischen dem geplanten neuen Studiengang und den bereits an der *School* bestehenden Studiengängen deutlich und dokumentiert die personellen und finanziellen Erfordernisse eines solchen neuen Studiengangs.

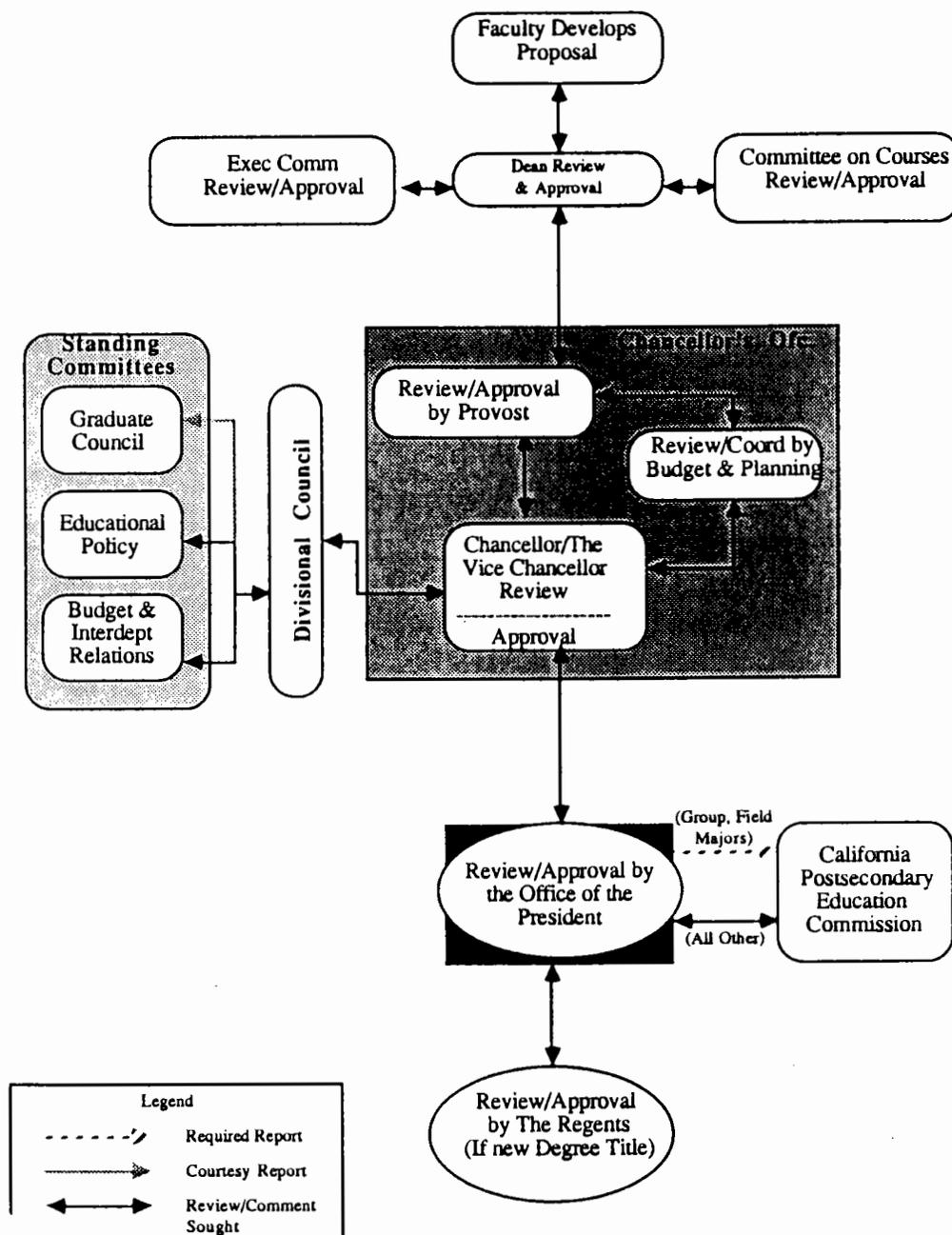
Das *Executive Committee* untersucht den vorgeschlagenen neuen Studiengang auf Qualität, auf "akademische Kohärenz", auf den Grad der Spezialisierung, ferner auf die Aussichten, daß qualifizierte Studierende von dem neuen Studiengang angezogen werden, weiter auf Einhaltung der Vorschriften der *School* und auf die Eignung der vorgeschlagenen Verwaltungsstruktur. Das *Committee on Courses of Instruction* billigt die neuen Kurse bzw. Seminare, die in dem beantragten Studiengang aufgeführt sind.

Nach erteilter Genehmigung auf der *School*-Ebene leitet der *Dean* den Antrag zusammen mit einem ausgefüllten CPEC-Fragebogen weiter an das Büro des *Chancellors* zwecks Prüfung durch den *Provost*, durch *Budget and Planning* und den *Vice Chancellor*. Im Auftrag des *Vice Chancellors* prüft das *Budget and Planning*-Büro die finanziellen Belastungen des beantragten Studiengangs sowie den Grad seiner Angemessenheit in bezug auf den *Campus Academic Plan*. Gleichzeitig mit dieser Prüfung bereitet das *Budget and Planning*-Büro den "letter of transmittal" an den *Divisional Council* zur Unterzeichnung durch den *Vice Chancellor* vor; der *Divisional Council* koordiniert den Prüfungsvorgang durch den *Academic Senate*. Kopien des Antrags läßt man den Vorsitzenden (Chairs) des *Committee on Educational Policy* und des *Committee on Budget and Interdepartmental Relations*

zukommen. Nachdem diese *Committees* den Antrag geprüft haben, leitet der *Divisional Council* das Empfehlungsschreiben des akademischen Senats an den *Vice Chancellor* weiter.

**Vorschläge für neu einzuführende "Undergraduate Majors"**

SCHAUBILD 7: Proposal to Establish an Undergraduate Major



Für den Fall, daß der *Vice Chancellor* den Antrag genehmigt hat, entwirft das *Budget and Planning*-Büro ein Statement, das vom *Vice Chancellor* abzuzeichnen ist und das darlegt, ob zusätzliche Ressourcen benötigt werden, um den beantragten neuen Studiengang einzurichten. Das Bekräftigungsschreiben des *Vice Chancellors* wird zusammen mit dem Antrag und zugehörigen Unterlagen dem Büro des Präsidenten (*Academic Vice President*) zugestellt.

Neue *Undergraduate Programs*, die neue Abschluß-Titel erfordern, bedürfen der Genehmigung des akademischen Senats und anderer Körperschaften (*System Side Bodies*), einschließlich der *Regents*. Solche Anträge unterliegen der gleichen Verfahrensweise, der gleichen *On-campus Review Procedures*, wie sie oben für die neuen *Undergraduate Programs* im Rahmen bereits zuvor genehmigter Abschluß-Titel dargelegt worden sind; jedoch unterliegen sie einer besonders genauen Prüfung durch das Büro des Präsidenten. Anträge sind orientiert an nach solchen, die bereits für die Einrichtung neuer *Graduate Programs* formuliert worden sind.

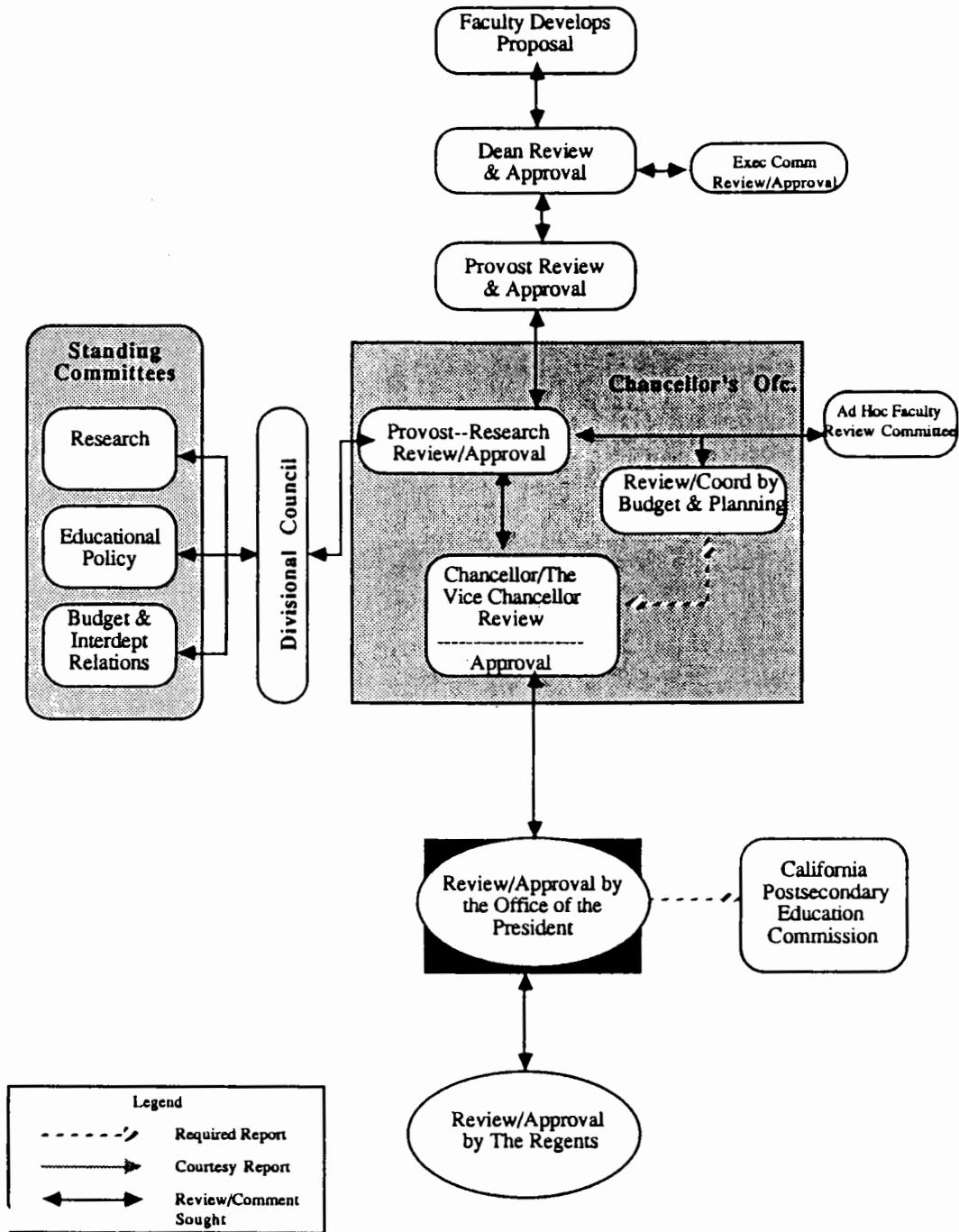
Nachdem es die Genehmigung des Büros des Präsidenten erhalten hat, inkorporiert das Büro des *Chancellors* die beantragten *Undergraduate Programs* in die beiden Listen: das *Academic Program Inventory* und die *List of Academic Degrees*.

Ein Antrag auf Einrichtung von *Organized Research Units* (ORU) wird von *Faculty*-Angehörigen ausgearbeitet, und zwar unter Beachtung der Kriterien und der Richtlinien, die das *Academic Planning and Program Review Board* (APPRB), das *Coordinating Committee of Graduate Affairs* (CCGA) und das *Administrative Policies and Procedures Concerning ORUS* formuliert haben (siehe Schema). Der Antrag wird dem *Dean* und demjenigen *Executive Committee* der *School*, das am direktesten von den Forderungen des Antrags bezüglich Personal, Raum und Ausstattung tangiert wird, zur Prüfung und Billigung vorgelegt.

Der Antrag wird von den *Deans* auf dem Dienstweg an die akademischen *Provosts* zur einstweiligen ersten Durchsicht weitergeleitet und danach an das Büro des *Chancellors* zwecks Koordinierung und Prüfung durch den *Provost of Research*. Gleichzeitig schickt der *Provost of Research* den Antrag an den *Chair* des *Divisional Council of the Academic Senate*, der die Prüfung durch den *Graduate Council* sowie durch die Ausschüsse für *Research and Educational Policy* und durch *ad hoc Faculty Review Committees* koordiniert.

### Antrag auf Einrichtung einer "Organized Research Unit"

SCHAUBILD 8: Proposal to Establish an Organized Research Unit



Für den Fall, daß der Antrag vom *Senate* und vom *Provost of Research* genehmigt worden ist, wird der Antrag dem *Vice Chancellor* zur Genehmigung vorgelegt. Das *Budget and Planning*-Büro nimmt Stellung zu dem im Antrag aufgestellten Haushalts- und Raumplan, und im Fall der Genehmigung des Antrags formuliert es ein Bekräftigungsschreiben, das vom *Vice Chancellor* abgezeichnet wird. Dieses Schreiben wird zusammen mit dem Antrag und den zugehörigen Unterlagen an das Büro des Präsidenten (*Academic Vice President*) geschickt.

Sobald die Genehmigung des Präsidenten und der *Regents* vorliegt, bringt das *Budget and Planning*-Büro die Angelegenheit im *Academic Program Inventory* in Ordnung und formuliert im Namen des *Chancellors* die offizielle Bekanntmachung (des neuen Programms) der Hochschule.

## Literatur

- BALDRIDGE, J.V.: *Power and Conflict in the University*. New York 1971.
- BALDRIDGE, J.V.; CURTIS, D.V.; ECKER, G. und RILEY, G.L.: *Policy Making and Effective Leadership: A National Study of Academic Management*. San Francisco o. J. (1978).
- BENSIMON, E.M.: "Selected Aspects of Governance: An ERIC Review". In: *Community College Review*, 1984, Bd. 12, S. 54-61.
- BIRNBAUM, R.: *How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco o. J. (1988).
- BIRNBAUM, R.: *Maintaining Diversity in Higher Education*. San Francisco, o. J. (1983).
- Carnegie Commission on Higher Education *Governance of Higher Education. Six Priority Problems*. New York 1973.
- COHEN, M.D.; MARCH, J.G.: *Leadership and Ambiguity: The American College President*. New York 1974.
- DILL, D.D.: "The Nature of Administrative Behavior in Higher Education". In: *Educational Administration Quarterly*, 1984, Bd. 20, S. 69-99.
- HODGKINSON, H.L.: *College Governance: "The Amazing Thing Is That It Works At All"*. In: Report 11. Washington, D.C.: ERIC Clearinghouse on Higher Education. 1971.
- HOLLANDER, E.P.: *College and University Leadership from a Sociological Psychological Perspective: A Transactional View*. Report OP 87:11, College Park, Md. National Center for Postsecondary Governance and Finance. 1987.
- KERR; C. und GADE, M.L.: *The Many Lives of Academic Presidents: Time, Place and Character*. Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges 1986.
- KERR; S. und JERMIER, J.M.: "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement". In: *Organizational Behavior and Human Performance*. 1978, Bd. 22, S. 375-403.
- MILLER, B.; HOTES, R. und TERRY, S. (Hg.): *Leadership in Higher Education*. Westport 1983.
- MILLETT, J.D.: *The Academic Community: An Essay on Organization*. New York 1962.
- MILLETT, J.D.: *Management, Governance and Leadership*. New York 1980.
- MORTIMER, K.P. und CARUSO, A.C.: "Governance and Reallocation in the 1990s". In: D.G. Brown (Hg.): *Leadership Roles of Chief Academic Officers*. San Francisco, o. J. (1984) (*New Directions for Higher Education*; 47).
- MORTIMER, K.P. und Mc CONNELL, T.R.: *Sharing Authority Effectively: Participation, Interaction and Discretion*. San Francisco, o. J. (1978).
- PERKINS, J.A.: "Organization and Functions of the University". In: J.A. Perkins (Hg.): *The University as an Organization*. New York 1973.
- RICHMAN, B.M. und FARMER, R.N.: *Leadership, Goals and Power in Higher Education: A Contingency and Open-Systems Approach to Effective Management*. San Francisco o. J. (1974).

SCHUSTER, J.H. u. a.: *Governing Tomorrow's Campus*. New York 1987.

TROW, M.: "Comparative Reflections on Leadership in Higher Education". In: *European Journal of Education*, 1985. Bd. 20, H. 2-3, S. 159.

TUCKER, A.: *Chairing the Academic Department*. New York 1984.