

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Kommunikation im Hochschulmanagement: Führung - Verhandlung - Qualitätssicherung

- „Ein kleines bisschen mehr Führung und Management wäre schön!“ – Zur Rezeption des Managementhandelns deutscher Hochschulleitungen
- Innovationen zwischen Markt und Macht? Verhandlungslösungen in der deutschen Hochschulsteuerung
- Erfolgreiches Forschungsmanagement durch zentrale Einrichtungen
- Zur Bedeutung des Qualitätsmanagements in Hochschulen

1 | 2009

Herausgeberkreis

Rainer Ambrosy, Dr., Kanzler der Universität Duisburg-Essen

Thomas Behrens, Dr., Ministerialdirigent, Abteilungsleiter für Wissenschaft und Forschung, Hochschulen im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern, Kanzler der Universität Greifswald a.D.

Alexander Dilger, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Ökonomische Bildung und Centrum für Management, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (VHB)

Rudolf Fisch, Dr., Professor em., interimistische Hochschulleitung der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

Anke Hanft, Dr., Professorin für Weiterbildung, Leiterin des Arbeitsbereichs Weiterbildung, Institut für Pädagogik, Universität Oldenburg

Georg Krücken, Dr., Professor für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

Erhard Mielenhausen, Dr., Professor für Betriebswirtschaft, Präsident der Fachhochschule Osnabrück, ehem. Vizepräsident der HRK

Stefan Lange, Dr., Stiftungslehrstuhl Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (geschäftsführender Herausgeber)

Stephan Laske, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, Dekan der Fakultät für Betriebswirtschaft, stellvertretender Vorsitzender des Universitätsrats der Medizinischen Universität Innsbruck

Jürgen Lüthje, Dr. Dr. h.c., ehem. Präsident der Universität Hamburg

Heinke Röbbken, Dr., Professorin für Bildungsorganisation und Bildungsmanagement, Zentrum für Bildungsforschung und Lehrerbildung, Bergische Universität Wuppertal

Margret Wintermantel, Dr., Professorin für Sozialpsychologie, Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz, ehem. Präsidentin der Universität des Saarlandes

Wolff-Dietrich Webler, Dr., Professor of Higher Education, Bergen University (Norway), Ehrenprofessor der Staatl. Päd. Universität Jaroslavl und wiss. Leiter des Zentrums für Lehren und Lernen an Hochschulen Jaroslavl/Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

Hinweise für die Autoren

Senden Sie bitte zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der Papierform beigelegt oder per E-Mail zugeschickt werden) an die Redaktion (Adresse siehe Impressum). Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht gleichzeitig in einer anderen Zeitschrift behandeln. Die Zeitschrift „HM“ veröffentlicht nur (i.d.R. zweifach) begutachtete Aufsätze.

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den Autorenhinweisen auf unserer Verlags-Homepage: www.universitaetsverlagwebler.de.

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler

Der Fachverlag für Hochschulthemen

Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld

Tel.: 0521 - 92 36 10-12, Fax: 0521 - 92 36 10-22

Satz:

K. Gerber, E-Mail: gerber@universitaetsverlagwebler.de

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 30.03.2009

Grafik:

Variation eines Entwurfes von Ute Weber Grafik Design, München. Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

Abonnement/Bezugspreis:

Jahresabonnement 59 Euro zzgl. Versandkosten

Einzelpreis 15 Euro zzgl. Versandkosten

Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,

Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften

sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de.

Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezenzionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Editorial

1

Führung und Hochschulsteuerung

Boris Schmidt

„Ein kleines bisschen mehr Führung und Management
wäre schön!“ – Zur Rezeption des Managementhandelns
deutscher Hochschulleitungen

2

Karsten König

Innovationen zwischen Markt und Macht? Verhand-
lungslösungen in der deutschen Hochschulsteuerung

11

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Oliver Locker-Grütjen

Erfolgreiches Forschungsmanagement durch
zentrale Einrichtungen

Das Science Support Centre der Universität
Duisburg-Essen als Modell einer umfassenden
Unterstützung für Wissenschaftler

17

Karl-Heinz Rau & Brigitte Gaiser
Transparenz und Glaubwürdigkeit sind
die Schlüssel zum Erfolg

Zur Bedeutung des Qualitätsmanagements
in Hochschulen

21

Rezension

Brigitte Lion:

Dilemma im universitären Alltag. Irritationen und Wider-
sprüche im Spiegel von Gesellschaft und Organisation

(Thade Buchborn)

27

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

IV

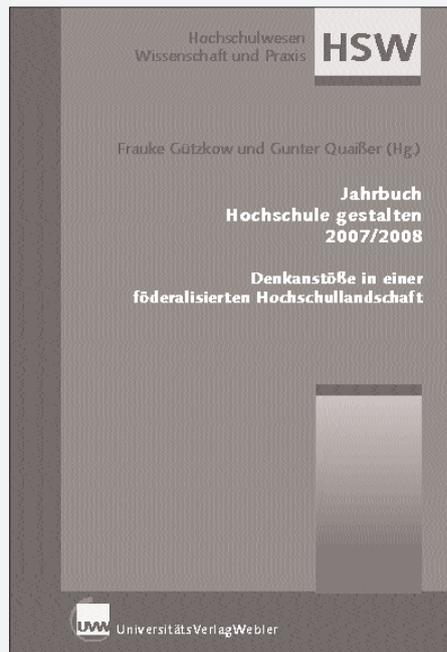
Frauke Gützkow und Gunter Quaifer (Hg.):

Jahrbuch Hochschule gestalten 2007/2008 - Denkanstöße in einer föderalisierten Hochschullandschaft

Die Auswirkungen der Föderalismusreform I auf das Hochschulwesen zeichnen sich ab: Nichts weniger als die Abkehr vom kooperativen Föderalismus steht an, das Hochschulrahmengesetz wird abgeschafft, die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) auf eine Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) reduziert – der Rückzug des Bundes hat regelrecht ein Vakuum hinterlassen. Das Prinzip der Kooperation wird zugunsten des Wettbewerbs aufgegeben, einem zentralen Begriff aus der neoliberalen Ökonomie. Anscheinend arbeitet jeder darauf hin, zu den Gewinnern im Wettbewerb zu gehören – dass es zwangsläufig Verlierer geben wird, nicht nur unter den Hochschulen sondern auch zwischen den Hochschulsystemen der Länder, wird noch viel zu wenig thematisiert. Die Interessen der Studierenden und der Beschäftigten der Hochschule werden genauso vernachlässigt wie die demokratische Legitimation und die Transparenz von Entscheidungsverfahren.

Uns erinnert die Föderalismusreform an den Kaiser aus Hans Christian Andersens Märchen. Er wird angeblich mit neuen Kleidern heraus geputzt und kommt tatsächlich ziemlich nackt daher.

Mit Beiträgen von: Matthias Anbuhl, Olaf Bartz, Roland Bloch, Rolf Dobischat, Andreas Geiger, Andreas Keller, Claudia Kleinwächter, Reinhard Kreckel, Diethard Kuhne, Bernhard Liebscher, André Lottmann, Jens Maeße, Dorothea Mey, Peer Pasternack, Herbert Schui, Luzia Vorspel und Carsten Würmann.

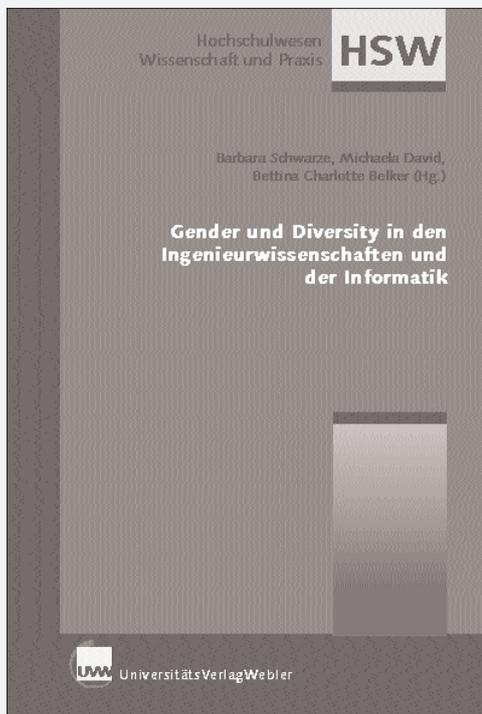


ISBN 3-937026-58-4, Bielefeld 2008, 216 S., 27.90 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Barbara Schwarze, Michaela David, Bettina Charlotte Belker (Hg.):

Gender und Diversity in den Ingenieurwissenschaften und der Informatik



ISBN 3-937026-59-2, Bielefeld 2008, 239 S., 29.80 Euro

Gender- und Diversityelemente in Lehre und Forschung an den Hochschulen tragen zu einer verstärkten Zielgruppenorientierung bei und steigern die Qualität durch die bewusste Einbindung der Nutzerinnen und Nutzer – seien es Studierende, Lehrende oder Anwenderinnen und Anwender in der Praxis. Die Integration in die Lehrinhalte und –methoden trägt dazu bei, die Leistungen von Frauen in der Geschichte der Technik ebenso sichtbar zu machen wie ihre Beiträge zur aktuellen technischen Entwicklung. Sie werden als Anwenderinnen, Entwicklerinnen, Forscherinnen und Vermarkterinnen von Technik neu gesehen und sind eine interessante Zielgruppe für innovative Hochschulen und Unternehmen. Parallel zeigt sich – unter Gender- und Diversityaspekten betrachtet – die Vielfalt bei Frauen und Männern: Sie ermöglicht eine neue Sicht auf ältere Frauen und Männer, auf Menschen mit Benachteiligungen und/oder Behinderungen, mit anderem kulturellen Hintergrund oder aus anderen Ländern.

In diesem Band stehen vor allem Entwicklungen und Beispiele aus Lehre, Praxis und Forschung der Ingenieurwissenschaften und der Informatik im Vordergrund, aber es werden auch Rahmenbedingungen diskutiert, die diese Entwicklung auf struktureller und kultureller Ebene vorbereiten. Der Vielfalt dieser Themen entsprechen auch die verschiedenen Perspektiven der Beiträge in den Bereichen:

- Strukturelle und inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten einer familien- und gendergerechten Hochschule,
- Zielgruppenspezifische Perspektiven für technische Fakultäten,
- Gender- und Diversityaspekte in der Lehre,
- Gendergerechten Didaktik am Beispiel der Physik und der Mathematik,
- Gender und Diversity in der angewandten Forschung und Praxis.

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Kommunikation ist ein sehr voraussetzungsvoller Vorgang. Eine Information muss nicht nur mitgeteilt, sondern von ihrem Adressaten auch verstanden, zum Bezugspunkt eigener Informationsverarbeitung und darauf fußendem weiteren Mitteilungshandeln gemacht werden. In einer Organisation z.B. bedeutet dies für das Management, Informationen über Selbstverständnis, Zwecke und Ziele der Einrichtung dergestalt mitzuteilen, dass alle Organisationsmitglieder sie einigermäßen gleich verstehen und ihr eigenes Kommunizieren und Handeln entsprechend intentional daran ausrichten können (und sollen). Unter dieser Prämisse ist Kommunikation nicht lediglich ein schwieriges Unterfangen, sondern eines, in dessen Gelingen bewusst investiert werden muss. Diese Einschätzung teilen die in diesem Heft versammelten Beiträge, die allesamt in verschiedener Nuancierung das Thema Kommunikation im Kontext des Hochschulmanagements behandeln.

Boris Schmidt geht in seinem Beitrag **„Ein kleines bisschen mehr Führung wäre schön!“ – Zur Rezeption des Managementhandelns deutscher Hochschulleitungen** dieser Fragestellung im Rahmen einer breit angelegten empirischen Untersuchung nach. Der Befund sollte allen Angehörigen des Hochschulmanagements zu denken geben: Zwar sind dem überwiegenden Teil der Hochschulbeschäftigten Ziele und Strategien der Hochschulleitung weitestgehend bekannt; aber über die konkrete, der Zielerreichung dienende Arbeit der Leitung fühlen sich nur wenige hinreichend informiert. Das Gros der Befragten an staatlichen Hochschulen sieht an der eigenen Hochschule Kommunikationsdefizite, die sich sowohl auf die Beteiligung an Entscheidungsprozessen als auch auf die Implementation getroffener Entscheidungen negativ auswirken. An privaten Hochschulen scheint dagegen das Managementhandeln der Leitung(en) besser kommuniziert zu werden. Im Endergebnis trifft eine grundsätzliche Befürwortung von Sinn und Zweck modernen Hochschulmanagements durch die Befragten auf die Wahrnehmung mangelnder Transparenz und Professionalität in der Mitteilung der Organisationsziele. Das ist auch eine positive Botschaft, dann an Letzterem lässt sich arbeiten.

Seite 2

Wenn Kommunikation Organisationsgrenzen überschreitet und bei einem der beteiligten Partner Verhaltensveränderungen auslösen soll – wie es in Kommunikationen über Zielvereinbarungen zwischen staatlichen Ministerien und Hochschulen der Fall ist – werden ihre Erfolgsaussichten nicht gerade besser. Müssen entsprechende Informationen dann noch die Nadelöhre der für Hochschulen typischen Mehrebenenverflechtungen zwischen Hochschulleitung und dezentralen Einheiten passieren, laufen die Mitteilungs- und Verstehensprozesse nicht selten gänzlich aus dem Ruder. Welche Steuerungsmechanismen wann am geeignetsten sein können, um eine für alle beteiligten Akteure nachvollziehbare Kommunikation über Ziele sowie die Voraussetzungen und Mittel zu ihrer Erreichung zu bewerkstelligen, darüber informiert **Karsten Königs** Beitrag **Innovationen zwischen Markt und Macht? Verhandlungslösungen in der deutschen Hochschulsteuerung**. Die Mechanismen Markt, Macht und Verhandlungen bieten jeweils un-

terschiedliche Problemlösungspotenziale, die es im Rahmen der Steuerung von Leistungsprozessen qua Zielvereinbarungen abzuwägen gilt.

Seite 11

Exzellente Forschung ist auch ein Produkt gelungener Kommunikationsprozesse. Und ein zunehmend wichtiger Bestandteil dabei ist die Kommunikation über Forschungsrahmenbedingungen. Dabei gilt es eine Flut von Informationen zu verarbeiten, denn die Forschungsförderorganisationen bieten wiederum ein breites Portfolio von Förderinstrumenten und Schwerpunktprogrammen und stellen unterschiedlichste Ansprüche an die Kalkulations- und Formulierungskünste der Antragsteller. Ein Forschungsreferent als Einzelkämpfer im Hochschulmanagement reicht da längst nicht mehr aus, um die nötigen Informationen aus der Förderlandschaft für die Wissenschaftler sinnvoll vorzustrukturieren und Hilfestellungen im Zuge der Antragstellung und -abwicklung zu geben. Hierzu bedarf es der Bündelung aller Kräfte in einer zentralen hochschulweiten Service-Einrichtung, wie **Oliver Locker-Grütjen** in seinem Beitrag **Erfolgreiches Forschungsmanagement durch zentrale Einrichtungen. Das Science Support Center der Universität Duisburg-Essen als Modell einer umfassenden Unterstützung für Wissenschaftler** herausstellt.

Seite 17

Mit dem Komplex der Qualitätssicherung durch freiwillige Akkreditierung befasst sich der Beitrag **Transparenz und Glaubwürdigkeit sind die Schlüssel zum Erfolg. Zur Bedeutung des Qualitätsmanagements in Hochschulen** von **Karl-Heinz Rau und Brigitte Gaiser**. Die beiden Autoren zeigen am Beispiel der Fakultät für Wirtschaft und Recht der Hochschule Pforzheim, wie eine Organisation der Außenwelt kommunizieren kann, dass sie an sich, ihre Mitarbeiter und ihre Leistungsprozesse die höchsten Qualitätsstandards anlegt, um so auf einem zunehmend umkämpften Markt als Anziehungspunkt für ambitionierte Studenten noch attraktiver zu werden. Zusätzlich zur nationalen Pflichtakkreditierung hat sich die Fakultät auf den Weg zu einer freiwilligen internationalen Akkreditierung begeben. Der mehrjährige Akkreditierungsprozess löst auch organisationsintern zahlreiche neue Verständigungsprozesse über gemeinsame Qualitätsstandards in Forschung und Lehre sowie in der Studentenbetreuung und Absolventenbegleitung aus, so dass sich im Endeffekt die neue Innen- und Außenkommunikation zu einem wertvollen Gemeingut für die ganze Hochschule entwickeln kann.

Seite 21

Auch der dieses Heft beschließende Rezensionessay Hochschulakteure zwischen Vorder-, Hinter- und Unterbühne von **Thade Buchborn** wirft noch einmal ein Schlaglicht auf Kommunikationen im Hochschulalltag: diesmal i.S. von Kommunikationspathologien und ihrer Verarbeitung durch eine „Dilemma-Bewältigung“.

Seite 27

S. Lange



Stefan Lange

Boris Schmidt



Boris Schmidt

„Ein kleines bisschen mehr Führung und Management wäre schön!“ – Zur Rezeption des Managementhandelns deutscher Hochschulleitungen

Wofür braucht eine autonome und selbstverwaltete Hochschule eigentlich eine Hochschulleitung? Käme man nicht viel besser ohne sie aus, und würde man sich mit ihrer Abschaffung nicht eine Menge an Personal, Kosten und Ärger sparen? Da Hochschulen sich als „organisierte Anarchien“ (Scheytt/Meister-Scheytt 2000, S. 423) doch prinzipiell einer Leitung, eines Managements, einer Steuerung entziehen – wäre es da nicht ehrlicher, auf Hochschulleitungen generell zu verzichten und statt dessen darauf zu vertrauen, dass die Hochschulmitglieder sich mit einer minimalen administrativen Hilfestellung schon organisieren und gegenüber den Aufsichtsbehörden erfolgreich selbst vertreten werden?

Die hochschulpolitische Entwicklung der vergangenen Jahre hat genau die gegenteilige Richtung eingeschlagen: Mit der Einrichtung von Hochschul- und Stiftungsräten oder Kuratorien (z.B. Laske et al. 2007), dem Aufbau hochqualifizierter besetzter zentraler Stabsstellen (z.B. Gruber et al. 2007) und der Schaffung professionalisierter Managementfunktionen auf Fachbereichs- und Fakultätsebene (z.B. Leichsenring 2006) werden die Hochschulleitungen auf allen Ebenen personell und strukturell gestärkt. Konzepte wie Profilbildung, Globalbudgets und Systemakkreditierung legen nahe, dass zentrale und dezentrale Leitungsstrukturen künftig stärker als bislang eine gebündelte Verantwortung für die Hochschule übernehmen werden, der sich alle anderen Einheiten wenn nicht unterordnen, dann zumindest anschließen mögen. Stärker als jemals zuvor wird an alle Ebenen der Hochschulleitung die Erwartung herangetragen, nicht lediglich aus Gründen der Tradition zu existieren und die Hochschulmitglieder offiziell und formal zu vertreten, sondern tatsächlich eine steuernde und richtunggebende Funktion zu übernehmen, welche das bislang „ausgesparte Zentrum“ (Scheytt/Meister-Scheytt 2000) der Hochschule auszufüllen vermag. Es geht um die Formulierung von Zielen und Strategien für die Hochschule, um die explizite Ausübung von Managementfunktionen auch dort, wo diese bislang implizit vom System erbracht wurden, und um eine gezielte Steuerung der Kommunikations- und Informationsprozesse innerhalb wie außerhalb der Hochschule.

Aber in welchem Maße gelingt es den Hochschulleitungen derzeit, diese neuen Rollen und Aufgaben auszufüllen? Spüren die Hochschulmitglieder, dass Hochschulleitung stattfindet? Die vorliegende Studie untersucht das Managementhandeln deutscher Hochschulleitungen aus der Selbst- und Fremdperspektive.

1. Rollen und Aufgaben der Hochschulleitung

Versucht man den typischen Aufbau einer Hochschule mit organisationstheoretischen Konzepten zu beschreiben, so gelingt dies am ehesten durch das Modell einer zweidimensionalen Matrixorganisation (vgl. Kieser/Walgenbach 2003, S. 138ff.): Entlang der ersten Dimension sind die „Geschäftsfelder“ organisiert, i.d.R. als Fachbereiche oder Fakultäten bezeichnet, mit einer Fachbereichsleitung oder einem Dekanat an der Spitze. Die zweite Dimension umfasst die „Funktionsbereiche“, zu denen typischerweise die Studierendenverwaltung, Finanzierung, Beschaffung und weitere Funktionen zählen, die in Dezernaten oder Abteilungen der zentralen Verwaltung organisiert sind. Jeder dieser Funktionsbereiche wird von einer bestimmten Person – Dezernent, Abteilungsleiter oder ähnlich – geleitet. Die Geschäftsfelder und Funktionsbereiche unterstehen gemeinsam einem „Management“, welches sich aus einem Rektorat oder Präsidium inklusive der Verwaltungsleitung (Kanzler/in, Vizepräsident/in für Verwaltung und Struktur o.ä.) zusammensetzt und zumeist über verschiedene Stabsstellen (z.B. zentrale Evaluation, Controlling, Öffentlichkeitsarbeit) verfügt. Neben oder über dieses Management ist ein „Aufsichtsrat“ gestellt, dessen Aufgaben die Kontrolle des Managements sowie die Legitimation richtungweisender Entscheidungen umfassen. Traditionell wurden diese Aufgaben durch einen Senat erfüllt; künftig übernimmt sie ergänzend oder ersetzend ein Hochschul- oder Stiftungsrat (Laske et al. 2007), dem zusätzlich auch ehemalige Aufgaben der Aufsichtsbehörden zukommen. Es ergeben sich damit für die Hochschule vier Leitungsstrukturen:

- (1) Fachbereichsleitungen und Dekanate,
- (2) Abteilungsleitungen und Dezernate,
- (3) Rektorate und Präsidien,
- (4) Hochschulräte, Stiftungsräte und Senate.

Diese vier Leitungsstrukturen werden nachfolgend als „die Hochschulleitung“ bezeichnet. Gemeint sind damit zusammenfassend die mittlere und die obere Leitungsebene, deren Aufgaben über die unmittelbare Arbeitsorganisation (z.B. innerhalb von Lehrstühlen oder Verwaltungsabteilungen) hinausgehen.

Im Gegensatz zu Wirtschaftsorganisationen und zu anderen Einrichtungen der öffentlichen Hand ist die hierarchische

Führung an Hochschulen nur sehr schwach ausgeprägt. Die Entscheidungs- und Durchsetzungsmacht gegenüber untergeordneten Einheiten ist begrenzt (Hüther 2008). Damit dennoch die Organisation „Hochschule“ ihren Zweck erfüllen kann, muss, wie in jeder anderen Organisation auch, das Handeln ihrer Mitglieder auf implizite oder explizite *Ziele und Strategien* ausgerichtet werden (z.B. Streben nach Exzellenz; Aufbau eines regional orientierten Lehrangebots). Diese Ausrichtung kann die Hochschulleitung durch die *Übernahme von Managementfunktionen* (z.B. Interessenausgleich zwischen den Bereichen; Vertretung der Hochschule gegenüber Geldgebern) sowie durch gezielt gesteuerte *Kommunikations- und Informationsprozesse* (z.B. Information über Reformvorhaben; Schaffung eines positiven Images) unterstützen. Im Idealfall gelingt es der Hochschulleitung durch die Art und Weise ihres Managementhandelns, die „vielschichtigsten und widersprüchlichsten Erwartungen so zu handhaben, dass trotzdem möglichst viele Erwartungen zur Zufriedenheit der Beteiligten erfüllt werden können und somit die für den akademischen Betrieb notwendige intrinsische Motivation des Personals nicht gefährdet wird“ (Meister-Scheytt/Möller 2006, S. 31). Die bislang vorliegenden Untersuchungen deuten darauf hin, dass die Hochschulleitungen von diesem Idealfall gegenwärtig noch einige Schritte entfernt sind.

2. Untersuchungen in einem ungewohnten Feld

Der Gedanke einer als Management agierenden Hochschulleitung ist für viele Beteiligte neu und durchaus gewöhnungsbedürftig, ebenso wie die Untersuchung der hiermit verbundenen Phänomene. In einer Studie zu den Führungsstilen von Fachbereichsleitungen zeigte Richthofen (2006), dass das (Selbst-)Verständnis der mit Managementfunktionen betrauten Personen bislang nur teilweise die Übernahme von Leitungsaufgaben reflektiert: „So wird schon der Begriff ‚Führungskraft‘ nur selten im Zusammenhang mit den Dekaninnen und Dekanen benutzt“ (ebd. S. 42). Die Wortwahl ist allerdings unabhängig davon, ob mit den jeweiligen Positionen faktisch Leitungsfunktionen verbunden sind, welche von den geführten oder vertretenen Personen als Managementhandeln empfunden werden. Anhand der Stichprobe von N = 95 Lehrenden in verschiedenen Organisationseinheiten zeigte sich, „dass alle Dekane ... einen kooperativen Führungsstil anwandten“ (ebd., S. 43). Als Kernaspekte des Managementhandelns erwiesen sich Partizipation, Delegation, Information und die ergebnisorientierte Steuerung, und es „zeigten sich zwischen den Fachbereichen signifikante Unterschiede in der Zufriedenheit der Lehrenden“ (ebd.) mit dem Managementhandeln „ihrer“ Leitungsebene: Eine besonders hohe Zufriedenheit zeigte sich in den Organisationseinheiten, in denen gezielt Gelegenheiten zur Kommunikation und Information geschaffen wurden (z.B. Durchführung von Strategiemeetings).

Seit einigen Jahren ist eine personelle Stärkung des Managements von Fachbereichen und Fakultäten durch hochqualifiziertes, auf die Organisation, Planung und Kommunikation spezialisiertes Personal zu beobachten. In einer Studie von Leichsenring (2006) über das Aufgabenprofil dieser

„derzeit mindestens 500 Wissenschaftsmanager“ (ebd. S. 3) an deutschen Hochschulen ergaben sich drei unterschiedliche Stellenprofile, die zum Teil mit expliziten Vorgesetztenfunktionen, zum Teil mit der eigenen Weiterqualifikation (z.B. Habilitation) oder mit Assistenzaufgaben für die formalen Leitungspersonen verbunden sind. Gemeinsam ist allen drei Stellenprofilen eine starke Beteiligung an Fragen des Haushalts, der Organisation und der Strategie, des Personals und der Außendarstellung, mithin eine starke Beteiligung am Management der Fakultät bzw. des Fachbereichs. Auf die oberste Leitungsebene der Hochschulen bezieht sich eine Untersuchung des Deutschen Hochschulverbandes (Grigat 2007), in der N = 77 Hochschulpräsidenten und -rektoren Auskunft über ihre Tätigkeit gaben. Zwar zeigte sich auch hier, dass im Selbstverständnis dem Managementhandeln keine dominierende Rolle zugewiesen wird: „Managerqualitäten sehen sie nicht als Schlüsselkompetenz für ihr Amt an“ (ebd. S. 1). Andererseits umfasste das von ihnen berichtete Aufgabenprofil in ganz überwiegendem Maße solche Tätigkeiten, die sich als Aufgaben des Hochschulmanagements beschreiben lassen: Führungsaufgaben, Personal- und Verwaltungsfragen, Finanzierung, die Auseinandersetzung mit studentischen Belangen, die strategische Planung sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit werden als dominierende Tätigkeiten genannt (ebd. S. 8). Als wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Amtsführung werden „eine klare Vorstellung über die Hauptaufgabe unserer Institution“ (S. 10), also eine explizite Idee über Ziele und Strategien der Hochschule, ferner eine starke Führungskompetenz, „emotionale Intelligenz“ und Entscheidungsfreude genannt. Gefragt wurde ergänzend nach der wahrgenommenen Qualifikation für das übernommene Amt. Von denjenigen, die sich an der Umfrage beteiligten, schätzte rund ein Drittel „die Vorbereitung als eher mittelmäßig“ (ebd. S. 3) ein, und jeder Zehnte sah sich schlechter oder überhaupt nicht auf die Anforderungen dieses Amtes vorbereitet.

Wie für die meisten Positionen im mittleren und oberen Hochschulmanagement gilt somit auch für Präsidenten und Rektoren, „dass viele Prozesse ‚on-the-job‘ und mehr oder weniger hemdsärmelig gelernt und ausgeführt werden (müssen). Nichtsdestotrotz ist dieses Führungshandeln aber direkt und unmittelbar mit Konsequenzen verbunden, da es keine Eingewöhnungszeiten in diese Funktionen gibt.“ (Meister-Scheytt/Möller 2006, S. 31). Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass viele Managementprozesse – Definition von Zielen und Strategien, Übernahme der Managementfunktionen und die Gestaltung der hochschulinternen und -externen Kommunikation und Information – nicht oder nicht auf Anhieb optimal verlaufen. Dies zeigte sich auch in der Durchführung einer Rektoratsevaluation, wie sie im Jahre 2006 erstmals an der Universität Duisburg-Essen stattgefunden hat (Gruber et al. 2007). Im Zuge des Verfahrens wurde zunächst eine Selbsteinschätzung der „Managementleistung“ (ebd. S. 75) in Form eines internen Selbstberichts erstellt, welcher die Grundlage für eine anschließende externe Evaluation und Fremdeinschätzung durch Managementexpertinnen und -experten bildete. Neben standortspezifischen Ergebnissen wurden unter anderem als Empfehlungen ausgesprochen, die Instrumente zur strategischen Planung sowie zur zielorientierten Steue-

zung zu stärken, eine „weitere Professionalisierung des Managements“ (ebd. S. 77) insbesondere auf der mittleren Leitungsebene vorzunehmen sowie die hochschulinterne Kommunikation und Information zu intensivieren. Nicht nur die Strukturen der Hochschulleitung, sondern auch und gerade die Prozesse des Managementhandelns standen damit im Zentrum der Weiterentwicklungsempfehlungen. Bemerkenswert an dem Verfahren war zudem die Gegenüberstellung der Selbst- und Fremdeinschätzungen, die auf einer quantitativen Ebene und unter Berücksichtigung mehrerer Personengruppen auch in der vorliegenden Studie vorgenommen wird. Anzunehmen ist hierbei, dass die einzelnen Personengruppen je nach Grad ihrer Beteiligung an oder Nähe zur Hochschulleitung eine verschiedene Sichtweise und Einschätzung zum Managementhandeln an ihrer Hochschule haben.

Die Differenzierung des deutschen Hochschulsystems gibt Anlass zur Annahme, dass sich Hochschulen auch hinsichtlich ihrer Leitungsstrukturen und -prozesse unterschiedlich entwickeln. Zwei Strukturmerkmale könnten hierbei von besonderer Bedeutung sein: Der Hochschultyp und die Trägerschaft. So sind am ehesten bei den Fachhochschulen Bemühungen zu erkennen, umfassende Managementkonzepte wie bspw. *Total Quality Management* einzusetzen (vgl. HRK 2008, S. 35), welche gerade dem Hochschulmanagement eine besonders ausgeprägte Rolle zuweisen. Zudem werden die Professuren an Fachhochschulen fast ausschließlich mit Personen besetzt, die über außerhochschulische Berufserfahrungen verfügen, oftmals in Projektleitungs- und Vorgesetztenfunktionen. Wenn die Leitung von Fachhochschulen sich also aus Personen mit solchem Erfahrungshintergrund rekrutiert, könnte erwartet werden, dass die Hochschulleitung dort durch ein stärker ausgeprägtes Managementhandeln gekennzeichnet ist.

Auch hinsichtlich der Trägerschaft einer Hochschule, insbesondere bei den privaten Hochschulen, lassen sich Annahmen zur Ausprägung des Managementhandelns formulieren. Private Hochschulen sind von ihrem Gründungszeitpunkt an gezwungen gewesen, sich ein bestimmtes herausgehobenes Profil zu erarbeiten und die begrenzten finanziellen Mittel möglichst effizient einzusetzen. Sie weisen daher von ihrer Grundstruktur eine stärkere Affinität zu Unternehmen auf und setzen häufiger und schon seit längerer Zeit als die Hochschulen in nicht-privater Trägerschaft Managementinstrumente wie bspw. interne Zielvereinbarungen (Zimmerli/Knopp 2000) ein. Hieraus ließe sich die Erwartung folgern, dass die Leitung an privaten Hochschulen ein „professionelleres“ Managementhandeln erkennen lässt.

3. Ziele und Fragestellungen

Die in diesem Beitrag präsentierte Studie des Autors untersuchte mittels einer standardisierten Fragebogenerhebung das Managementhandeln von Hochschulleitungen an deutschen Hochschulen. Als Hochschulleitung wurden dabei zusammenfassend die mittleren und oberen Leitungsebenen wie Fachbereichs-/Fakultätsleitungen, Dezernate, Präsidien/Rektorate, Senate, Hochschulräte und vergleichbare Funktionseinheiten verstanden. Die Studie orientierte sich an vier Fragestellungen:

- (1) Wie schätzen Hochschulmitglieder das Managementhandeln „ihrer“ Hochschulleitung hinsichtlich
 - (a) der Ziele und Strategien,
 - (b) der Übernahme von Managementfunktionen sowie
 - (c) der Kommunikation und Information ein?
- (2) Unterscheidet sich die Wahrnehmung des Managementhandelns bei Fachhochschulen vs. Universitäten, bei privaten vs. staatlichen Hochschulen?
- (3) Unterscheiden sich die Perspektiven der einzelnen Personengruppen, von den Graduierten bis hin zur Hochschulleitung selbst?
- (4) Welche Zukunftsaussichten sehen die Befragten für das Thema „Management von Hochschulen“?

Ziel war dabei nicht, das Handeln der Hochschulleitungen „objektiv“ zu messen oder einer Evaluation zu unterziehen. Stattdessen sollte der von subjektiven Eindrücken und oftmals vermutlich eher unvollständigen Informationen geprägte Blick der Hochschulmitglieder auf „ihre“ Hochschulleitung erhoben werden.

4. Methode und Stichprobe

Im Vorfeld der Befragung wurden an N = 96 zufällig ausgewählten Hochschulen insgesamt N = 2.104 Kontaktdaten von Sekretariaten im akademischen Bereich, wissenschaftlichen Mitarbeitern/innen, Stipendiaten/innen und Lehrenden recherchiert. An diese Personen wurden im Januar und Februar 2008 Befragungsunterlagen versandt. Im Falle der Sekretariate wurden Unterlagen zur Weiterleitung innerhalb des jeweiligen Arbeitsbereichs beigelegt. Insgesamt wurden N = 3.271 Fragebögen versandt. Im April und Mai 2008 erfolgte per E-Mail eine zweite Einladung zur Befragung, in der auch auf die Möglichkeit hingewiesen wurde, den Fragebogen online auszufüllen. Die Teilnahme erfolgte freiwillig und anonym. Es wurden keine Daten erhoben, die zur Identifikation der jeweiligen Person oder Hochschule dienten. Zum Abschluss der Befragung lagen insgesamt N = 734 auswertbare Datensätze vor (399 handschriftlich, 335 online). Dies entspricht einer Rücklaufquote von 22,4%. 61,2% der Fragebögen wurden von Personen an staatlichen Universitäten ausgefüllt. Auf staatliche Fachhochschulen entfielen 18,1%, auf staatliche technische Universitäten 5,6% und auf weitere staatliche Hochschulen (z.B. Akademien) 0,7%. Von Teilnehmenden an privaten Universitäten stammten 7,3% der Fragebögen; jeweils 2,8% entfielen auf private Fachhochschulen sowie auf weitere private Hochschulen (z.B. Akademien). 1,5% der Befragten machten keine Angaben über ihre Hochschule. Auf die Teilstichprobe „staatliche Hochschulen“ entfielen damit insgesamt 85,6% der Fragebögen, auf „private Hochschulen“ 12,9%. Zur weiteren Analyse der Hochschultypen (vgl. Fragestellung 2) wurden die privaten und staatlichen Universitäten sowie technischen Universitäten einerseits zur Gruppe der „Universitäten“ (74,1%), die privaten und staatlichen Fachhochschulen sowie sonstigen Hochschulen andererseits zur Gruppe der „Fachhochschulen“ (24,4%) zusammengefasst. Die Hochschulgröße, erfasst durch die Anzahl der aktuell Studierenden, geben 17,7% als klein an (entsprechend bis zu 2.500 Studenten). 12,5% entfallen auf Hochschulen mit bis zu 5.000 Studenten, 12,0% auf Hochschulen mit bis zu

10.000 Studenten. An Hochschulen mit bis zu 15.000 Studenten sind 12,2% der Befragten tätig, weitere 10,2% an Hochschulen mit bis zu 20.000 Studenten. Bei 9,8% der Befragten liegt die Hochschulgröße über 20.000 bis 25.000 Studenten, und 17% der Fragebögen stammen aus großen Hochschulen mit über 25.000 Studenten. 8,6% machen keine Angabe.

Um die Perspektivenunterschiede zu untersuchen (Fragestellung 3), wurde die Stichprobe in insgesamt sechs Gruppen unterteilt. Als „Graduierte innerhalb der Linienstruktur“ („GiL“) wurden wissenschaftliche Mitarbeiter und Hilfskräfte sowie Lehrkräfte für besondere Aufgaben eingeordnet (36,6%), die über eine eigene Stelle verfügen und in die (hierarchische) Hochschulstruktur eingebunden sind. Die Gruppe der „Graduierten außerhalb der Linienstruktur“ („GxL“) umfasste Stipendiaten, externe Promovierende und nicht-promovierte Lehrbeauftragte (8,5%), die nicht unmittelbar in die Hochschulstruktur eingebunden sind. Als „Doktoren“ („Dr.“) wurden all diejenigen eingeordnet, die mit abgeschlossener Promotion in Forschung und Lehre an der Hochschule beschäftigt sind (11,2%, incl. Juniorprofessur), als „Professoren“ („Prof.“) alle nicht der Hochschulleitung angehörigen Personen der professoralen Ebene (ebenefalls 11,2%). Dem Hochschulmanagement („HM“) wurden alle Personen in leitender Funktion zugeordnet, die eine Zugehörigkeit zu den Leitungsebenen der Hochschule angaben, insbesondere Rektorate/Präsidiien, Dekanate, Dezernate/Verwaltungsabteilungen sowie Hochschulräte (4,6%). Schließlich wurden als „Sekretariate, technisches Personal und dezentrale Verwaltung“ („STV“) all diejenigen eingeordnet, die außerhalb der zentralen Verwaltung als nicht-akademische Mitarbeiter/-innen in die Hochschulstruktur eingebunden sind (23,5%). Bei 4,4% der Stichprobe war eine Zuordnung nicht möglich, da die entsprechende Angabe fehlte oder eine andere Funktion angegeben wurde (z.B. studentische Hilfskraft, Personal der zentralen Verwaltung).

5. Ergebnisse

5.1 Einschätzungen über das Managementhandeln (Fragestellung 1)

Die Einschätzungen zum Managementhandeln der jeweiligen Hochschulleitung erfolgten in drei Blöcken von Aussagen, die sich auf die Themenfelder Ziele und Strategien (ZS), Übernahme von Managementfunktionen (MF) sowie Kommunikation und Information (KI) bezogen. Zu jedem Themenfeld waren in Analogie zu Instrumenten der Mitarbeiterbefragung (Bungard/Jöns 1997) und des Führungsfeedbacks (Elvers 2006) sieben Aussagen formuliert worden, die auf einer 7-stufigen Antwortskala (1 „stimme überhaupt nicht zu“ über 4 „teils – teils“ bis 7 „stimme voll und ganz zu“) einzuschätzen waren und sich auf die Kernaufgaben von Hochschulleitungen bezogen. In den Tabellen werden neben den Mittelwerten und Standardabweichungen die zusammengefassten Antworthäufigkeiten (1 und 2 klar kritisch: „-“, 3, 4 und 5 ambivalent oder mit leichter Antworttendenz: „+/-“, 6 und 7 klar positiv: „+“) berichtet.

Im Themenfeld „Ziele und Strategien“ (Tabelle 1) werden die Aussagen überwiegend im positiven Bereich der Antwortskala eingeordnet; die Mittelwerte liegen knapp unter-

Tabelle 1: Aussagen zum Themenfeld „Ziele und Strategien“

Aussage	N	M	SD	% -Verteilung		
				-	+/-	+
ZS1 Mir sind die Ziele (z.B. Leitbild, Profilbildung) bekannt, die meine Hochschule insgesamt verfolgt.	609	4,6	1,8	17,2	43,3	39,4
ZS2 Die Hochschulleitung handelt entsprechend der von ihr für die Hochschule formulierten Ziele.	460	4,7	1,6	9,8	53,0	37,2
ZS3 Die gegenwärtigen Reformen (z.B. Bologna, Budgetierung) werden von der Hochschulleitung als Chance für diese Hochschule genutzt.	494	4,8	1,7	12,1	46,8	41,1
ZS4 Ich habe Vertrauen darin, dass die Hochschulleitung die richtigen Entscheidungen trifft.	602	4,0	1,8	26,1	49,2	24,8
ZS5 Die Hochschulleitung vermittelt klare Zielsetzungen und Visionen.	574	4,0	1,9	27,2	46,3	26,5
ZS6 Der Hochschulleitung gelingt es, die Bereitschaft für Innovationen und Reformen zu wecken.	561	3,8	1,8	27,3	52,6	20,1
ZS7 Einmal angestoßene Veränderungen werden konsequent weiterverfolgt.	485	4,3	1,8	18,1	49,9	32,0

halb des ersten zustimmenden Antwortpols (5, entsprechend „stimme eher zu“). Demnach sind die von der Hochschulleitung formulierten Ziele der Hochschule eher bekannt als unbekannt (Aussage ZS1, Mittelwert $M = 4,6$), die Hochschulleitung handelt überwiegend entsprechend dieser Ziele (ZS2, $M = 4,7$), und die gegenwärtigen Reformen werden in der Tendenz als Chance für die Hochschule genutzt (ZS3, $M = 4,8$). In der Nähe des Skalenmittelpunkts und somit ambivalent werden die verbleibenden vier Aussagen eingeschätzt. Es herrscht ein geteiltes Vertrauen darin, dass die Hochschulleitung die richtigen Entscheidungen trifft (ZS4, $M = 4,0$), und die von der Hochschulleitung vermittelten Zielsetzungen und Visionen werden teilweise als klar empfunden (ZS5, $M = 4,0$). Es gelingt teilweise, Bereitschaft für die Reformen zu wecken (ZS6, $M = 3,8$), und einmal angestoßene Veränderungen werden eingeschränkt konsequent weiterverfolgt (ZS7, $M = 4,3$).

Vier Aussagen des Themenfeldes „Übernahme von Managementfunktionen“ (Tabelle 2) werden eher positiv, in der Nähe des ersten zustimmenden Antwortpols (5, entsprechend „stimme eher zu“) eingeschätzt. Demnach besteht bei den Befragten überwiegend *nicht* der Eindruck, dass die Hochschulleitung sich im Unklaren über die eigenen Ziele sei (Aussage MF1, $M = 5,0$ nach Umpolung, d.h. leichte Ablehnung der ursprünglichen Aussage). Die Mitglieder der Hochschulleitung werden hinsichtlich ihrer Führungs- und Managementkompetenz als überwiegend qualifiziert wahrgenommen (MF2, $M = 4,7$). Die Vertretung gegenüber der Politik/dem Ministerium (MF4, $M = 4,8$) und gegenüber der Öffentlichkeit (MF5, $M = 5,0$) werden als eher positiv eingeschätzt. Drei Aussagen hingegen werden deutlich unterhalb des Skalenmittelpunkts im kritischen Bereich der Antwortskala eingeschätzt. Ein angemessener Ausgleich zwischen den Fach- und Statusinteressen gelingt der jeweiligen Hochschulleitung nur bedingt (MF3, $M = 3,6$). Die Befragten haben eher nicht das Gefühl, dass ihre persönlichen Interessen durch die Hochschulleitung re-

Tabelle 2: Aussagen zum Themenfeld „Übernahme von Managementfunktionen“ (U: Antwortskala für Auswertung umgepolt)

Aussage	N	M	SD	% -Verteilung		
				-	+/-	+
MF1 Ich habe den Eindruck, dass die Hochschulleitung <u>nicht</u> weiß, was sie will. (U)	528	5,0	1,9	14,6	33,7	51,7
MF2 Ich persönlich halte die Mitglieder der Hochschulleitung hinsichtlich ihrer Führungs- und Managementkompetenz für qualifiziert, eine Hochschule zu leiten.	513	4,7	1,7	13,8	47,6	38,6
MF3 Die Hochschulleitung sorgt für einen angemessenen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Fach- und Statusinteressen.	444	3,6	1,7	29,5	55,2	15,3
MF4 Die Hochschulleitung vertritt die Interessen dieser Hochschule angemessen gegenüber der Politik/dem Ministerium.	439	4,8	1,7	13,2	44,4	42,4
MF5 Die Hochschulleitung repräsentiert die Hochschule in der Öffentlichkeit souverän.	551	5,0	1,6	10,2	41,6	48,3
MF6 Ich habe das Gefühl, dass die Hochschulleitung auch meine Interessen verfolgt.	528	3,4	1,8	38,1	47,3	14,6
MF7 Entscheidungsprozesse auf Hochschulebene dauern <u>unangemessen lange</u> . (U)	455	3,6	1,8	36,1	42,4	21,5

präsentiert werden (MF6, $M = 3,4$), und Entscheidungsprozesse auf Hochschulebene werden als tendenziell zu lang empfunden (MF7, $M = 3,6$ nach Umpolung).

Im dritten Themenfeld, „Kommunikation und Information“ (Tabelle 3) werden drei Aussagen knapp oberhalb des Skalenmittelpunkts und damit tendenziell positiv eingeschätzt: Der Unterschied zwischen dem, wovon die Hochschulleitung offiziell redet, und dem, was tatsächlich geschieht, wird als mäßig eingeschätzt (KI1, $M = 4,3$ nach Umpolung, also leichte Ablehnung der ursprünglichen Aussage). Wesentliche Informationen aus der Hochschulleitung erreichen die Befragten in relativ angemessener Form (KI4, $M = 4,1$), und die Hochschulleitung schreckt vor kritischen oder heiklen Themen eher nicht zurück (KI6, $M = 4,1$). Die verbleibenden vier Aussagen werden überwiegend abgelehnt; der Anteil der nicht zustimmenden Personen liegt jeweils über dem Anteil der Zustimmenden. So ist den Befragten relativ wenig über die Arbeit der Hochschulleitung bekannt (KI2, $M = 3,8$ nach Umpolung). Die Teilnehmenden verneinen überwiegend, ausreichend über die Arbeit der Hochschulleitung informiert zu sein (KI3, $M = 3,7$) und haben nur bedingt den Eindruck, dass die Hochschulleitung die Beteiligung der Hochschulmitglieder an Entscheidungen fördert (KI5, $M = 3,6$). Schließlich wird auch die Aussage, dass die Hochschulleitung sich in erkennbarer Weise für eine Verbesserung der hochschulinternen Kommunikation einsetze, eher abgelehnt, als dass die Befragten ihr zustimmen würden (KI7, $M = 3,6$). Für eine Gesamtbetrachtung der wahrgenommenen Arbeitsweise des Hochschulmanagements wurden die jeweils sieben Einzelaussagen zu drei Skalen zusammengeführt. Zur Abschätzung der Reliabilität wurde die interne Konsistenz (Cronbachs alpha) der Skalen ermittelt.

Tabelle 3: Aussagen zum Themenfeld „Kommunikation und Information“ (U: Antwortskala für Auswertung umgepolt)

Aussage	N	M	SD	% -Verteilung		
				-	+/-	+
KI1 Ich beobachte einen großen <u>Unterschied</u> zwischen dem, wovon die Hochschulleitung offiziell redet, und dem, was tatsächlich geschieht. (U)	520	4,3	1,9	19,6	45,2	35,2
KI2 Über die Arbeit der Hochschulleitung ist mir <u>nur wenig</u> bekannt. (U)	639	3,8	1,9	33,6	41,8	24,6
KI3 Ich fühle mich über die Arbeit der Hochschulleitung ausreichend informiert.	631	3,7	1,8	32,5	46,6	20,9
KI4 Wesentliche Informationen aus der Hochschulleitung erhalte ich in angemessener Form.	618	4,1	1,8	23,5	48,9	27,7
KI5 Die Hochschulleitung fördert die Beteiligung der Hochschulmitglieder an Entscheidungen.	511	3,6	1,7	32,3	51,1	16,6
KI6 Die Hochschulleitung schreckt auch vor kritischen oder heiklen Themen nicht zurück.	444	4,1	1,8	22,7	50,7	26,6
KI7 Die Hochschulleitung setzt sich erkennbar für eine Verbesserung der hochschulinternen Kommunikation ein.	509	3,6	1,8	31,6	51,5	16,9

Alle drei Skalen können mit Cronbachs alpha um 0,90 als hoch reliabel angesehen werden (Tabelle 4). In der Gesamtbetrachtung erweisen sich die Übernahme von Managementfunktionen (MF, $M = 4,3$) sowie die Arbeit im Bereich von Zielen & Strategien (ZS, $M = 4,2$) als die am positivsten eingeschätzten Bereiche, wobei die durchschnittliche Einschätzung allerdings nur knapp oberhalb des Skalenmittelpunkts erfolgt. Die von der Hochschulleitung verantwortete Kommunikation und Information wird knapp unterhalb des Skalenmittelpunkts im kritischen Antwortbereich eingeschätzt (KI, $M = 3,8$). Die Arbeit „ihrer“ Hochschulleitung wird von 25 Prozent der Befragten (25. Perzentil) in einem Bereich von 3,3 (Skala MF) oder schlechter eingeschätzt. Die Einschätzungen der am günstigsten urteilenden 25% (75. Perzentil) liegen demgegenüber in einem Bereich von 4,8 (Skala KI) oder besser.

Tabelle 4: Beschreibung der drei Skalen zur Einschätzung des Managementhandelns sowie deskriptive Ergebnisse auf Skalenebene (N = 611 ... 644; einzelne fehlende Werte auf Itemebene durch Mittelwerte ersetzt)

Skala	Länge	alpha	M	SD	Perzentile		
					25.	50.	75.
ZS Ziele & Strategien	7	0,93	4,2	1,5	3,1	4,1	5,3
MF Übernahme von Managementfunktionen	7	0,89	4,3	1,4	3,3	4,3	5,4
KI Kommunikation & Information	7	0,87	3,8	1,4	2,7	3,7	4,8

Tabelle 5: Vergleich der Strukturmerkmale „Trägerschaft“ und „Hochschultyp“ (hinsichtlich Perspektive stratifizierte Teilstichprobe mit N = 174 Datensätzen, zum Vergleich Gesamtdurchschnittswerte)

Skala	staatliche Hochschulen						private Hochschulen						MANOVA			
	Uni		FH		alle		Uni		FH		alle		Haupteffekt Trägerschaft			
	(n = 57)	(n = 42)	(n = 547)	(n = 43)	(n = 32)	(n = 88)	M	SD	M	SD	M	SD	F	df	p	ε
ZS Ziele & Strategien	4,2	1,3	4,2	1,5	4,0	1,4	5,5	1,2	5,5	1,3	5,5	1,2	40,39	1;168	**	0,114
MF Übernahme von Managementfunktionen	4,3	1,3	4,3	1,4	4,1	1,4	5,3	1,4	5,4	1,1	5,3	1,2	23,81	1;168	**	0,076
KI Kommunikation & Information	3,8	1,3	3,7	1,2	3,5	1,3	5,1	1,3	5,0	1,4	5,1	1,3	40,06	1;168	**	0,116

Tabelle 6: Vergleich der Perspektiven (hinsichtlich Trägerschaft stratifizierte Teilstichprobe mit N = 232 Datensätzen)

Skala	Perspektive												MANOVA				
	GiL		GxL		Dr.		Prof.		HM		STV		Haupteffekt Perspektive				
	(n = 44)	(n = 40)	(n = 42)	(n = 42)	(n = 32)	(n = 38)	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	F	df	p
ZS Ziele & Strategien	4,0	1,5	3,9	1,5	3,7	1,5	4,4	1,5	5,0	1,6	4,3	1,4	3,11	5;238	**	0,063	
MF Übernahme von Managementfunktionen	3,9	1,3	4,1	1,5	3,9	1,4	4,1	1,5	4,9	1,4	4,3	1,4	2,37	5;238	*	0,049	
KI Kommunikation & Information	3,6	1,3	3,3	1,4	3,3	1,4	4,3	1,3	4,9	1,5	4,0	1,3	6,39	5;238	**	0,121	

5.2 Vergleich der Strukturmerkmale (Fragestellung 2)

Gegenstand des Vergleichs der Strukturmerkmale (Tabelle 5) sind die Trägerschaft (staatlich vs. privat) sowie der Hochschultyp (Universität vs. Fachhochschule und weitere Hochschulen). Die Anteile der sechs Personengruppen (vgl. Fragestellung 3) sind in den vier untersuchten Kombinationen von Strukturmerkmalen ungleich verteilt. Um dennoch einen Vergleich zu ermöglichen, wurde innerhalb jeder der vier Kombinationen von Strukturmerkmalen (z.B. Universität, privat) eine geschichtete Zufallsauswahl getroffen, welche in etwa die in der Gesamtstichprobe vorhandene Verteilung der sechs Personengruppen reflektiert. Die nunmehr hinsichtlich der Perspektiven vergleichbaren Datensätze wurden in eine multivariate Varianzanalyse (MANOVA) eingebracht, bei der die Einschätzungen auf den drei Skalen (ZS, MF, KI) als abhängige Variablen, die Trägerschaft und der Hochschultyp (jeweils 2-stufig) als Faktoren herangezogen wurden.

Während der Haupteffekt für den Faktor „Hochschultyp“ und der Interaktionseffekt die Signifikanz deutlich verfehlten (beide $F < 1$, n.s.), zeigte sich der Haupteffekt „Trägerschaft“ für alle drei Skalen hochsignifikant. Unabhängig vom Hochschultyp wird das Managementhandeln bei den privaten Hochschulen auf allen drei untersuchten Skalen deutlich positiver eingeschätzt als bei den staatlichen Hochschulen (Differenzen der Mittelwerte: 1,0 und größer).¹

5.3 Vergleich der Perspektiven (Fragestellung 3)

Der Vergleich der Perspektiven basiert auf der Annahme, dass die an Hochschulen vertretenen Personengruppen die Arbeit des Hochschulmanagements unterschiedlich einschätzen (Tabelle 6). Die Analyse hinsichtlich der Strukturmerkmale (vgl. Fragestellung 2) hatte gezeigt, dass die Trägerschaft der Hochschule einen starken Zusammenhang mit der

Einschätzung des Hochschulmanagements aufweist. Um dennoch eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen, wurden zur Vorbereitung dieser Analyse durch Zufallsauswahl geschichtete Stichproben innerhalb der sechs Personengruppen zusammengestellt, bei denen Fragebögen von Teilnehmern aus privaten Hochschulen jeweils zu dem in der Gesamtstichprobe erreichten Anteil von rund zehn Prozent berücksichtigt wurden. Die somit hinsichtlich der Gruppengrößen und des jeweiligen Anteils der Teilnehmenden aus privaten Hochschulen ausgeglichene Stichprobe wurde wiederum in die multivariate Varianzanalyse (MANOVA) eingebracht, mit den Einschätzungen auf den drei Skalen (ZS, MF, KI) als abhängige Variablen und der Perspektive (6-stufig) als Faktor.

Der Haupteffekt „Perspektive“ zeigte sich für alle drei untersuchten Skalen signifikant. Die jeweils mit einigem Abstand positivste Einschätzung erfolgt dabei aus Sicht der Mitglieder der Hochschulleitung selbst (Gruppe „HM“, jeweils höchste Mittelwerte). Die kritischsten Einschätzungen geben die befragten Doktoren ab (Gruppe „Dr.“, jeweils niedrigste Mittelwerte), doch auch die Graduierten innerhalb („GiL“) wie außerhalb der Linienstruktur („GxL“) kommen auf jeweils mindestens einer Skala zu Einschätzungen im kritischen Bereich.

5.4 Zukunftsaussichten des Hochschulmanagements

Zum Abschluss des Fragebogens wurden den Teilnehmern vier Aussagen zur künftigen Entwicklung des Themas „Hochschulmanagement“ vorgelegt (Tabelle 7). Die Einschätzung erfolgte auf einer 7-stufigen Skala (1 „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 „stimme voll und ganz zu“). Zwei der vier Aussagen werden von einer Mehrheit der Befragten abgelehnt: Führung und Management sind demnach keine Dinge, die nicht an eine deutsche Hochschule passen würden (Aussage 1, $M = 2,2$, deutlich unterhalb des Skalenmittelpunkts), und es handelt sich bei diesem Thema auch nicht um eine Mode, die bald wieder vorübergehen wird (Aussage 3, $M = 2,3$). Gegenüber einer Aussage äußert jeweils rund ein Drittel der Befragten Zustimmung, Ambivalenz oder Ablehnung: Ob das Management von Hochschulen auf speziell dafür ausgebildete Hochschulmanager übertragen werden sollte (Aussage 4, $M = 3,8$), wird entsprechend weder überwiegend befürwortet noch verneint.

¹ Für den möglichen Einwand, dass vor allem die Größe der Hochschule und nicht deren Trägerschaft der entscheidende Faktor sei, fanden sich in den vorliegenden Daten keine Belege. So zeigte sich kein durchgehender linearer mit der Hochschulgröße zusammenhängender Trend; das Management an mittleren (um 10.000) sowie an großen Hochschulen (über 25.000) wird überdurchschnittlich positiv eingeschätzt. Auch im direkten Vergleich nur der „kleinen“ staatlichen (< 2.500) mit den per se „kleinen“ privaten Hochschulen (alle < 2.500) schneiden letztere positiver ab.

Tabelle 7: Einschätzungen zur Zukunft des Hochschulmanagements

Aussage	N	M	SD	Verteilung Antwort		
				-	+/-	+
1 Führung und Management sind Dinge, die nicht zu einer deutschen Hochschule passen.	620	2,2	1,6	71,6	22,9	5,5
2 "Ein kleines bisschen mehr Führung und Management" würde an der Hochschule sehr viel Positives bewirken.	604	5,3	1,6	8,6	37,9	53,5
3 Die Diskussion über Führung und Management an der Hochschule ist eine Mode, die bald wieder vorübergehen wird.	572	2,3	1,5	69,2	24,8	5,9
4 Das Management von Hochschulen sollte auf speziell dafür ausgebildete Hochschulmanager übertragen werden.	576	3,8	2,1	35,4	37,8	26,7

Die verbleibende vierte Aussage hingegen wird mit deutlicher Zustimmung beantwortet: Die absolute Mehrheit der Befragten stimmt der Idee zu, dass „ein kleines bisschen mehr Führung und Management“ an der Hochschule viel Positives bewirken würde (Aussage 2, $M = 5,3$).

6. Diskussion

In einem begrenzten Umfang sind die Ziele und Strategien der Hochschulleitungen spürbar. Eine gewisse Übernahme von Managementfunktionen wird wahrgenommen, und ein Quantum an Kommunikation und Information erreicht die Empfänger – ist es da nicht nur allzu gut verständlich, wenn die Befragten sich am Ende des Fragebogens „ein kleines bisschen mehr Führung und Management“ an ihrer Hochschule wünschen?

Aber der Reihe nach. Über alle Befragten gesehen, wird kein einziger der 21 erhobenen Aspekte des Managementhandelns positiver als 5,0, also besser als „stimme eher zu“ eingeschätzt (Fragestellung 1). Die meisten Aspekte liegen sehr nahe am Skalenmittelpunkt, der eine ambivalente Wahrnehmung ausdrückt, „ein bisschen ja, ein bisschen nein“. Allerdings wird auch kein Aspekt im Durchschnitt kritischer als 3,0 eingestuft, entsprechend „stimme eher nicht zu“. Bemerkenswert sind die erheblichen Schwankungen der Anteile von Personen, die keine Angabe machen können oder wollen: Bei lediglich 96 Personen, gut zehn Prozent der Stichprobe, fehlt die Einschätzung, wie viel ihnen über die Arbeit der Hochschulleitung bekannt ist (vgl. Tabelle 3, Aussage K12, $N = 639$ bei Gesamtstichprobe $N = 734$).² Demgegenüber machen mit 275 Personen über ein Drittel der Befragten keine Angabe, ob die Hochschulleitung entsprechend der von ihr formulierten Ziele handelt (vgl. Tabelle 1, Aussage ZS2, nur $N = 460$ mit Angabe) – sind diese den Befragten einfach nicht bekannt, oder wurden sie nie formuliert?

Auf den drei zusammenfassenden Skalen ergeben sich durchweg ambivalente Einschätzungen – in den Themenfeldern „Ziele und Strategien“ sowie „Übernahme der Managementfunktion“ leicht, aber nicht wesentlich oberhalb, im Themenfeld „Kommunikation und Information“ leicht, aber nicht wesentlich unterhalb des Skalenmittelpunkts. Durch

und durch wird den mittleren und oberen Leitungsebenen der deutschen Hochschulen, den Dekanaten, Dezernaten, Präsidien, Rektoraten, Hochschulräten und Senaten ein mittelmäßiges Management zugeschrieben. Durch und durch?

Nein. Eine wesentliche Ausnahme gibt es, und dies sind die privaten Hochschulen (Fragestellung 2): Dort werden – im Gegensatz zur Gesamtstichprobe – in allen drei Themenfeldern Einschätzungen oberhalb der 5,0 erreicht, über einen ganzen Skalenpunkt besser als bei den Hochschulen in staatlicher Trägerschaft. Zusätzlich durchgeführte Analysen ergaben keine Hinweise darauf, dass dieser Unterschied vorrangig auf die typischerweise geringere Größe der privaten Hochschulen und auf die damit einhergehende erhöhte Übersichtlichkeit und Kontaktnähe zurückzuführen wäre. An den privaten Hochschulen wird das Managementhandeln somit im Mittel als „professioneller“ wahrgenommen als an den staatlichen Hochschulen.

Auch hinsichtlich der untersuchten Personengruppen (Fragestellung 3) gibt es erhebliche Unterschiede in der Einschätzung des Managementhandelns. Diejenigen, die selbst der Hochschulleitung zuzurechnen sind, schätzen ihr eigenes Managementhandeln und jenes ihrer Kollegen im Hochschulmanagement am positivsten ein, allerdings mit Werten um 5,0 durchaus nicht euphorisch. Ebenfalls noch recht positive Einschätzungen ergeben sich aus Sicht der nicht dem Hochschulmanagement angehörenden Professoren (4,1 bis 4,4) sowie der Sekretariate, des technischen und dezentralen Verwaltungspersonals (4,0 bis 4,3). In den kritischen Bereich hinein ragen hingegen die Einschätzungen seitens der Graduierten innerhalb der Linienstruktur (3,6 bis 4,0) wie auch der Graduierten außerhalb der Linienstruktur (3,3 bis 4,1). Zusammen mit den bereits promovierten Hochschulmitgliedern (3,3 bis 3,9) geben diese die insgesamt kritischsten Einschätzungen ab.

Schließlich zeigt die Analyse der Zukunftsaussichten (Fragestellung 4), dass die deutliche Mehrheit der Hochschulmitglieder Führung und Management nicht generell ablehnt, sondern ganz im Gegenteil befürwortet und als zu den (deutschen) Hochschulen passendes Konzept empfindet. Ebenso starke Zustimmung zeigt sich zur Idee, dass Führung und Management keine modischen Themen von kurzer Halbwertszeit sind, sondern einen nachhaltigen Platz im Hochschulalltag finden werden und an einigen Stellen schon gefunden haben. Große Einigkeit herrscht ebenso in der Einschätzung, dass „ein kleines bisschen mehr Führung und Management“ sehr viel Positives bewirken könnte. Umstritten ist hingegen, ob das Hochschulmanagement an explizit professionalisierte Hochschulmanager übertragen werden sollte (vgl. Nickel/Ziegele 2006). Was folgt aus diesen Ergebnissen?

(1) *Kommunikation und Information innerhalb der Hochschule intensivieren.* Offenbar mangelt es den meisten Befragten an Transparenz hinsichtlich der Arbeit „ihrer“ Hochschulleitung: Einigen ist zu einzelnen Punkten so wenig bekannt, dass eine Einschätzung des Manage-

² Zu beachten ist hierbei auch das bei Online-Befragungen typische Phänomen der nicht bis zum Ende erfolgenden Bearbeitung. Im vorliegenden Fall lag die Abbruchquote bei 10,6 % der Gesamtstichprobe, entsprechend $N = 76$ Fällen.

menthandelns unmöglich scheint. Sollen aber die Handlungen der Hochschulmitglieder an gemeinsamen Zielen, an Leitbildern oder Zukunftsstrategien ausgerichtet werden, so ist im Mindestfall notwendig, dass diese nach innen kommuniziert werden. Dies ist nach Eindruck der Befragten, deren Mitwirkung bei der Umsetzung entsprechender Vorhaben unerlässlich ist, in einer Vielzahl der Fälle nicht hinreichend der Fall. Hieraus ergibt sich ein Bedarf an gezielten Informationsmaßnahmen von der Hochschulleitung in die Hochschule hinein sowie die Notwendigkeit einer stärkeren Kommunikation zwischen den beteiligten Gruppen (vgl. Gruber et al. 2007).

- (2) *Lernen an den positiven Beispielen der privaten Hochschulen.* Die Ergebnisse der Befragung deuten darauf hin, dass das Managementhandeln an den privaten Hochschulen deutlich positiver, zumindest deutlich klarer und konturierter eingeschätzt wird als in den staatlichen Institutionen. Bei aller Unterschiedlichkeit hinsichtlich der strukturellen Voraussetzungen, Zielsetzungen und des Grades an Komplexität ergibt sich hieraus auch die Chance, nach Übertragungsmöglichkeiten der positiv eingeschätzten Aspekte auf die staatlichen Hochschulen zu suchen. Zu fragen ist, wodurch genau es den Hochschulleitungen an den privaten Hochschulen gelingt, ihre Ziele und Strategien transparent zu machen, wie sie sich selbst die Übernahme von Managementfunktionen erleichtern und durch welche hochschulinternen Kommunikations- und Informationsmaßnahmen ihnen die bessere Einbindung der Hochschulmitglieder glückt. Hierzu trägt möglicherweise auch ein stärkeres Selbstverständnis dieser Hochschulen als „Unternehmen“ (Zimmerli/Kopp 2000) bei.
- (3) *Selbstverständnis als Leitung der gesamten Hochschule, nicht nur ausgewählter Statusgruppen oder Interessen.* Ein Brennpunkt, auf den die Befragungsergebnisse hindeuten, liegt in der stark abgestuften Wahrnehmung des Managementhandelns durch die verschiedenen Personengruppen. Um gerade den „wissenschaftlichen Nachwuchs“ für die Ziele und Strategie der Hochschule und für einen Verbleib im Hochschulsystem zu begeistern, wäre eine starke Präsenz der Hochschulleitung für diese Gruppen vonnöten. Doch gerade diejenigen, die am stärksten auf die Repräsentanz durch die Hochschulleitung angewiesen wären, fühlen sich am schwächsten informiert und am wenigsten in Ziele und Strategien eingebunden (vgl. Tabelle 6). Auffallend ist zudem die Diskrepanz zwischen der Repräsentation der Hochschule nach außen, in der Öffentlichkeit sowie gegenüber der Politik einerseits, und nach innen, gegenüber dem Individuum innerhalb der Hochschule andererseits (vgl. Tabelle 2). Eine stärkere Binnenwirkung der Hochschulleitung könnte auch diejenigen erreichen, die sich bislang nicht angesprochen fühlen und deren Bereitschaft zu einem stärkeren Engagement für die eigene Hochschule wecken.
- (4) *Das Managementhandeln in Hochschulen als solches stärken.* Die Befragung hat gezeigt, dass Hochschulmanagement nicht als vorübergehendes Phänomen, sondern als stabiler Zukunftstrend wahrgenommen wird. Hieraus folgt, dass die Hochschulen in Deutschland in

Zukunft stärker als in der Vergangenheit auf Personen in den mittleren und oberen Leitungsebenen angewiesen sein werden, die es verstehen, den zahllosen Herausforderungen „professionell“ zu begegnen. Hierzu bedarf es eines Handelns, dessen Wahrnehmung bei den Menschen innerhalb der Organisation über „ein bisschen Management“ hinausgeht. Gerade weil Hochschulen als diffuse, schwach organisierte Systeme schwer zu führen sind und weil so viele unterschiedliche Interessen und Fachkulturen bestehen, weil Personen mit größter Unabhängigkeit (die professorale Ebene) auf Personen mit größter Abhängigkeit (Graduierte, befristet Beschäftigte, Lehrbeauftragte) treffen, erscheint eine starke Hochschulleitung notwendig (vgl. Hüther 2008).

Hiermit ist nicht etwa eine solche Hochschulleitung gemeint, die einsame Entscheidungen machtvoll und im Zweifel gegen alle anderen treffen wird, sondern ganz im Gegenteil: Eine Hochschulleitung, der es durch Kommunikation, durch Glaubwürdigkeit, durch Transparenz, aber auch durch inspirierend vermittelte Zukunftsideen und das bewusste Bearbeiten der zahllosen Konflikte gelingt, gemeinsame Entscheidungen zu erzielen, die wenn nicht von allen, dann doch von der Mehrheit getragen werden können. Hierzu kann auch eine gezielte Unterstützung hilfreich sein (z.B. Coaching und Weiterbildung für die Individuen, Sitzungsmoderation für die Gruppen, strategische Beratung für die Gremien) – nicht im Sinne eines Eingeständnisses, dass die eigene, i.d.R. durch Learning by Doing und On-the-Job erworbene Managementkompetenz nicht ausreicht, sondern als verantwortungsvoller Umgang mit den Herausforderungen an der Spitze einer so vielfältigen Organisation wie der Hochschule.

Durch diese und weitere Ansätze ließe sich auch ohne die Radikallösung der Abschaffung oder durch die Ersetzung der bestehenden, auf den traditionellen Mechanismen der akademischen Selbstverwaltung basierenden Hochschulleitungen „ein kleines bisschen mehr Führung und Management“ in die Hochschule hineinbringen, genau so, wie es sich die meisten der Befragten in dieser Studie für die Zukunft erhoffen. Die Schlüsselfrage wird hierbei nicht mehr sein, ob eine Stärkung der Hochschulleitungen wünschenswert, überflüssig oder gar schädlich sei, sondern vielmehr, wie die unterschiedlichen Personen und Ebenen der Hochschulleitungen ihre voraussichtlich dauerhaft gestärkten Rollen zum Vorteil der eigenen Institution, im Interesse der von ihnen vertretenen Personen und im Sinne der gesellschaftlichen Aufgaben der Hochschule ausüben können.

Literaturverzeichnis

- Bungard, W./Jöns, I. (1997): Mitarbeiterbefragung: Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim.
- Elvers, B. (2006): Führungskulturen an der Universität: Feedbackinstrumente als Schlüssel zur Personalentwicklung. In: Organisationsberatung - Supervision - Coaching 13, S. 343-354.
- Grigat, F. (2007): Was Hochschulpräsidenten und -rektoren denken: Ergebnisse einer Umfrage von Forschung & Lehre (Forschung & Lehre Dokumentation 11/2007). Quelle: www.forschung-und-lehre.de/umfragepraes.pdf. Abruf: 14.09.08.
- Gruber, S./Köster, A./Zechlin, L./Kerres, M. (2007): Evaluation der Hochschulleitung – Vorbild oder Ausnahme? Ein Erfahrungsbericht der Rektoratsevaluation an der Universität Duisburg-Essen. In: Hochschulmanagement Jg. 2/H. 3, S. 73-78.

- HRK (2008): Wegweiser 2008: Qualitätssicherung an Hochschulen (Beiträge zur Hochschulpolitik 5/2008). Bonn.
- Hüther, O. (2008): Starke Dekane – Schwache Professoren? Vergleich und Analyse der deutschen Landeshochschulgesetze. In: Hochschulmanagement Jg. 3/H. 1, S. 23-27.
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2003): Organisation. 4. Aufl., Stuttgart.
- Laske, S. et al. (2007): Eckpunkte für eine erfolgreiche Arbeit von Hochschulräten – Schlussfolgerungen aus einem Realexperiment. In: Das Hochschulwesen Jg. 55/H. 2, S. 66-73.
- Leichsenring, H. (2006): Die Professionalisierung des Fakultätsmanagements. Bericht zur Befragung 2006, CHE Arbeitspapier Nr. 87, Gütersloh.
- Meister-Scheytt, C./Möller, H. (2006): Erzeugt Autonomie an Universitäten Abhängigkeit? In: Hochschulmanagement Jg. 1/H. 2, S. 29-33.
- Nickel, S./Ziegele, F. (2006): Profis ins Hochschulmanagement: Plädoyer für die Schaffung von hauptamtlichen Karrierewegen für Hochschul- und Fakultätsleitungen. In: Hochschulmanagement Jg. 1/H. 1, S. 2-7.
- Richthofen, A. v. (2006): Führungsstile von Fachbereichsleitungen. In: Hochschulmanagement Jg. 1/H. 2, S. 42-46.
- Scheytt, T./Meister-Scheytt, C. (2000): Das ausgesparte Zentrum: Zum Widerspruch des Anspruchs eines professionellen Hochschulmanagements. In: Laske, S. et al. (Hg.): Universität im 21. Jahrhundert: Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft, München, S. 420-443.
- Zimmerli, W./Kopp, U.-C. (2000): Privathochschule – Unternehmen oder Universitäten? Das Beispiel Witten/Herdecke. In: Forschung & Lehre, H. 7/2000, S. 119-121.

■ Dr. Boris Schmidt, Dipl.-Kfm., Dipl.-Psych., Universitätsprojekt Lehrevaluation, Friedrich-Schiller-Universität Jena, E-Mail: schmidt@thema31.de



Die Hochschulentwicklung vorwegnehmen, nicht ihr hinterherlaufen ...

Professionalisierungsangebote mit neuem Profil

Ministerialbeamte, Hochschulleitungen, Mitglieder der zentralen Hochschulverwaltung, Mitglieder der Dekanate, Fachreferent/innen, Hochschullehrer/innen, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen sowie Studierende in Fachschaft und Gremien finden auf vielen Themenfeldern für sie maßgeschneiderte Angebote.

Sie möchten den beruflichen Anforderungen noch souveräner begegnen? Kompetenter werden, Zeit sparen? Auf neue Entwicklungen vorbereitet sein? Ihre Ideen unter Gleichgesinnten in gemeinsamer Beratung zur Diskussion stellen? Nicht dauernd belehrt werden, sondern von Experten moderiert Lösungen selber entwickeln? Und einen unpräzisen, punktgenauen, äußerst hilfreichen Austausch erleben?

Unser Programm ist (wie mit Ihnen gemeinsam) für Sie gemacht!

Prominente und weniger bekannte, aber bestens qualifizierte Expertinnen und Experten bzw. Moderatoren bieten ihre Erfahrungen unter dem Dach der IWBB-Akademie an.

Mit einem Vorprogramm von Mai bis Juli 2009, fortgesetzt mit dem erweiterten Hauptprogramm ab August 2009, wird die Akademie im IWBB Ihnen ein breit gefächertes Themenspektrum teils neu entwickelter, teils bewährter Weiterbildungsangebote unterbreiten. Anforderungs- und Arbeitsplatzanalysen sowie Entwicklungsprognosen standen bei der Entwicklung der Kompetenzprofile der Adressatengruppen als Planungsgrundlagen Pate.

Die Akademie im Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)

Bielefeld Institute for Research on Science and Education

Leitung: Prof. Dr. W.-D. Webler

Das Weiterbildungs-Programm finden Sie im Internet unter: www.iwbb.de

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an: weiterbildung@iwbb.de

Karsten König

Innovationen zwischen Markt und Macht? Verhandlungslösungen in der deutschen Hochschulsteuerung*



Zielvereinbarungen und Hochschulverträge gelten als innovatives Instrument der „Neuen Hochschulsteuerung“ und haben die Beziehungen zwischen Wissenschaftsministerien und Hochschulen in den vergangenen zehn Jahren deutlich verändert. Dabei geht es jedoch nicht nur um Verhandlungen, sondern auch um Marktmechanismen und hierarchisch ausgeübte Macht. Diese Verfahren sind unterschiedlich geeignet, innovative Hochschulentwicklung zu fördern. In dem folgenden Beitrag wird untersucht, welche Steuerungsmodi in den Vereinbarungen vorherrschen und wie diese zu Innovationen beitragen können. Dazu werden zunächst unterschiedliche Steuerungsmodi dargestellt und dann auf Steuerungsgegenstände bezogen.

1. Vereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen

Im Jahr 1456 gelang es dem promovierten Juristen Heinrich Rubenow nach „jahrelangem Ringen mit der päpstlichen Kurie“, die Genehmigung zur Gründung einer Universität in Greifswald zu erhalten. Er investierte sein gesamtes Privatvermögen in ihren Aufbau und wurde ihr erster Rektor (Höh 2005, S. 285). Wir würden heute vielleicht sagen, er habe eine Zielvereinbarung mit dem Staat abgeschlossen und eine Stiftungsuniversität gegründet, so dass wir ihn als modernen und innovativen Rektor bezeichnen können. Heute gelten Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen in Deutschland als eine Innovation und als wesentliches Element der so genannten „Neuen Hochschulsteuerung“. Sie sollen die direkte und kleinteilige staatliche Steuerung (Konditionalprogrammierung) der Hochschulen durch „externe Zweckprogrammierung“ ablösen und den Hochschulen so eine eigenständige und effektivere Bewältigung ihrer Aufgaben ermöglichen. Seit 1997 wurden in Deutschland etwa 350 solche Vereinbarungen zwischen Staat und Hochschule abgeschlossen¹; seit 2006 haben alle Landesministerien Verträge und Zielvereinbarungen mit ihren Hochschulen unterzeichnet (siehe Tabelle 1). Da die Bezeichnung der Vereinbarungen variiert und die juristische Wirkung umstritten ist, empfiehlt es sich, allgemein von „vertragsförmigen Vereinbarungen“ zu sprechen. Dabei haben sich bundesweit zwei Modelle entwickelt:

- In zehn Bundesländern wurden Pakte zwischen dem Land und allen Hochschulen gleichzeitig abgeschlossen. Diese enthalten meist Aussagen zur Finanzierung der Hochschulen, zu den geforderten Einsparungen und zu Veränderun-

Abbildung 1: Vorbild für Vertragsverhandlungen mit der Obrigkeit: Heinrich Rubenow, Gründungsrektor der Universität Greifswald 1456. (Copyright: Kustodie der Universität Greifswald)



gen der Landeshochschulstruktur. Parallel zu diesen Paketen wurden dann Zielvereinbarungen mit den Hochschulen einzeln abgeschlossen, in denen jeweils spezifische Entwicklungsziele vereinbart sind.

* Dieser Beitrag basiert auf einem Vortrag, der am 30.5.2008 im Rahmen der 2. Greifswälder Hochschulgespräche zum Wissensmanagement gehalten wurde.

¹ Diese können abgerufen werden unter: <http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag2007.htm>

- Sechs Bundesländer haben keine Pakte mit allen Hochschulen, sondern jeweils mit den einzelnen Hochschulen umfassende Vereinbarungen (Hochschulverträge, Ziel- und Leistungsvereinbarungen) abgeschlossen, die zugleich Aussagen über die Finanzierung, ggf. geforderte Einsparungen und die spezifischen Entwicklungsziele enthalten.

Der Grad der Ausformulierung der Ziele und die Art der Vereinbarungen unterscheiden sich zum Teil erheblich. So wurden z.B. die Zielvereinbarungen in Baden-Württemberg eher punktuell zu speziellen Zielen abgeschlossen, während sie in anderen Ländern meist das gesamte Leistungsspektrum der Hochschulen abbilden. Daneben gibt es zusätzliche Vereinbarungen etwa zu Chancengleichheit von Frauen und Männern (Nordrhein-Westfalen) oder mit Bibliotheken und Studentenwerken (Hamburg und Bremen).

Tabelle 1: Vertragsförmige Vereinbarungen zwischen Hochschulen und Ministerien

Land		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Ende
Baden-Württemberg	ZV								04	---	06				
	Pakt	97	---	---	---	---	---	---	---	---	06	07	--	--	14
Bayern	ZV										06	---	---	09	
	Pakt										06	---	---	09	
Berlin	Verträge	97	---	---	00	01	02	03	---	05	06	---	---	09	
Brandenburg	ZV								04	---	06	07	---	09	
	Pakt								04	---	06	07	---	09	
Bremen	ZV					02	03	04	05	06	07	---	09		
Hamburg	ZV			99	---	01	02	03	04	---	06	07	08		
	Pakt						02	---	05						
Hessen	ZV						02	---	05	06	---	---	---	10	
	Pakt						02	---	05	06	---	---	---	10	
M.-Vorpommern	ZV										06	---	---	10	
Niedersachsen	ZV						02	03	04	05	--	--	08		
	Pakt	97	---	---	00	---	---	---	---	---	06	---	---	---	10
NRW	ZV				00	---	---	---	04	05	06	07	---	---	10
	Pakt				00	---	---	---	---	---	---	---	---	09	
Rheinland-Pfalz	ZV							03	---	---	---	07			
Saarland	ZV							03	---	---	06				
Sachsen	ZV							03	---	---	---	---	---	10	
	Pakt							03	---	---	---	---	---	10	
Sachsen-Anhalt	ZV							03	---	05	06	---	---	10	
Schleswig-Holstein	ZV				00	01			04	---	---	---	08	09	13
	Pakt												08	09	13
Thüringen	ZV								04	---	06		08	---	11
	Pakt								04	---	06		08	---	11

In der Perspektive der Governance-Forschung (siehe z.B. Lange/Schimank 2007) sind diese Vereinbarungen ein Beleg dafür, dass staatliche Regulierung verringert und die Steuerung durch externe Zielvorgaben gestärkt wird. Allerdings ist dabei zu beachten, dass unter dem Namen „Zielvereinbarung“ nicht „weiter alte Konditionalprogrammierung betrieben wird.“ (Schimank 2007, S. 249). Das nämlich würde bedeuten, dass der Staat weiter kleinteilig „in die Hochschulen hineinmanagt“ (Nickel 2007, S. 286), was eher dem früheren hierarchischen System mit Mittelzuweisungen und Handlungsvorgaben entspricht.

Eine Zielvereinbarung für sich betrachtet ist also noch kein innovatives Instrument und schafft auch nicht zwangsläufig Raum für eine zukunftsweisende Hochschulentwicklung. Wir nehmen zunächst idealiter an, dass eine möglichst optimale Entwicklung - die i.d.R. das Streben nach hohen Qualitätsstandards in Forschung und Lehre mit Zielen des

landesplanerischen Interesses nach einer effizienten Allokation von Studienplätzen, Ausbildungsangeboten, F&E-Infrastrukturen etc. verschränkt - der globale Zielhorizont der Landeshochschulpolitik ist bzw. sein sollte. Davon ausgehend wollen wir untersuchen, ob und wie Vereinbarungen zwischen Staat und Hochschule dazu beitragen können, diesem Globalziel zumindest nahe zu kommen. Grundsätzlich können in der Beziehung zwischen Staat und Hochschulen drei Steuerungslogiken zum Tragen kommen: die klassische hierarchische Steuerung (Konditionalprogrammierung), eine wettbewerbsorientierte marktähnliche Beziehung und Formen der Verhandlung. Alle drei Logiken können in einer Zielvereinbarung zwischen Staat und Hochschule verankert sein und dem Instrument je nach Gewichtung einen von Fall zu Fall differierenden Charakter verleihen. Ich werde dies im folgenden Abschnitt an Beispielen erläutern und anschließend untersuchen, welche Steuerungsmuster besonders geeignet sein könnten, Raum für eine innovative Hochschulentwicklung zu schaffen.

2. Zielvereinbarungen als hierarchisches Instrument

Jenseits der in vielen Zielvereinbarungen und programmatischen Dokumenten proklamierten „Partnerschaftlichen Beziehung“ (Müller-Böling/Schreiterer 1999, S. 6; Kanzlerarbeitskreis 2002, S. 1; HRK 2005, S. 6) zwischen den Vertragspartnern Hochschule und Staat spricht einiges dafür, eine Zielvereinbarung als ein im Grunde hierarchisches Steuerungsinstrument zu verstehen. Politik und Verwaltungsspitze sind demnach aufgefordert, die von einer Hochschule erwarteten Leistungen möglichst genau zu definieren und die dafür notwendigen Ressourcen bereit zu

stellen. Dabei werden die erwarteten Leistungen „top-down“ von der Verwaltungsspitze (also dem Wissenschaftsministerium) vorgegeben, und für die untergeordneten Einheiten jeweils in Teilziele übersetzt. Dass hierbei von „Zielvereinbarungen“ gesprochen wird, ändert demnach nichts an der grundsätzlich hierarchischen Struktur des Verfahrens: „Letztlich entscheidet die Politik, welche Outputs sie von der Verwaltung erhalten will, und die Verwaltungsspitze ist der Politik gegenüber dafür verantwortlich, dass ihre Organisationseinheiten diese Outputs erbringen.“ (Stöbe-Blossey 2001, S. 370)

Dieser hierarchische Charakter vieler Zielvereinbarungen kommt zum Beispiel in engen gesetzlichen Vorgaben zu den Inhalten der Vereinbarungen zum Ausdruck. Viele Bundesländer haben bereits in den Landeshochschulgesetzen die Inhalte der Vereinbarungen verankert, teilweise wurden Mustervereinbarungen vorgelegt, die den Hochschulen nur

wenig Raum für die Formulierung eigener Ziele ließen. Besonders augenfällig ist die hierarchische Ausrichtung des neuen Instruments bei der in acht Bundesländern gesetzlich verankerten Möglichkeit einer Zielvorgabe. Können sich Staat und Hochschule nicht auf einen Zielkatalog einigen, so hat jeweils das Wissenschaftsministerium die Möglichkeit, Ziele als Erlass oder Gesetz vorzugeben. Erstmals und bisher zum einzigen mal wurde eine solche Zielvorgabe 2006 in Mecklenburg-Vorpommern umgesetzt, weil die Universität Rostock zwar die Sparvorgaben des Landes, aber nicht die Vorschläge für die Streichung von bestimmten Studiengängen akzeptieren wollte (Universität Rostock 2006, S. 1f.).

Vor allem in den ersten Verhandlungsrunden zwischen Staat und Hochschule scheint dieses hierarchische Modell das in vielen Wissenschaftsministerien vorherrschende Bild einer Zielvereinbarung gewesen zu sein (Müller/Ziegele 2003, S. 76f.; König 2007, S. 49). Der Vertreter eines Bundeslandes erklärt dies in einem Interview mit grundsätzlichen Bedenken an der Fähigkeit der Hochschulen, selber Kürzungsentscheidungen zu treffen: „Wir sind der Überzeugung, dass die Gremien der Hochschulen überfordert sind damit, dass es geradezu eine kleine Paradoxie ist, (...) zu verlangen, dass sie Schwerpunktentscheidungen und Finanzentscheidungen treffen. [So etwas] bedeutet immer die Befürwortung des einen und das Zurückstellen des anderen. (...) Das ist eine Unmenschlichkeit.“ Vielfach waren Hochschulangehörige von so umgesetzten Zielvereinbarungen enttäuscht (siehe z.B. Postleb 2005), aber zum Teil wurden hierarchische Entscheidungen auch eingefordert. So verlangten die Akademischen Senate der Hochschulen in Sachsen in der ersten Verhandlungsrunde zu einem Hochschulpakt vom Land klare Vorgaben über die im Rahmen der vereinbarten Kürzungen zu schließenden Fächer (Heiter, 2003). Bemerkenswert war allerdings, dass die Hochschulen später die Entscheidungen gerne korrigiert hätten, was dann das Wissenschaftsministerium ablehnte (Zickgraf 2006).

3. Zielvereinbarungen und Wettbewerb

Neben der hierarchischen Struktur können in Zielvereinbarungen auch Elemente eines Wettbewerbs verankert werden. Konkurrenz entsteht vor allem dann, wenn einige Hochschulen durch die Auswahl der Ziele und deren Verknüpfung mit staatlichen Leistungen mehr finanzielle Mittel gewinnen können, als andere. Vielfach gilt eine enge Verbindung von nachprüfbareren Zielen und Leistungen als eine Grundvoraussetzung für das Gelingen der Vereinbarungen (Bayer 2001, S. 169; Kanzlerarbeitskreis 2002, S. 1; Müller/Ziegele 2003, S. 79). Bisher gelingt diese Verbindung von Zielen und Finanzierung in der Praxis jedoch nur ansatzweise. In vielen Vereinbarungen sind die staatlichen Leistungen in Form von Finanzausgaben zwar erwähnt, eine Abhängigkeit von den erbrachten Leistungen kann jedoch nicht nachvollzogen werden. In Einzelfällen wurden zusätzliche Leistungen für bestimmte Ziele, wie z.B. die Einrichtung eines bestimmten Zentrums, vereinbart. Diese machen aber nur einen kleinen Teil der Vereinbarungen aus. Dabei werden die Mittel meist nach dem Antragsprinzip gewährt, ohne dass sie vom inhaltlichen Erfolg der geplan-

ten Projekte abhängig sind. Dies allerdings kann durchaus als Form eines Wettbewerbs erlebt werden; so berichten Hochschulangehörige, dass sie im Rahmen der Zielvereinbarungsverhandlungen Projektvorschläge einreichen konnten, von denen die staatliche Seite dann einige (nach nicht offensichtlichen Kriterien) ausgewählt hatte. Besonders augenfällig ist der Gedanke des Wettbewerbs in den 2007 abgeschlossenen Zielvereinbarungen in Nordrhein-Westfalen. Dort erhalten Universitäten, denen es gelingt Drittmittel von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) einzuwerben, einen zusätzlichen finanziellen Bonus des Landes (siehe z.B. die Zielvereinbarung RWTH Aachen 2007, S. 19).

4. Zielvereinbarungen als Verhandlungsinstrument

Eine dritte Sichtweise auf Zielvereinbarungen rückt den Gedanken der Verhandlung in den Mittelpunkt: Hier wird argumentiert, dass die in den Zielvereinbarungen formulierten Ziele nur dann motivierend wirken können, wenn sie einerseits anspruchsvoll und andererseits nicht überfordernd sind. Solche Ziele könnten nicht zentral vorgegeben, sondern nur im gemeinsamen Dialog entwickelt werden. Zudem wird angenommen, dass Ziele vor allem dann motivieren können, wenn die Akteure „ihre Vorstellungen einbringen konnten, den Sinn und Zweck bestimmter Ziele verstanden und für sich selbst akzeptiert haben“ (Wewer 2001, S. 247). Kontrakte müssten daher zwischen Partnern ausgehandelt und dürften nicht „per ordre de moufti“ dekretiert werden (ebd.).

Diese theoretische Vorgabe findet sich in der vielfach formulierten Forderung nach „Verhandlungen auf gleicher Augenhöhe“ und wird auch in den Präambeln zahlreicher Vereinbarungen dokumentiert (siehe z.B. die Zielvereinbarung Fachhochschule Hof 2006, S. 1). Gerade aus dieser Erwartung scheint sich jedoch die häufig geäußerte Enttäuschung über die tatsächliche Ausgestaltung der Verhandlungen zu speisen. Ein Lamento, wie es die Universität Rostock an die Öffentlichkeit getragen hat, wird auch in anderen Bundesländern unter dem Siegel der Verschwiegenheit formuliert: „Welchen Wert haben Verhandlungen, wenn von Anfang an keine Bereitschaft besteht, in grundlegenden Fragen ein Entgegenkommen zu zeigen? Es sieht nun eher so aus, dass es dem Bildungsminister im Grunde einzig und allein um die Durchsetzung seiner eigenen Vorstellungen geht.“ (Universität Rostock 2006, S. 1) Unter solchen Bedingungen lässt sich von einer „Misstrauensfalle“ sprechen, in die Staat und Hochschulen geraten seien. Dieses Misstrauen kann sich auch aus der Erfahrung speisen, dass die staatlichen Zusagen immer wieder nicht eingehalten wurden, dass nicht nur Ziele, sondern auch konkrete Maßnahmen, die eine Hochschule zu ergreifen habe, festgelegt wurden, und dass schließlich die staatliche Seite eher phantasielos allgemeine Ziele formuliere und wenig Innovation einbringe (Schimank 2006, S. 8ff.). Andererseits deutet aber auch einiges darauf hin, dass es in den Verhandlungen durchaus gelingen kann, eine neue Kommunikationskultur zu entwickeln und von hierarchischer Problembearbeitung zu gemeinsamer Problemlösung überzugehen. So formuliert der Leitende Mitarbeiter einer Universität: Die Verhandlungen „erleichterten und verkürzten die Kommunikation um ein

wesentliches, weil man einfach sich auf die übergeordneten Ziele berufen konnte, ohne, sagen wir mal, jedem Sachbearbeiter sonst wieder in jeder Kleinigkeit bis ins Tausendste irgendwie eine Erklärung zu liefern" (König 2007, S. 49).

5. Inhalte der Vereinbarungen

Schon diese wenigen Beispiele zeigen, dass eine Zielvereinbarung zwischen Staat und Hochschule keineswegs Beleg für eine bestimmte Form der Governance sein kann. In einer Vereinbarung zwischen Staat und Hochschulen können hierarchische Steuerungsformen ebenso verankert sein, wie Wettbewerbselemente und kooperative Formen der Problemlösung. Jedes Bundesland hat hier seine eigenen Schwerpunkte gesetzt und das Modell der Zielvereinbarung - auch in zeitlicher Folge - entsprechend variiert.² Dabei lässt sich bisher weder aus theoretischen Überlegungen noch aus empirischen Befunden ableiten, welches Modell unter welchen Bedingungen als günstig eingestuft werden kann. Eine „Best Practice-Lösung“ drängt sich in diesem Falle nicht auf.

Es könnte helfen, den Blick weg von den Instrumenten und hin zu den Inhalten, bzw. zu den zu lösenden Aufgaben zu richten. Im Grunde geht es immer um drei unterschiedlich strukturierte Themen:

1. Zunächst sind die Grundfinanzierung der Hochschulen und die Bedingungen der Mittelzuweisung festzulegen. Für die Hochschulen sind verlässliche Zahlen wichtig und ein als „gerecht“ empfundenen Verteilungssystem.
2. Dann geht es um die Erledigung bestimmter Aufgaben: Welche Hochschule bildet wie viele Studenten aus? Wo wird ein Medienzentrum etabliert? Der Aufwand und Nutzen solcher Aufgaben ist halbwegs kalkulierbar und die Bedingungen des Erfolgs sind meist verlässlich definiert.
3. Schließlich aber ist der Hochschulstandort als ganzes zu entwickeln, „innovativ“ zu gestalten. Welche neuen Fächer sollen etabliert werden, welche Forschungslinien gestärkt? Dabei ist vorher kaum abzuschätzen, welche Strategie erfolgreich ist, womit internationales Ansehen, regionale Bedeutung oder ein Exzellenzcluster gewonnen werden können.

Bezogen auf die oben dargestellten Steuerungsmechanismen wird deutlich, dass unterschiedliche Steuerungsaufgaben ganz unterschiedliche Mechanismen erfordern. Die Entscheidung zum Beispiel, wie viel Geld den Hochschulen eines Landes insgesamt zur Verfügung steht, kann nicht Gegenstand der Verhandlungen zwischen Staat und Hochschule sein. Vielmehr ist diese Ergebnis eines politischen Prozesses und letztlich vom Landtag zu verantworten. In diese Diskussion können sich die Hochschulen einbringen, aber am Ende wird ihnen die zur Verfügung stehende Summe hierarchisch zugewiesen. Anders steht es mit der Verteilung der Mittel zwischen den Hochschulen. Bisher wurde diese hierarchisch durch das Ministerium und meist als Fortschreibung bestehender Strukturen vollzogen; wo aber Kürzungen massive Eingriffe in bestehende Strukturen erfordern, werden staatliche Verteilungsentscheidungen zunehmend als diskussionswürdig und ungerecht interpretiert. Hier öffnet sich Spielraum für Verhandlungen zum

einen über die Art des Verteilungssystems und zum anderen über die Verteilung der Mittel selbst. Aus anderen Politikbereichen wissen wir, dass Umverteilungen nur dann im Rahmen von Vereinbarungen einvernehmlich festgelegt werden können, wenn sich die jeweiligen Akteure als Solidargemeinschaft verstehen und die Differenzen in der jeweiligen Ausstattung besonders groß sind (Benz 1994, S. 294). Dieser Effekt hatte die Solidarleistungen der alten zugunsten der neuen Bundesländer ermöglicht, ist aber im Bereich der Hochschulen eher unwahrscheinlich, weil die besser ausgestatteten sich am internationalen Vergleich orientieren und daher kaum zum Verzicht bereit sind. Als zweite Lösung bietet sich die Entwicklung klarer Verteilungsnormen an, die für alle Hochschulen verbindlich sind und dann anhand klar festgelegter Kriterien zu Umverteilungen führen. So enthielten die Berliner Hochschulverträge eine Regelung, nach der eine Umverteilung von Mitteln von den Universitäten an die Fachhochschulen vorgesehen war (siehe z.B. den Hochschulvertrag Technische Universität Berlin 2001, §2). Die Universitäten akzeptierten diese Regelung, weil sie hoffen konnten, dass weniger an Forschung interessierte Studenten an Fachhochschulen aufgenommen werden und die Überfüllung der Universitäten so zumindest abgemildert würde. In einem ähnlich gelagerten Fall waren auch die Universitäten in Mecklenburg-Vorpommern bereit, einen größeren Teil der landesweiten Kürzungen zu tragen, um einen „Kollaps der kleinen Fachhochschulen“ zu verhindern (Universität Rostock 2006, S. 1). Im günstigen Fall kann es in Verhandlungen gelingen, solche Regelungen zu treffen und auch das Einverständnis der beteiligten Akteure zu erzielen: „Unter der Voraussetzung, dass sich verhandlungsbereite Akteure zusammenfinden, scheinen kooperative Entscheidungen also zumindest hinsichtlich der Notwendigkeit und der Richtung von Verteilungsprozessen möglich zu sein.“ (Benz 1994, S. 282) Damit kommen wir zur zweiten Kategorie von Steuerungsaufgaben, bei der es darum geht, kontrollierbare Ziele zwischen unterschiedlichen Akteuren zu verteilen: Wie viele Studierende soll welche Hochschule aufnehmen und wo wird ein didaktisches Zentrum gegründet? Grundsätzlich sind sich Hochschulen und Wissenschaftsministerien einig, dass diese Aufgaben zu erfüllen sind; es ist jedoch möglich, dass erstere gerne weniger Studienplätze anbieten, als aus Perspektive des Landes sinnvoll wäre. Man spricht dann vom „Trittbrettfahrerproblem“, bei dem einzelne Akteure darauf vertrauen, dass andere die Leistung ausreichend anbieten (Benz 1994, S. 298). Hier sind Verhandlungen denkbar; es erscheint jedoch unwahrscheinlich, dass Trittbrettfahrer allein durch Argumente überzeugt werden, weshalb solche Aufgaben eher über Marktmechanismen angegangen werden können. Eine Lösung sind leistungsorientierte Mittelverteilungssysteme, bei denen die Zahl der eingeschriebenen Studenten oder der abgeschlossenen Prüfungen durch zusätzliche Mittel honoriert werden (Leszczensky/Orr 2004). Für den Aufbau eines didaktischen Zentrums oder einer anderen für das Land wichtigen Dienstleistung können Vereinbarungen abgeschlossen werden, in denen Hochschulen für diese zusätzlichen Aufgaben zusätzliche Mittel erhalten. Solche Tauschgeschäfte sind inzwischen in

² Eine genaue Analyse dazu erscheint in Kürze in Bogumil/Heinze (2009).

zahlreichen Vereinbarungen zwischen Hochschulen und Wissenschaftsministerien integriert. Dabei wird i.S. einer gegenseitigen Beobachtung ausgelotet, welche zusätzlichen Leistungen die Hochschule zu erbringen hat und welchen Preis das Land dafür zu zahlen bereit ist, ohne dass es um die gemeinsame Entwicklung von Problemlösungen geht. Solche Vereinbarungen repräsentieren daher weniger den Verhandlungsmodus als eher ein Marktgeschehen und es ist auch nicht immer offensichtlich, warum diese Verfahren nicht wie früher über Ausschreibungen abgewickelt werden, bei denen sich alle Hochschulen um die jeweils ausgeschriebenen Projekte bewerben können. Tatsächlich werden inzwischen in zahlreichen Ländern neben den Zielvereinbarungen wieder Ausschreibungen wie das „Rückkehrerprogramm“ in Nordrhein-Westfalen, die „Landesoffensive zur Entwicklung Wissenschaftlich-Ökonomischer Exzellenz“ in Hessen oder landesinterne Exzellenzinitiativen (z.B. in Sachsen und Sachsen-Anhalt) durchgeführt.

Solche Projekte tragen wie die Verteilung ausreichender Mittel natürlich zur Entwicklung eines Hochschulstandortes bei und ein großer Teil der Koordinationsaufgaben einer Wissenschaftsverwaltung könnte mit einer sorgfältig geregelten Mittelverteilung und zusätzlichen Sonderprogrammen vielleicht bewältigt werden. Offensichtlich besteht darüber hinaus jedoch sowohl auf Seiten des Staates als auch auf Seiten der Hochschulen das Bedürfnis nach weiteren Abstimmungen. So formuliert ein Arbeitskreis der Kanzler zur Hochschulsteuerung: „Die Landeshochschulstruktur- und Entwicklungsplanung ist darum originäre Aufgabe der Länder, sie können nicht alleinige Aufgabe der Hochschulen sein. (...) Eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Steuern (ist aber) die Beteiligung der Hochschulen an der Strategiefindung des Landes (...). Wissenschaftsministerien sind deshalb gut beraten, gerade in Wahrnehmung ihrer politischen Verantwortung, die Ziele der Hochschulpolitik gemeinsam mit den Hochschulen des Landes zu entwickeln und darüber langfristige Entwicklungsperspektiven zu vereinbaren“ (Kanzlerarbeitskreis 2009, S. 2). Theoretisch sind Verhandlungen vor allem dann sinnvoll, wenn es den Verhandlungspartnern gelingt, über einen Austausch von Interessen hinaus die gegenseitigen Perspektiven zu übernehmen, sich an der Lösung von Problemen zu orientieren und gemeinsam neue Ideen zu entwickeln so zu innovativen Lösungen zu gelangen (Benz 1994, S. 126 f., S. 163). Ein solches Verfahren erscheint nur dort sinnvoll, wo grundlegende Fragen der Hochschulentwicklung entschieden werden müssen: Die zukünftigen Schwerpunkte einer Hochschule, das Gleichgewicht zwischen internationalem und regionalem Engagement oder die Art und Weise, wie Studiengänge reformiert und grundsätzlich gestaltet werden sollen. Diese dritte inhaltliche Kategorie kann als Entwicklungsaufgaben der Hochschulpolitik bezeichnet werden.

6. Probleme der Mehrebenenverflechtung

Das allerdings sind auch die Fragen, die alle Angehörigen einer Hochschule betreffen und da liegt das bis heute ungelöste Problem des Kontraktmanagements in der Hochschulsteuerung: Innovative Verhandlungslösungen setzen gegenseitiges Vertrauen, Verständnis und den Verzicht auf (parteipolitische) Maximalpositionen voraus. Sie gelingen

also vor allem in kleinen Verhandlungsgruppen wie sie i.d.R. zwischen Hochschulleitung und Ministerium entstehen. Die Ergebnisse solcher Verhandlungen werden aber von denjenigen, die sie umsetzen müssen, nicht immer akzeptiert: „Die Achillesferse dieser Lösung ist die Akzeptanz der im Verhandlungssystem erzielten Ergebnisse bei nachgeschalteten Instanzen, die stärker partikularistisch orientiert sind, bzw. bei den (ebenfalls primär auf Interessensicherung erpichten) Adressaten.“ (Mayntz 1997, S. 259)

Die Hochschulleitung muss also dafür Sorge tragen, dass die Ergebnisse ihrer Verhandlungen in der Hochschule verankert werden können. Die bisherige Gremienstruktur der Hochschulen gilt hier als großes Hindernis, weil die gefundenen Lösungen in den Gremien und zwischen den unterschiedlichen Positionen blockiert werden können. Dies entspricht auch Befunden aus anderen Verhandlungsbereichen, nach denen demokratische Entscheidungsstrukturen vor allem durch die notwendige parteipolitische Profilierung der Akteure eher dazu neigen, gemeinsame innovative Lösungen zu verhindern (Benz 1994, S. 186). Das neue Steuerungsmodell schlägt daher eine stärkere hierarchische Organisation der Hochschulen vor und erwartet so, dass die von der Hochschulleitung entwickelten Konzepte schneller umgesetzt werden können. Erste Studien deuten jedoch darauf hin, dass Anreizsysteme und hierarchische Vorgaben im Hochschulbereich auch demotivieren können. Vor allem diejenigen Hochschulangehörigen, die nicht ohnehin schon in den positiv bewerteten Bereichen arbeiten, scheinen Leistungsanreize eher als ungerecht zu beurteilen (Osterloh/Frey 2007, S. 673) und in die „innere Emigration“ zu fliehen (Lange 2007, p. 168). Ähnliche Ergebnisse lassen auch Studien in anderen Verwaltungsbereichen erwarten, nach denen die Akteure bei der Umsetzung selber wenig innovativ sind und ggf. dazu neigen, die Entscheidungen stillschweigend in gewohnte Routinen zu überführen (Benz 1994, S. 116).

So bleibt schließlich die Möglichkeit, Institute und Einrichtungen der Hochschule selbst als abgeschlossene Einheiten zu verstehen, die weitgehend von zentralen Einflüssen gelöst sind. Hier ist die Chance, dass diese innovativ arbeiten am größten, wobei zugleich kaum zu beeinflussen ist, wie zentrale Entscheidungen umgesetzt werden (ebd., S. 117). Dies wäre dann Gegenstand neuer Verhandlungen zwischen der Leitung und den untergeordneten Einheiten, wobei diese Zielvereinbarungen eben nicht als hierarchisches, sondern als partnerschaftliches Instrument gestaltet sein müssen. Der Gedanke, dass externe Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule mit internen verknüpft werden müssen, um deren Umsetzung zu ermöglichen, ist vielfach in der Konzeption der Instrumente enthalten. So sehen die Berliner Hochschulverträge vor, dass die Hochschulleitungen mit den Fakultäten Zielvereinbarungen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern und zur Prämierung guter Lehre abschließen (siehe z.B. den Hochschulvertrag Technische Universität Berlin 2006, S. 10; S. 15). Der entscheidende Punkt liegt aber darin, in welcher zeitlichen Folge diese Verhandlungen stattfinden: Wenn zuerst die externe Vereinbarung abgeschlossen wird, können die internen nur noch der hierarchisch vorgeprägten Umsetzung dienen; wenn aber zuerst intern verhandelt und eine Zielvorstellung entwickelt wird, die dann in den exter-

nen Vereinbarungen verankert wird, können Verhandlungsprozesse auch über mehrere Ebenen hinweg als innovative Problemlösungsverfahren gestaltet werden. In der Praxis sind solche Prozesse an vielen Hochschulen Alltag: keine Hochschulleitung kann einen Exzellenzvertrag entwickeln, ohne auf die Ideen der einzelnen Wissenschaftler aufzubauen, und die Hochschulleitung geht vor allem dort selbstbewusst in Verhandlungen mit dem Wissenschaftsministerium, wo sie innovative Konzepte aus den einzelnen Fächern mitbringen und vorschlagen kann.

7. Schlussbetrachtung: Nicht alles kann verhandelt werden

Das setzt aber auf der anderen Seite voraus, dass sich die Verhandlungen auf verhandelbare Themen beschränken: Die Mittelzuweisung ist ein hierarchischer Prozess an dessen Spitze das Landesparlament steht. Verhandelt werden können allenfalls die Art der Zuweisung, die Dauer einer Berechnungsperiode und das Verteilungssystem. Leistungserwartungen des Landes zu der Zahl der Studienplätze oder der Vorhaltung bestimmter Ausbildung oder Einrichtungen können zwar Verhandlungsgegenstand sein, bieten aber wenig Raum für innovative Problemlösungen. In Verhandlungen kommt es hier zu Tauschgeschäften, die einem Marktmechanismus entsprechen und vielfach scheinen solche Aufgaben einfacher über leistungsorientierte Mittelverteilung und Ausschreibungen lösbar zu sein. Erst dort, wo es um Profilentwicklung, Schwerpunktsetzung und grundsätzliche Fragen der Gestaltung von Forschung und Lehre geht, erscheinen in allen Ebenen der Hochschulen verankerte Verhandlungen ein geeigneter Prozess zu sein. Dies würde zu eher punktuellen Vereinbarungen zwischen Staat und Hochschule führen, die auf umfassenden Verhandlungen innerhalb der Hochschule und zwischen dieser und dem Wissenschaftsministerium aufbauen. Entscheidend wird dann nicht der Abschluss von Kontrakten, sondern das Management dieser Verhandlungsprozesse. „Jahrelanges Ringen mit der päpstlichen Kurie“ wird also abgelöst, durch ein „Kontrakt-Management“, das Verhandlungen auf allen Ebenen des Hochschulsystems zu verankern sucht und so Raum schafft für innovative Hochschulentwicklung.

Literaturverzeichnis

- Bayer, I. (2001): Strategische und operative Führung von Fakultäten. Herausforderung durch Autonomie und Wettbewerb. Mannheim.
- Benz, A. (1994): Kooperative Verwaltung. Funktionen, Voraussetzungen und Folgen. Baden-Baden.
- Bogumil, J./Heinze, R.G. (Hg.) (2009): Neue Steuerung von Hochschulen. Berlin.
- Heiter, C. (2003): „Konsenskröte“ geschluckt. In: spiegel-online 3. Juli 2003.
- Höh, P. (2005): Ostseeküste, Mecklenburg-Vorpommern. Bielefeld.
- HRK (2005): Grundsätze zur Gestaltung und Verhandlung von Zielvereinbarungen. Bonn. Quelle: www.hrk.de/de/beschluesse/109_2627.php.
- Kanzlerarbeitskreis Leistungsorientierte Mittelvergabe und Zielvereinbarungen (2009): Empfehlungen zur Gestaltung von Steuerungssystemen auf der Ebene Land/Hochschule. Ergebnisse des Arbeitskreises der deutschen Universitätskanzler(innen) „Leistungsorientierte Mittelvergabe und Zielvereinbarungen“. Gießen.
- Kanzlerarbeitskreis Leistungsorientierte Mittelverteilung und Zielvereinbarungen (2002): 10 Leitsätze für Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Hochschule und Staat. Quelle: http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/zv/Doku_wiss/10-leitsaetze.pdf.
- König, K. (2007): Kooperation wagen. 10 Jahre Hochschulsteuerung durch vertragsförmige Vereinbarungen. Wittenberg: HoF Arbeitsberichte 1/2007. Quelle: <http://www.hof.uni-halle.de/cms/download.php?id=107>.
- Lange, S. (2007): The Basic State of Research in Germany: Conditions of Knowledge Production Pre-Evaluation. In: Whitley, R./Gläser, J. (eds.): The Changing Governance of the Sciences. The Advent of Research Evaluation Systems. Dordrecht, pp. 153-170.
- Lange, S./Schimank, U. (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, K./Joergens, H./Knill, C. (Hg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken, Sonderheft 38 der Politischen Vierteljahresschrift, Wiesbaden, S. 522-548.
- Leszczensky, M./Orr, D. (2004): Staatliche Hochschulfinanzierung durch indikatorgestützte Mittelverteilung. Hannover: HIS. Quelle: http://www.his.de/pdf/pub_kia/kia200402.pdf.
- Mayntz, R. (1997): Soziale Dynamik und politische Steuerung. Frankfurt/M. & New York.
- Müller, U./Ziegele, F. (2003): Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Staat in Nordrhein-Westfalen. Erfahrungen und Zukunftsperspektiven. Gütersloh: CHE Arbeitspapier 45. Quelle: www.che.de/downloads/Zielverein_HS_NRW_AP45.pdf.
- Müller-Böling, D./Schreiterer, U. (1999): Hochschulmanagement durch Zielvereinbarungen ? Perspektiven eines neuen Steuerungsinstruments. In: Fedrowitz, J./Krasny, E./Ziegele, F. (Hg.): Hochschulen und Zielvereinbarungen - neue Perspektiven der Autonomie. Gütersloh.
- Nickel, S. (2007): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen - Leitungsstrukturen - Staatliche Steuerung. München.
- Osterloh, M./Frey, B.S. (2007): Die Krankheit der Wissenschaft. Der Forschungsbetrieb leidet am Übermaß falsch ausgerichteter Evaluationen. In: Forschung & Lehre, Jg. 14/H. 11, S. 670-673.
- Postleb, R.D. (2005): Kontraktmanagement an der Universität Kassel. In: hochschule innovativ, H. 15/05; S. 12-13.
- Universität Rostock (2006): Zielvereinbarung zwischen dem Bildungsministerium und der Universität Rostock ist gescheitert. In: Universitätszeitung, Jg. 17/H. 2, Rostock.
- Schimank, U. (2006): Zielvereinbarungen in der Misstrauensfalle. In: König, K. (Hg.): Verwandlung durch Verhandlung? Kontraktsteuerung im Hochschulsektor. Die hochschule, H. 2/06, S. 7-17.
- Schimank, U. (2007): Die Governance-Perspektive: Analytisches Potential und anstehende konzeptionelle Fragen. In: Altrichter, H./Brüsemeyer, T./Wissinger, J. (Hg.): Educational Governance: Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden, S. 231-260.
- Stöbe-Blossey, S. (2001): Output-Steuerung des Verwaltungshandelns. In: Blanke, B. et al. (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen, S. 367-376.
- Technische Universität Berlin (2001; 2006): Hochschulvertrag. Vertrag gemäß Artikel II des Haushaltsstrukturgesetzes.
- Wewer, G. (2001): Zieldefinition in der Verwaltung. In: Blanke, B. et al. (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen, S. 247-253.
- Zickgraf, A. (2006): Warum die vorausschauende Reform der Lehrerausbildung in Dresden zu scheitern droht. In: Bildung Plus. Quelle: http://bildungplus.forum-bildung.de/templates/imfokus_inhalt.php?artid=490.
- Zielvereinbarung Fachhochschule Hof (2006): Zielvereinbarung zwischen der Fachhochschule Hof und dem Freistaat Bayern.
- Zielvereinbarung RWTH Aachen (2007): Zielvereinbarung der Landesregierung Nordrhein-Westfalen und der RWTH Aachen.

■ Karsten König, Dipl.-Soz., Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Hochschulforschung (HoF), Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, E-Mail: Karsten.koenig@hof.uni-halle.de

Oliver Locker-Grütjen

Erfolgreiches Forschungsmanagement durch zentrale Einrichtungen

Das Science Support Centre der Universität Duisburg-Essen als Modell einer umfassenden Unterstützung für Wissenschaftler



*Oliver
Locker-Grütjen*

Forschungsförderung und Forschungsmanagement verstanden als Dienstleistung für die Wissenschaftler gewinnen in Zeiten zunehmender Ansprüche an Organisation und vermehrter Aufgaben im Wissenschaftsbetrieb an Bedeutung. Hierbei wird der Begriff „Management“ funktional verstanden (vgl. auch Staehle 1999, S. 71) und soll die Aufgaben und Tätigkeiten aufzeigen, die es ermöglichen, die Forschung zielgerichtet (= erfolgreich) zu unterstützen. Die Idee, Wissenschaftler durch zentrale Institutionen und Einrichtungen an Universitäten gezielt zu unterstützen, tritt dabei immer stärker in das Bewusstsein der Leitungsebenen. Zurzeit entwickelt sich in Deutschland eine sehr heterogene Landschaft an solchen, die Forschung fördernden und unterstützenden Strukturen in den Universitäten. Forschungsmanagement zur Entlastung der Wissenschaftler beinhaltet ein breites Spektrum an Aufgaben und Unterstützungsangeboten, von der gezielten Information, der Begleitung von Anträgen bis hin zur Unterstützung bei der Durchführung von Veranstaltungen.

Die Universität Duisburg-Essen hat diesen aktuellen Anforderungen im Jahr 2008 mit der Einrichtung des Science Support Centre (SSC) Rechnung getragen. Der vorliegende Beitrag soll anhand des Modells SSC aufzeigen, wie durch innovative Organisationsformen, Aufgabenverteilungen und Steuerungen Rahmenbedingungen für die Forschung geschaffen werden können, die den Forderungen nach Flexibilität, Effektivität, Interdisziplinarität und Erfolg in der Wissenschaft entgegenkommen. Wenngleich die Grundvoraussetzungen an den Universitäten in Deutschland sicherlich differieren, kann das Beispiel des Science Support Centres Duisburg-Essen zumindest als Modell herangezogen werden, mit dem die Praktiken und Organisationsformen der Forschungsförderung bzw. -unterstützung an anderen Einrichtungen im Sinne eines Benchmarkings verglichen werden können. Zurzeit können in einem vorläufigen Fazit erste positive Effekte erfasst werden. Zu einem späteren Zeitpunkt sollte anhand quantitativer Parameter (wie z.B. Drittmittelaufkommen und bibliometrische Indikatoren) der Erfolg eines solchen Modells noch umfangreich evaluiert werden.

1. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Die organisatorischen und strukturellen Ansprüche an Wissenschaftler in Universitäten haben durch umfangreiche Veränderungen in der Wissenschaftslandschaft in den letzten Jahren erheblich zugenommen – die Exzellenzinitiative und ihr nachfolgende Aktivitäten (z.B. der BMBF Spitzenclusterwettbewerb) stehen hier stellvertretend für diesen Prozess innerhalb der Forschung. Die in Jahrzehnten gewachsenen Organisationsstrukturen der Hochschulen, die durch eine strikte disziplinäre Unterteilung und deutliche Hierarchien gekennzeichnet sind, erweisen sich mittlerweile oft als nicht mehr förderlich für diese neuen Herausforderungen. Die etablierten akademischen Differenzierungen selbst innerhalb einiger Disziplinen, die aufgrund zunehmender Spezialisierung in der Vergangenheit der damit notwendigen Arbeitsteilung geschuldet sind, stehen heutigen Anforderungen nach Interdisziplinarität und Kooperation über die Fach- und Universitätsgrenzen hinaus oft im Wege. Auch die Notwendigkeit, sich zunehmend in einem internationalen Forschungsmarkt behaupten zu müssen, erfordert innovative, flexible und in Teilen ganz neuartige Strukturen der Unterstützung und Förderung von Forschung. Dem stehen oftmals die eher traditionell eingespielten Verwaltungsstrukturen aber auch die althergebrachte Art der damit verbundenen Kommunikation unter den Forschern an einer Hochschule im Wege.

Gleichzeitig befinden sich auch die Hochschulverwaltungen aktuell in einem Umbruch, da in der gesamten Hochschullandschaft ein tiefgreifender struktureller Wandel stattfindet. So stellen die Einführung von Globalhaushalten mit einer kaufmännischen Kosten- und Leistungsrechnung oder auch die Einführung von Modellen interner Mittelverteilung nach aufgaben-, leistungs- und innovationsorientierten Kriterien nur zwei Beispiele dieser Ausdifferenzierung dar.

Für die Forschung an deutschen Universitäten lässt sich somit ein Bild skizzieren, das aktuell nicht nur durch einen Umbruch in den Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist.

Vielmehr sind die Aufgaben, die die Wissenschaftler erbringen müssen, im Vergleich zur Vergangenheit vielfältiger und umfassender. Die Veränderungen der jüngeren Vergangenheit haben nicht nur zu neuen, andersartigen Herausforderungen geführt, sondern zu einer Zunahme der Aufgaben insgesamt. Musste die Hochschulforschung früher in erster Linie die vorhandene Zeit zwischen Forschung, Lehre und Selbstverwaltung teilen, sind heute zusätzlich Akquisitionstätigkeiten für Drittmittel und deren Verwaltung, aktive Beteiligung an Umstrukturierungen in der Hochschule und erhebliche Zeitressourcen für die Bewältigung interdisziplinärer Forschungsaufgaben (Kommunikation, Mehraufwand an Organisation) additiv hinzugekommen. Gleichzeitig ist der wissenschaftliche und ökonomische Druck auf die gesamte Hochschule wie auf den einzelnen Wissenschaftler, diese Aufgaben zu bewältigen, immer größer geworden. Ein umfangreiches Portfolio an evaluativen und wettbewerbssteuernden Aktivitäten führt in der Tendenz zur Lähmung der Forschung als eigentlich originärem Leistungsprozess. Diese Auswirkungen zeigen sich in den Ergebnissen der Exzellenzinitiative nahezu überdeutlich: den Spitzenwissenschaftlern wieder den nötigen Freiraum für Forschung zu geben, ist das wesentliche Ziel der meisten Exzellenzkonzepte (Locker-Grütjen 2008, S. 16).

2. Das Science Support Centre – aktive Unterstützung für die Forscher

Vor dem skizzierten Hintergrund sind neue Strukturen gefragt, die im Universitätsalltag zu deutlichen Entlastungen der Wissenschaftler führen müssen. Dies kann vor allem durch eine enge Verzahnung von Verwaltung und Wissenschaft geschehen, um durch neue Koordinationsansätze und Zusammenarbeit zu funktionsgerechten Aufgabenverteilungen zu kommen. An nahezu allen deutschen Universitäten existieren bereits etablierte zentrale Strukturen, die die Wissenschaftler in unterschiedlicher Weise bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen. Der aktuelle Trend geht dahin, den Forschenden eine umfassende Dienstleistung v.a. bei administrativen, organisatorischen und kommunikativen Aufgaben anzubieten und sie deutlich zu entlasten, wengleich die Umsetzung und die Ausdifferenzierung innerhalb der verschiedenen Universitäten und Einrichtungen hierbei noch weit auseinandergehen (Locker-Grütjen 2008, S. 14ff.). Die Universität Duisburg-Essen stand mit Blick auf die eingangs beschriebenen Rahmenbedingungen im Forschungsbereich ebenfalls vor der Herausforderung, erfolgreiche Strukturen zu optimieren und neue, innovative Dienstleistungen für Forschung und Wissenschaft zu etablieren, nicht zuletzt auch um eine quantitative wie qualitative Steigerung der Forschungsleistungen zu erreichen. Daher wurde an der Universität seit der Fusion im Jahre 2003 ein neues Management von Forschung auf allen Ebe-

nen etabliert und konsequent strukturell weiter entwickelt, was schließlich im Jahr 2008 zur Umstrukturierung der ehemaligen Abteilung „Forschungsförderung und Transfer (FFT)“ zum neuen Science Support Centre (SSC) geführt hat.

Das SSC ist als Zentrale Einrichtung der Universität konzipiert und direkt dem Rektorat – hier dem Prorektorat für Forschung, wissenschaftlichen Nachwuchs und Wissenstransfer – zugeordnet. Gleichzeitig ist die Leitung des SSC in die Tätigkeiten der Forschungskommission – als beratende Kommission des Rektorates – eingebunden, was einen reibungslosen Informationsfluss zwischen den beteiligten Akteuren ermöglicht und auch die inhaltliche Abstimmung genereller Forschungsstrategien der Universität sicherstellt. Strukturell werden die Aufgaben und Tätigkeiten des SSC in horizontale (Koordinierung und Unterstützung der zentralen forschungsorientierten wissenschaftlichen Einrichtungen = Abteilungskonferenz Forschung) und vertikale (sechs verschiedenen Ressorts mit originären, zentralen Aufgaben) unterteilt (vgl. Abbildung 1). Die Tätigkeiten des Science Support Centres sind somit in vielfältiger Weise mit den Ressorts und Dezernaten der Zentralverwaltung verknüpft. Dies umfasst den einfachen gegenseitigen Informationsaustausch bis hin zu einer engen verzahnten Zusammenarbeit bei der sowohl Mitarbeiter des SSC als auch der Zentralverwaltung gemeinsam an Problemlösungen arbeiten. Eine gute Kommunikationsstruktur ist somit existentielle Basis für die Unterstützung in den Wissenschaften. Diese basiert nicht zuletzt auf der wissenschaftlichen Ausrichtung der Mitarbeiter im SSC.

Abbildung 1: Einbindung des SSC in die Universität sowie Aufgabenbereiche des SSC und der Zentralverwaltung



2.1 Horizontale Querschnittsaufgaben zur Unterstützung der Forschungszentren: Die Abteilungskonferenz Forschung

Innerhalb ihrer interdisziplinären Breite hat die Universität Duisburg-Essen fünf Profilschwerpunkte definiert. Auf diesen Themengebieten unternimmt sie besondere Anstrengungen, um durch Spitzenleistungen in der Forschung internationales Ansehen zu gewinnen. Diese Forschungsthemen sind breit angelegt, interdisziplinär in ihrem Charakter und bieten vielen Wissenschaftlern an der Universität die

Möglichkeit zur Mitarbeit. Alle Profilschwerpunkte der Universität werden daher von (mindestens) einer zentralen wissenschaftlichen Forschungseinrichtung organisatorisch betreut und begleitet. Die Leistungen einer Universität erschöpfen sich jedoch nicht nur in fünf Themen, auch wenn diese breit gefasst sind. Um dieser Vielfalt Rechnung zu tragen, existieren an der Universität Duisburg-Essen selbstverständlich weitere Institute und zentrale wissenschaftliche Forschungseinrichtungen, die nicht an die Profilschwerpunkte angebunden sind. Mit dieser inhaltlichen Breite wird ein großer Anteil der Wissenschaftler der Universität direkt angesprochen.

Es ist aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben und Expertisen in den Zentren unabdingbar, die Aktivitäten der Forschungszentren untereinander sowie zwischen den Zentren, der Hochschulleitung und der Zentralverwaltung abzustimmen und zu koordinieren. Ersteres ist notwendig, da allein durch die verbesserte und „strukturierte“ Kommunikation eine wesentliche Effizienzsteigerung erzielt werden kann. Dies geschieht z.B. dadurch, dass die Erfahrungen der Leitungspersonen des jeweils anderen Zentrums bei der eigenen Problemlösung genutzt werden können. Zu diesen Zwecken wurde im SSC die Abteilungskonferenz Forschung eingerichtet, in der neben der organisatorischen Abstimmung auch inhaltliche oder strategische Überlegungen unternommen werden. Das SSC hat dabei eine koordinierende Rolle, indem es die verschiedenen Zentren informiert, bei gleichen oder ähnlichen Problemlagen koordinierend eingreift und zu gezielten Lösungsstrategien durch die Organisation von Gesprächen und eigenen inhaltlichen Vorschlägen beiträgt. Durch die enge Verzahnung des SSC sowohl mit dem Rektorat als auch mit der Zentralverwaltung, ist es möglich, konzertiert Verbesserungen in kurzer Zeit zu entwickeln und umzusetzen, die wiederum allen, die ähnliche Probleme zu lösen haben, unmittelbar zur Verfügung stehen. Neben der Effizienzsteigerung kann – quasi als Nebenprodukt – auch eine Zufriedenheitssteigerung stattfinden, da alle Beteiligten nicht wiederholt mit gleichen Problemstellungen und unbefriedigenden Lösungen konfrontiert werden. Ein wesentlicher Bestandteil der Tätigkeiten ist hierbei also das gegenseitige voneinander Lernen.

2.2 Sechs Ressorts bieten eine breite Angebotspalette

Das Science Support Centre bietet den Wissenschaftlern der Universität Duisburg-Essen darüber hinaus in den bereits bewährten Bereichen Forschungsförderung, Transfer und Ausgründungen, Patente und Verwertungen, Messen und Vor-Ort-Service, Forschungspublikationen sowie Kommunikation und Medien ein breites Angebot zur Unterstützung an. Dies beinhaltet z.B. die organisatorische Betreuung der an der Hochschule bestehenden Programme der Deutschen Forschungsgemeinschaft (zentraler Schriftverkehr, Vorbereitung von Gutachterunterlagen, entsprechende Rektoratsentscheidungen etc.) sowie die Abwicklung zentraler, durch die DFG gestellter Aufgaben (z.B. Fachkollegiumswahlen). Ebenso findet eine Unterstützung der Wissenschaftler der Universität bei der Teilnahme an weiteren Förderprogrammen wie z.B. denen der Europäischen Union, des BMBF und anderer Bundes- wie Landesministerien sowie relevanter Stiftungsprogramme statt. Hierbei werden die Wissenschaftler aktiv begleitet, indem z.B. In-

formationen gezielt und strukturiert weitergegeben werden oder eine umfangreiche Unterstützung bei der Erstellung von Anträgen gewährt wird. Weiterhin bietet das SSC Nachwuchswissenschaftlern ein breites Angebot an Unterstützung während ihres Aufenthaltes an der Universität an. Dies umfasst z.B. die Beratung bei der Erstellung von Anträgen ebenso wie die Information zu Stipendienprogrammen von Stiftungen u.v.m.

Der Transfer der wissenschaftlichen Leistungen der Universität in die Wirtschaft ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil der Aktivitäten des SSC. Eine Dokumentation der bestehenden Kontakte und Netzwerke, welche den Wissenschaftlern der Universität zur Verfügung steht, bietet hier die entsprechenden Voraussetzungen. Daraus ergeben sich auch Möglichkeiten zu Ausgründungen. Das SSC vermittelt hierbei vielfältige Kontakte und konkrete Hilfen auf der Basis eines Gründungsnetzwerkes, das u.a. durch neue regionale „Seed Fonds“ des Landes NRW erheblich verbessert wird.

Die Sensibilisierung der Wissenschaftler in patentrelevanten Bereichen durch Angebote von Veranstaltungen und Workshops ist ebenso wie die bedarfsorientierte individuelle Beratung (Patentsprechstunden) ein wichtiger Aspekt im Angebotskatalog des SSC. Hierbei sind vor allem die indirekten Vorteile dieses Technologie-Transfers festzuhalten: „potenzieller Zusatzverdienst, Mehrung des eigenen Rufs, Sichtbarkeit in der Wirtschaft“ (Handelsblatt vom 11.04.2008). Hier zeigt sich eine enge Verbindung zu den Aufgaben im Bereich Transfer und Ausgründung. Da es sich zudem im Bereich Patente um eine langfristige Strategieausrichtung der Universität handelt, wird hier Kontinuität und Expertise im SSC gebündelt.

Das SSC ist weiterhin für die Präsentation der wissenschaftlichen Leistungen der Mitglieder der Hochschule auf Messen und ähnlichen Veranstaltungen verantwortlich. Der forschungs- und transferorientierte Vor-Ort-Service stellt dem Wissenschaftler Beratung zur Gestaltung von Informationsmaterialien und Equipment zur Verfügung, um in der Universität wie auch außerhalb kompetent Forschungsergebnisse präsentieren zu können. Einzelne forschungsorientierte Veranstaltungen (EU-Workshops, DFG-Antragstellungen, Patent- und Verwertungsstrategie, Ausgründungen etc.) werden durch das SSC begleitet. Die Betreuung von Printprodukten wird im SSC insbesondere durch hochschulweite Veröffentlichungen (z.B. Forschungsberichte, wissenschaftliche Journale) abgedeckt. Darüber hinaus ist das Ressort bemüht, neue und innovative Medien einzuführen und die Wissenschaftler in deren Anwendung zu qualifizieren. Das Ressort Kommunikation und Medien ist für die internetbasierte Informationsdienstleistung verantwortlich. Hierzu zählen insbesondere die Pflege und Weiterentwicklung bestehender Forschungsdatenbanken („Infoserver“) sowie die Neuentwicklung von Datenbanken und Informationssystemen, je nach Bedürfnis der wissenschaftlichen Gemeinschaft. Mit diesen Aktivitäten richtet sich die Universität nicht nur nach Innen, sondern auch an eine breite wissenschaftliche Öffentlichkeit mit unterschiedlichen Informationsbedürfnissen. Um dem gerecht zu werden, sind die Informationssysteme des SSC mit effektiven Recherchemöglichkeiten ausgestattet. Das Thema Informationsrecherche und der damit verbundenen bedarfsgerechten Informationsbereitstellung wird zukünftig, neben organisatorischen

Fragen und Systemfragen eine wichtige und bedeutende Aufgabe dieses Ressorts darstellen.

3. Ein vorläufiges Fazit

Forschungsmanagement ist zurzeit hochaktuell, wenn es um die Diskussion verbesserter Dienstleistungsangebote für Wissenschaftler in der Forschung geht. Ziel ist dabei stets, Professoren und akademische Mitarbeiter von den immer weiter zunehmenden organisatorischen, kommunikativen und ökonomischen Anforderungen zu entlasten, damit sie wieder mehr Zeit mit ihren Kernaufgaben – dem Forschen und Lehren – verbringen können.

Mit der Einrichtung des Science Support Centers (SSC) an der Universität Duisburg-Essen wurden dabei neue Wege beschritten, die sich konsequent aus den Erfahrungen mit der Vorläufereinrichtung „Forschungsförderung und Transfer“ und diversen innovativen Ansätzen im Bereich des Wissenschafts- und Forschungsmanagements entwickelt haben. Durch die unmittelbare Angliederung des SSC an das Rektorat und die Einbindung in die Forschungskommission ist die Einrichtung bereits bei strategischen Entscheidungen und grundsätzlichen (Neu-)Ausrichtungen des Forschungsprofils der Universität aktiv beteiligt. Als zentrale Einrichtung der Hochschule ist das SSC mit Mitarbeitern, was die Kommunikation sowohl in Richtung Wissenschaftler als auch in Richtung Zentralverwaltung vereinfacht. Ein wichtiges Instrument ist dabei auch die Einrichtung der „Abteilungskonferenz Forschung“, die nicht nur Anlaufpunkt für alle Forschungseinrichtungen und Wissenschaftler ist, sondern auch die aktive Koordinierung der einzelnen Forschungszentren untereinander und mit der Universität leistet. Damit ist einerseits ein Erfahrungsaustausch unter den leitenden Akteuren der Zentren gewährleistet – für den sonst normalerweise keine Zeit bleibt – und gleichzeitig ist ein neuer Problemlösungsmechanismus im Bezugsrahmen Verwaltung/ Wissenschaft geschaffen. Durch das „Sprachrohr“ SSC können Schwierigkeiten gebündelt und klar definiert an die Verwaltungseinheiten oder das Rektorat weitergeleitet werden sowie zeit- und ressourceneffizient umsetzbare Lösungen gefunden werden, die allen Seiten unmittelbar zugute kommen.

Darüber hinaus bietet das SSC die klassische Forschungsunterstützung in Form von sechs Ressorts. Neben gezielter Information, Unterstützung bei Ausgründungen und Patenten wird hier besonderer Wert auf die Unterstützung bei kommunikativen Tätigkeiten gelegt, von der Präsentation von Forschungsergebnissen über Publikationen bis hin zur Einführung neuer Kommunikations- und Präsentationsmedien – ebenfalls ein Feld, das im normalen Forscheralltag oft zu kurz kommt. Wesentlich ist hierbei die aktive Unterstützung der Wissenschaftler durch die Mitarbeiter des SSC. In einer Zeit unzähliger Informationsquellen und -fluten durch das Internet und eine Vielzahl anderer Medien ist es unabdingbar, gezielte Information, Beratung und Unterstützung an die Wissenschaftler heranzutragen, um den Prozess zu initiieren und zu begleiten.

Insgesamt stellt das SSC eine Einrichtung dar, die von der Verankerung in der Universitätshierarchie, über die Anbindung an die forschenden Wissenschaftler bis hin zur strategischen Ausrichtung – die Forschungsförderung beginnt schon, bevor der einzelne Forscher um Unterstützung bei der Antragsstellung nachsucht – als Modell für die Einrichtung eines innovativen Forschungsmanagements dienen kann. Inwieweit diese zunächst eher qualitativ und ad hoc im ersten Arbeitsjahr des SSC erfassten Vorteile einer solchen Struktur auch nachweislich zu quantitativ nachprüfbareren Erfolgen (Entlastung in der zeitlichen Dimension, Drittmittelaufkommen, Publikationen etc.) führen, muss sich in den kommenden Jahren zeigen. Erste Einschätzungen zeigen jedoch, dass dieser neue, serviceorientierte und aktive Ansatz des Forschungsmanagements durchaus zum Erfolg werden kann.

Literaturverzeichnis

- Locker-Grütjen, O. (2008): Leistungssteigerung durch Forschungsförderung: Strukturelle Hochschulentwicklung in den Zeiten der Exzellenzinitiative. In: Wissenschaftsmanagement, Jg. 14/H. 3, S. 14-17.*
Staehe, W. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München.

■ **Oliver Locker-Grütjen**, Leiter des Science Support Centre (SSC), Universität Duisburg-Essen,
 E-Mail: o.locker-gruetjen@uni-due.de

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Stefanie Schwarz, Don F. Westerheijden, Meike Rehburg (Hg.):
 Akkreditierung im Hochschulraum Europa**

Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-36-3 - 261 Seiten

Bestellung- E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/923 610-22

Karl-Heinz Rau & Brigitte Gaiser

Transparenz und Glaubwürdigkeit sind die Schlüssel zum Erfolg

Zur Bedeutung des Qualitätsmanagements in Hochschulen



Karl-Heinz Rau



Brigitte Gaiser

Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wettbewerbs zwischen Hochschulen erlangt ein systematisches Qualitätsmanagement an Bedeutung. In Deutschland ist diese Entwicklung untrennbar mit dem Bologna-Prozess verbunden. In diesem Beitrag wird anhand des Beispiels der Fakultät Wirtschaft und Recht an der Hochschule Pforzheim dargestellt, welche Komponenten eines Qualitätsmanagementsystems zur Anwendung kommen. Dabei orientiert sich diese Institution an Vorgaben internationaler Akkreditierungseinrichtungen. Neben einem umfassenden Überblick werden vor allem konkret eingesetzte Instrumente des Qualitätsmanagements an Beispielen vorgestellt.

1. Das Studium als Vertrauensgut

Hochschulen sind Stätten von Forschung und Lehre, in denen traditionell der zweckfreie Erkenntnisdrang gepflegt wird. In Zeiten, in denen rund 20% der jungen Erwerbstätigen ein Studium absolvieren, ist dies allerdings nicht ausschlaggebend für die Entscheidung, sich akademisch zu bilden. I.d.R. stehen dabei vielmehr die besseren beruflichen Karrierechancen im Vordergrund. Aus ökonomischer Sicht können Hochschulen als Dienstleister angesehen werden, die am Markt das Produkt „Ausbildung“ anbieten. Ausbildung ist kein Konsumgut, sondern ein Investitionsgut, und der potenzielle Student investiert üblicherweise, ohne Kosten und Erträge genau zu kennen. Die Entscheidung eines jungen Menschen, ein Studium aufzunehmen, erfolgt also stets unter großer Unsicherheit (vgl. Dill/Soo 2004):

- Ein Student schreibt sich typischerweise nur einmal im Leben für ein Studium ein. Anders als bei Lebensmitteln oder Kleidung, bei denen der Käufer die Möglichkeit hat, durch Wiederholungskäufe Erfahrung über das angebotene Preis/Leistungsverhältnis zu sammeln, muss die Entscheidung für ein bestimmtes Studienfach ohne erfahrungsgel leitete Kenntnisse erfolgen.
- Ein Student kann die Qualität der Lehrenden, der Lehrinhalte und seinen eigenen Lernfortschritts erst dann hinreichend beurteilen, wenn er eine Vielzahl von Lehrveranstaltungen seines Studiengangs besucht hat. Erfahrungswissen liegt also erst sehr spät vor und bleibt zudem häufig ohne Konsequenzen, da die „Marktaustrittsbarrieren“ im Sinne eines Studiengangwechsels aufgrund der damit verbundenen Kosten relativ hoch sind.

Ist die Qualität des Produkts wegen seiner Komplexität durch den Käufer schwer zu beurteilen, während der Verkäufer gute Kenntnisse hat (= Informationsasymmetrie), und sind die damit verbundenen Ausgaben erheblich, so handelt es sich um sogenannte „Vertrauensgüter“ (vgl. Kortendieck 2008, S. 19). In dieser Situation kann der Anbieter versuchen, die dem Kunden unbekannt Qualität deutlich zu signalisieren, z.B. durch Prüfung und Zertifizierung durch eine unbeteiligte, fachkompetente dritte Partei. Außerdem ist der Anbieter gut beraten, systematisch Reputation für sein Produkt aufzubauen, um Kunden anzulocken. Ein Schlüsselement für beide Aufgaben ist ein verlässliches, transparentes und durch möglichst hochrangige Dritte zertifiziertes System der Qualitätssicherung.

2. Der Bologna-Prozess schafft neue Rahmenbedingungen

Qualitätsmanagement an Hochschulen ist ein sehr anspruchsvolles Unterfangen, findet es doch in einem Spannungsfeld statt, das durch Selbstreflexion und Fremdbeurteilung, Selbstorganisation und Außensteuerung sowie Interessen von Individuen und Organisationen gekennzeichnet ist (vgl. Nickel 2007, S. 19). Qualität ist nach der Norm EN ISO 9000:2005 „der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ – es geht also darum, in welchem Ausmaß ein Produkt bzw. eine Dienstleistung den gestellten Anforderungen entspricht. An Hochschulen werden solche Anforderungen von unterschiedlichen Seiten, mit z.T. ganz unterschiedlichen Betonungen gestellt: Von Studierenden und ihren Eltern, von zukünftigen Arbeitgebern, von Kollegen der Fachdisziplinen, von Hochschulmitarbeitern und schließlich gibt es auch noch mehr oder weniger klar ausgesprochene gesellschaftliche Erwartungen. Im europäischen Bildungsmarkt hat das Thema Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement durch die Bologna-Deklaration vom 19. Juni 1999 und dem dadurch ausgelösten Prozess zur Schaffung eines gemeinsamen „Europäischen Hochschulraums“ eine erhebliche Bedeutung gewonnen. Im Communiqué der Unterzeichnerstaaten von Berlin aus dem Jahre 2003 wird ausdrücklich betont, dass die Qualität der Hochschulbildung der Dreh- und Angelpunkt für die Schaffung des Europäischen Hochschulraums ist. Die Bildungsminister unterstreichen, dass die Hauptverantwortung für die

Qualitätssicherung gemäß dem Grundsatz der Subsidiarität und der institutionellen Autonomie bei jeder einzelnen Hochschule liegt. Das Landeshochschulgesetz von Baden-Württemberg sieht in § 5 regelmäßige Evaluationen i.S. von Qualitätsbewertungen vor. Wissenschaftsminister Dr. Peter Frankenberg betonte u.a. in einer Rede am 8. Februar 2008 in Mannheim die Bedeutung von Qualitätssicherung und -entwicklung als eine zentrale und beständige Herausforderung in einem zunehmend wettbewerblich ausgerichteten Hochschulsystem. Ein wesentlicher Ausdruck dieser Veränderungen ist die wachsende Bedeutung von Rankings, wie z.B. die des Centrums für Hochschulentwicklung (vgl. www.che.de); auch sie führen dazu, dass sich Hochschulen intensiver als bisher mit ihrer qualitativen Positionierung im Wettbewerb auseinandersetzen müssen.

Weil sich der Staat (Ministerialaufsicht) zunehmend auf die Setzung des Wettbewerbsrahmens zurückzieht, liegt die Verantwortung für die Qualitätssicherung, wie erwähnt, immer mehr in den Händen der Hochschule. Dieser Systemwechsel hat Konsequenzen (vgl. Nickel 2007, S. 18 f.):

- Qualität ist keine grundsätzlich durch Staatsaufsicht vorhandene Größe mehr, sondern muss von den einzelnen Hochschulen gesichert und immer wieder aufs Neue transparent nachgewiesen werden.
- Die Verantwortung für die Leistungsqualität liegt nicht mehr ausschließlich beim einzelnen Wissenschaftler, sondern wegen ihrer wettbewerbspolitischen Bedeutung zunehmend auch bei der Organisation Hochschule.
- Die traditionelle Binnenorientierung der Beurteilung von Leistungen der Hochschule wird durch eine Außenorientierung ergänzt, mit der Folge, dass Lehr- und Lernerfolge nachprüfbar dokumentiert werden müssen, ohne die intrinsische Motivation der Lehrenden zu beschädigen.

In den Jahren 1998 und 2002 hat die Kultusministerkonferenz die Schaffung eines Systems zur externen Beurteilung der Qualität von Studiengängen in Form der sogenannten Programmakkreditierung beschlossen. Unter der Aufsicht des Akkreditierungsrats (www.akkreditierungsrat.de) haben sich Agenturen etabliert, die einzelne Studiengänge akkreditieren. Das Akkreditierungsverfahren ist mehrstufig und beruht auf dem Prinzip des „Peer Review“. Nach einigen Jahren der Erfahrung mit der Programmakkreditierung wurde auf der Basis von Pilotstudien als Ergänzung ein Konzept für die Systemakkreditierung erarbeitet, das der Akkreditierungsrat im Oktober 2007 verabschiedete und das nach Beschluss der Kultusministerkonferenz seit Januar 2008 in Kraft ist. Im Mittelpunkt der Systemakkreditierung steht die Beurteilung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule.

Nickel (2008, S. 17) berichtet, dass bisher erst wenige Hochschulen mit dem Aufbau institutioneller Qualitätsmanagementsysteme begonnen haben und noch viele Fragen offen sind. Die einzelnen Akkreditierungsagenturen haben nun die Aufgabe, die erforderlichen Konkretisierungen vorzunehmen. Das Ziel der Systemakkreditierung besteht darin, ein vorhandenes Qualitätsmanagementsystem durch das externe Prüfverfahren zu beurteilen, und nicht etwa darin, den Hochschulen zu helfen, ein bislang nicht vorhandenes System aufzubauen. Letztere Aufgabe hat sich die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hanno-

ver (ZEVA) angenommen; sie hat ein institutionelles Evaluationsverfahren entwickelt, das Hochschulen auf dem Weg zu einem eigenen Qualitätsmanagementsystem unterstützen soll (vgl. Künzel 2008).

Die deutschen Anstrengungen zur Verbesserung der internen Qualitätskontrollen an Hochschulen stehen in einem europäischen Rahmen, der durch das Berliner Kommuniqué von 2003 veranlasst und von der „European Association for Quality Assurance in Higher Education“ (ENQA) durch die im Februar 2005 publizierten Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (vgl. Alpehi/Michalk 2006) ausgefüllt worden ist. Sie beziehen sich zum einen auf die hochschulinterne Qualitätssicherung und zum anderen auf die externe Qualitätssicherung bzw. die Qualitätssicherungsagenturen. Nachfolgend werden die sieben Standards für die hochschulinterne Qualitätssicherung vorgestellt und anschließend wird berichtet, welche Schlussfolgerungen die Fakultät für Wirtschaft und Recht der Hochschule Pforzheim für ihr Qualitätssicherungssystem daraus gezogen hat.

3. ENQA-Standards für die hochschulinterne Qualitätssicherung

- (1) *Konzept und Verfahren zur Qualitätssicherung.* Hochschulen müssen über ein Konzept zur Sicherung der Qualität ihrer Studienprogramme verfügen. Bestandteil dieses Konzeptes sollte eine Strategie sein, die sicherstellt, dass Qualität und Qualitätssicherung die „Kultur“ der Hochschule prägen.
- (2) *Genehmigung und regelmäßige Überprüfung von Studienprogrammen.* Da das Vertrauen der Studenten und der Unternehmen in die Qualität der Hochschulprogramme in hohem Maße von effektiver Qualitätssicherung abhängig ist, müssen formale Mechanismen zur Genehmigung und regelmäßigen Überprüfung der Studienprogramme existieren.
- (3) *Regelmäßige Beurteilung der Studienleistungen.* Zur Beurteilung der Studenten sollten diesen bekannte und einheitlich angewandte Kriterien und Verfahren herangezogen werden. Da korrekte Ergebnisse signifikante Auswirkungen für den beruflichen Erfolg haben dürften, kommt der Effektivität des Verfahrens hohe Bedeutung zu. Zugleich liefern die Beurteilungsergebnisse auch Informationen über die Wirksamkeit der Lehre und die Qualität der Betreuung.
- (4) *Qualitätssicherung im Bereich der Lehre.* Da die Lehrkräfte für die meisten Studenten die wichtigste Ressource im Lernprozess darstellen, müssen die Hochschulen sicherstellen, dass der Lehrkörper fachlich qualifiziert und zugleich didaktisch kompetent ist.
- (5) *Ausstattung sowie Betreuung der Studentenschaft.* In allen Studienprogrammen sollte eine angemessene Ausstattung sowie Betreuung gewährleistet sein.
- (6) *Informationssysteme.* Zum Management von Studienprogrammen müssen Informationen so gespeichert und verarbeitet werden, dass sie zeitnah zur Verfügung stehen. Ein solches Informationssystem sollte z.B. Informationen zum Studienverlauf, Studienerfolg, zur Lehr- und Forschungskapazität sowie zur beruflichen Entwicklung der Absolventen enthalten.

(7) *Information der Öffentlichkeit.* Aufgrund ihrer öffentlichen Aufgabenstellung sind Hochschulen verpflichtet, regelmäßig über die von ihnen angebotenen Studienprogramme zu berichten. Die Informationen sollten sich auf Qualifikationsziele der Studienabschlüsse, das gewünschte Profil der Studenten, die Curricula sowie die Lehr-, Lern- und Beurteilungsverfahren beziehen. Aussagen über die Einsatzmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt und den beruflichen Werdegang von Absolventen können weitere, die Öffentlichkeit interessierende Inhalte sein.

4. Qualitätssicherung an der Fakultät für Wirtschaft und Recht der Hochschule Pforzheim

Die Fakultät für Wirtschaft und Recht an der Hochschule Pforzheim hat sich auf der Basis eines Grundsatzbeschlusses des Hochschulrats dafür ausgesprochen, neben der nationalen Pflichtakkreditierung ihrer Studiengänge eine freiwillige internationale Akkreditierung anzustreben. Im Bereich betriebswirtschaftlicher Hochschulausbildung sind die AACSB International (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) in Tampa, Florida, USA und die EFMD (European Foundation for Management Development) in Brüssel die international führenden Akkreditierungseinrichtungen. Die EFMD hat seit 1997 insgesamt 113 Business Schools in 33 Ländern gemäß EQUIS (European Quality Improvement System) akkreditiert (vgl. www.efmd.org), und die AACSB seit 1919 insgesamt 559 Business Schools in 32 Ländern (vgl. www.aacsb.edu) und ist damit die Institution mit der längsten Erfahrung, aber auch mit den höchsten Standards auf diesem Gebiet. Die Fakultät hat sich dafür entschieden, diesen Standards zu entsprechen.

Die AACSB hat den Antrag der Hochschule Pforzheim angenommen und damit im Grundsatz bestätigt, dass die Hochschule qualifiziert ist, den Prozess der AACSB-Akkreditierung zu durchlaufen. Dieser mehrjährige Prozess zielt darauf ab, dass die beantragende Einrichtung ihr Qualitätsmanagement-System schrittweise an den Standards der Akkreditierungsagentur ausrichtet und nach der Akkreditierung höchsten internationalen Qualitätsansprüchen genügt. Die Kernaufgabe der zu akkreditierenden Hochschule besteht darin, sich zu einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu bekennen und dies auch durch praktizierte Leitlinien und transparente Verfahren umzusetzen. Die zentralen Elemente eines den AACSB-Ansprüchen genügenden internen Qualitätsmanagementsystems gliedern sich dabei in die drei Rubriken „Strategisches Management“, „Studentenschaft und Lehrkörper“ sowie „Sicherstellung des Lernerfolgs“ (vgl. AACSB, 2008).

(1) *Strategisches Management.* Hierbei geht es vor allem darum sicherzustellen, dass die Einrichtung ihre Ressourcen und Anstrengungen auf die von ihr definierten Aufgabenstellung (Mission) ausrichtet. Im Einzelnen ist zu beachten:

- Das Selbstverständnis bestimmt die strategischen und operativen Entscheidungen der Institution und wird periodisch überprüft.

- Die Institution ist auf kontinuierliche Verbesserung ihrer Leistungen ausgerichtet und stellt ausreichende Ressourcen dafür bereit.

(2) *Studentenschaft und Lehrkörper.* Die Qualität der Institution ist wesentlich bestimmt durch das Zusammenwirken der beiden zentralen Akteursgruppen, wobei folgende Aspekte für das Qualitätsmanagements wichtig sind:

- Die Zulassungsbedingungen sowie der Zulassungsprozess tragen dazu bei, dass die Institution die geeigneten Bewerber auswählt.
- Alle Prozesse und Regelungen der Institution sind darauf ausgerichtet, hochqualifizierte Absolventen hervorzubringen.
- Die Institution verfügt über Lehrkräfte, die aufgrund ihrer Qualifikation eine Lehre von hoher Aktualität und fachlicher Relevanz anbieten. Die Hochschullehrer sowie die weiteren akademischen Mitarbeiter begleiten und fördern den Lernprozess der Studenten aktiv.
- Das Verhältnis von Lehrkörper und Studentenschaft ist durch kooperatives und respektvolles Verhalten geprägt.

(3) *Sicherstellung des Lernerfolgs.* Während traditionell die Lehrinhalte im Vordergrund stehen, spielt bei der Akkreditierung nach AACSB der Lernerfolg die zentrale Rolle. Beide Phänomene bedingen sich natürlich, jedoch ist der Lernerfolg nicht automatisch durch qualifizierte Lehrinhalte garantiert. Die gegenseitigen Erwartungen von Studenten und Lehrkräften müssen in kompatiblen Lehr- und Lernzielen klar formuliert werden, und durch geeignete Maßnahmen ist sicherzustellen, dass das Lernergebnis den Lehrzielen entspricht. Diese Entsprechung ist kein Selbstzweck, denn letztlich schlägt sich der Lernerfolg im beruflichen Aufstieg der Absolventen nieder, wenngleich letzterer auch von Einflüssen bestimmt wird, die durch das Studium nur bedingt gestaltbar sind. Nach den Richtlinien der AACSB sind folgende Anforderungen zu erfüllen:

- Zur Sicherstellung des Lernerfolgs müssen während des Studiums an klar definierten Messstellen Qualifikationsziele und Lernergebnisse (outcome) sowie Lehre und Studium miteinander abgeglichen werden.
- Es müssen systematische Formen der Entwicklung, Überprüfung, Überarbeitung und Implementierung von curricularen Inhalten existieren. Dabei haben alle Bachelor- und Master-Programme angemessene akademische Ansprüche zu erfüllen.
- Für alle Studienprogramme sind klar definierte Qualifikationsziele bezüglich der den Absolventen zu vermittelnden Kompetenzen formuliert. Um Informationen über die Zielerreichung zu erhalten, werden klar definierte Prozesse zur Messung der Lernergebnisse (assessment of learning outcome) genutzt, aus denen sich auch Anhaltspunkte für eine weitere Verbesserung ableiten lassen.

Auf dieser Basis hat die Fakultät eine Vielzahl von schon vorhandenen Prozessen und Instrumenten präzisiert oder neu entwickelt.

5. Elemente zur Umsetzung von Qualitätssicherung und -entwicklung der Fakultät für Wirtschaft und Recht

Die verschiedenen Komponenten des Qualitätsmanagement-Konzepts richten sich auf unterschiedlichste Aktivitäten im Leistungserstellungsprozess. Auf die wichtigsten Elemente wird nachfolgend eingegangen.

(1) *Strategisches Management.* Das strategische und operative Management auf Fakultätsebene wird grundlegend durch das Selbstverständnis der Fakultät bestimmt. Im Rahmen eines von der Fakultät organisierten kooperativen Prozesses unter Beteiligung aller Hochschulmitglieder sowie von Vertretern der Wirtschaft hat sich die Fakultät Wirtschaft und Recht der Hochschule Pforzheim ein Selbstverständnis gegeben. Inhalte dieses Selbstverständnisses sind Aussagen zum Anspruch, zum Auftrag, zu den Zielen sowie den Grundsätzen, welche die Gestaltung von Strukturen und Prozessen bestimmen (vgl. www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/Fakultaet/vorstellung/selbstverstaendnis/Seiten/Inhaltseite.aspx). Dieses Selbstverständnis wirkt auf strategische und operative Entscheidungen, die im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses der Fakultät zu treffen sind. Im Mittelpunkt stehen die Studenten. Die Fakultät will für sie so attraktiv sein, dass sie vorzugsweise nach Pforzheim kommen wollen. Nach Studienabschluss sollen Unternehmen, die qualifizierte Mitarbeiter suchen, diese in den Reihen der Pforzheimer Absolventen suchen und finden.

Das Selbstverständnis der Fakultät kann naturgemäß nicht kontinuierlichen Veränderungen unterliegen. Um jedoch eventuellen Veränderungen im Bedingungsrahmen gerecht zu werden, ist ein Prozess definiert, der im Rahmen eines fünfjährigen Zyklus unter Einbezug aller internen und externen Interessensträgern sicherstellt, dass das Selbstverständnis regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst wird.

Die im Selbstverständnis formulierten strategischen Ziele bilden den Rahmen für den jährlich zu erstellenden operativen Plan, mit dem zielführende Änderungen umgesetzt werden sollen; Übersicht 1 gibt ausschnittsweise den aktuellen Plan wieder.

Nach den bisherigen Erfahrungen ist die Fakultätsleitung davon überzeugt, dass das Selbstverständnis ein unverzichtbares Instrument der Orientierung ist, weil die Prioritäten bei Entscheidungen, wie z.B. die langfristige Ausrichtung der Studienprogramme, einfacher festzulegen sind.

(2) *Studentenschaft und Lehrkörper.* Die Zulassungsbedingungen und das Zulassungsverfahren sowie dessen Realisierung bestimmen in hohem Maße, wer in den Studienprogrammen studiert. Im Sinne des Qualitätsmanagements ist es wichtig, diese Kriterien und Prozesse kontinuierlich zu überprüfen und gegebenenfalls Änderungen zu veranlassen. In den letzten Jahren wurde z.B. festgestellt, dass die Durchführung des Zulassungsverfahrens administrativ so lange dauerte, dass zugelassene Bewerber sich bereits bei anderen Hochschulen eingeschrieben hatten. Durch Einführung der Online-Bewerbung und Verstärkung der personellen Ressourcen konnten signifikante Verkürzungen des Zulassungsprozesses erreicht werden. Dies hatte zur Folge, dass sich die Annahmequote der ausgesprochenen Zulassungen im Sommersemester 2008 im Vergleich zum Vorjahr von 44% auf 50% verbessert hat. Wegen der Schlüsselfunktion des Zulassungsprozesses wird derzeit geprüft, ob nicht nur graduelle, sondern grundsätzliche Änderungen erforderlich sind. Angestoßen durch die Ansprüche im Selbstverständnis der Fakultät wird aktuell geprüft, wie durch Veränderungen in der Kommunikationspolitik die frühzeitige Bindung von herausragenden Studienbewerbern gesteigert werden kann.

Nach der „Zulassung“ ist i.S. des Qualitätsmanagements die Aktivität „Lehre und Studium“ als Wertschöpfungsprozess sinnvoll zu begleiten. Die Rahmenbedingungen hierzu sind durch das Curriculum gegeben. Die Durchführungsregeln sind in der Studien- und Prüfungsordnung festgelegt. In der Vergangenheit war die durchschnittliche Studiendauer im Vergleich zu anderen Hochschulen eindeutig zu lang. Die Ursachen sind vielfältig und vielfach gar nicht zum Nachteil der Studenten (z.B. bei Unternehmensgründern bereits während ihres Studiums). In vielen Fällen wurden jedoch Defizite in diesem Bereich von der Hochschule zu spät erkannt. Deshalb wurde ein „Frühwarnsystem“ eingeführt, das die Studenten nach klaren Kriterien zeitnah auf ihre unzureichenden Leistungen hinweist und zugleich die Studiendekane informiert, so dass frühzeitig freiwillige oder obligatorische Beratungsgespräche vereinbart werden. Das „Frühwarnsystem“ hat sich bewährt. Zur Steigerung der Effizienz wurde eine qualifizierte Beratungsstelle auf administrativer Ebene geschaffen. Durch eine systematische Prämierung von herausragenden Studienleistungen soll auf der anderen Seite die Motivation für herausragende Studenten gesteigert werden.

Auch die Lehrkräfte sind eine erfolgskritische Ressource, denn erst in Interaktion wird das Produkt „Ausbildung“ erzeugt. Die Prozesse von Berufung, Weiterbildung und Forschung von Professoren haben überraschend

Übersicht 1: Beispiele aus dem Plan für 2008

Ziel	Aktivität	Ressourcen	Erfolgsgröße	Verantwortlich
Wir wollen national und international hoch motivierte Studenten für uns gewinnen.	Stabilisieren des International Study Programs (ISP) Angebot eines Summer Programs für amerikanische Studenten	25.000 Euro + 0,5 Mitarbeiter 10.000 Euro Anschubfinanzierung, 0,5 Mitarbeiter für 6 Monate	Anzahl Studenten im Programm Anzahl Teilnehmer und deren Zufriedenheit	Program Director ISP Projektmanager
Wir intensivieren den Kontakt zu unseren Absolventen und nutzen deren Erfahrungen und Verbindungen zum Vorteil unserer Studenten.	Durchführung des ersten gemeinsamen Absolvententags 'Impulse 08'	ca. 15.000 Euro Sponsorengelder	Anzahl Teilnehmer und deren Zufriedenheit	Dekan und Alumni-Koordinator
Wir wollen Professoren gewinnen, die nicht nur wissenschaftlich qualifiziert sind und praktische Berufserfahrungen haben, sondern auch in der Lehre herausragende Fähigkeiten besitzen.	Systematische Unterstützung der Qualifikationsentwicklung durch Auszeichnungen, Best Practice Workshops und finanzielle Anreize	ca. 40.000 Euro pro Jahr	Anzahl qualifizierter Publikationen	Dekan

gende Bedeutung für alle Teilaspekte der Wertschöpfungskette. Der Berufungsprozess ist aus formaler Sicht durch den Dienstherrn im Landeshochschulgesetz geregelt. Im Sinne des Qualitätsmanagements hat die Fakultät ein Regelwerk entwickelt, nach dem die Probezeit gestaltet wird. Es werden Ziele vereinbart, die in dieser Zeit erreicht werden sollen. Die Probezeit wird inzwischen flächendeckend durch einen erfahrenen Mentor begleitet, und es finden regelmäßige Feedback-Gespräche mit dem Dekan statt.

Akademische Lehre kann grundsätzlich nicht unabhängig von wissenschaftlichen Aktivitäten gesehen werden. Vor diesem Hintergrund, aber auch wegen der Anforderungen der AACSB-Akkreditierung sind im Rahmen des Qualitätsmanagements Maßnahmen vorgesehen, die der Erhaltung der Qualifikation der Lehrkräfte dienen sollen. In einem Fünfjahreszyklus muss ein Mindeststandard an qualifikationserhaltenden Aktivitäten nachgewiesen werden. Einen Schwerpunkt bilden dabei Publikationen. Dadurch wird dokumentationsfest nachgewiesen, dass die Lehrenden ihr Wissen auf dem aktuellen Stand des Fachs halten. Die Qualität der Lehre wird unter dem Aspekt der Akzeptanz durch die Studenten regelmäßig durch Lehrveranstaltungsevaluationen überprüft. Die Schlussfolgerungen aus den Evaluationen werden in der Studienkommission des Studiengangs diskutiert, in der auch Vertreter der Studentenschaft sitzen.

Das Verhältnis zwischen Lehrkörper und Studentenschaft ist naturgemäß nicht immer spannungsfrei, die Beschwerdemöglichkeiten für Letztere sind bislang wenig transparent. Ansprechpartner können z.B. die Gleichstellungsbeauftragte oder Funktionsträger wie Studiendekan, Dekan oder Rektor sein. Seit einigen Semestern wurde für die Fakultät ein Gremium eingerichtet, das sich aus allen gewählten Studentenvertretern der Studiengänge und der Fakultät zusammensetzt und sich zweimal im Semester zu einem offenen Gespräch mit dem Dekan trifft. Zur Sicherstellung des kooperativen und respektvollen Umgangs untereinander wurde aktuell in einem Team ein Verhaltenskodex erarbeitet.

- (3) *Sicherstellung des Lernerfolgs.* Grundsätzlich kann der Lernerfolg in direkter und indirekter Weise ermittelt werden. Indirekte Messverfahren stellen insbesondere Befragungen von Absolventen bzw. Arbeitgebern dar. In der Fakultät werden seit 1998 alle Absolventen zum Zeitpunkt des Studienabschlusses systematisch befragt. Im Herbst 2007 fand eine zweite Befragung der Absolventen von 1998-2004 statt. Dabei standen insbesondere Fragen hinsichtlich des beruflichen Einstiegs, der beruflichen Entwicklung, der Adäquanz von vermittelten Kompetenzen und beruflichen Anforderungen sowie der Gehaltsentwicklung im Mittelpunkt.

Direkte Messverfahren werden während des Studiums bzw. am Ende des Studiums angewandt. Diese Verfahren zur Ermittlung des Lernergebnisses setzen die transparente Definition von Kompetenzzielen auf Studiengangsebene voraus. Beispielhaft zeigt Übersicht 2 einen Ausschnitt für die gemeinsamen Kompetenzziele der betriebswirtschaftlichen Bachelor-Studiengänge der Fakultät. Die Ziele stellen eine Art „Versprechen“ gegenüber der Studentenschaft, aber auch gegenüber zukünftigen

Arbeitgebern dar, so dass es notwendig ist, das Erreichen dieser Ziele durch geeignete Indikatoren zu messen. Die Ergebnisse und daraus abgeleitete Erkenntnisse fließen in den Prozess des Curriculum-Managements ein. Die Operationalisierung erfolgt mit „beobachtbaren Lernergebnissen“ (outcome assessment). Vielfach werden zur Messung standardisierte Bewertungsschemata herangezogen. Zur Veranschaulichung zeigt Übersicht 3 einen Ausschnitt aus dem standardisierten Bewertungsschema zur Beurteilung des Lernergebnisses 3.1 aus Übersicht 2. Als Bewertungsgegenstand wird die Bachelor-Arbeit verwendet. Aufgrund der großen Zahl von 400 bis 500 Absolventen pro Jahr wird diese Beurteilung auf der Basis einer 25%-Stichprobe durchgeführt. Die Beurteilung erfolgt durch den Erst-Betreuer der Bachelor-Arbeit. Die Einführung des Systems zur Lernergebnismessung wird stufenweise durchgeführt. Die sechs gemeinsamen Kompetenzziele für die betriebswirtschaftlichen Bachelor-Studiengänge werden sukzessiv beurteilt. Die ersten Daten werden im Laufe des Jahres 2009 zur Verfügung stehen.

Die Lernergebnis-Messung ist ein kontinuierlicher Prozess, der selbst einer fortlaufenden Überprüfung und Verbesserung unterliegen wird.

Die Lernergebnis-Messungen tragen zusammen mit den Erkenntnissen aus den Lehrveranstaltungsevaluationen, den Befragungen der Absolventen, den ad-hoc Rückmeldungen von Lehrkräften, Studenten und Unternehmensvertretern zu einem umfassenden Curriculum-Management sowie Management des Lernprozesses bei. Die Datenbasis dafür wird durch Untersuchungen zu Einzelfragen ergänzt; bspw. wurde im Sommersemester 2008 eine Pilotstudie durchgeführt, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Studierende ihre täglich verfügbare Zeit verwenden („Tagesablaufstudie“). Sie erbrachte erste Erkenntnisse über die Angemessenheit der den Lehrveranstaltungen zugeordneten Leistungspunkte (ECTS-Credits). Auf dieser Basis kann die Studierbarkeit des Curriculums der Fakultät unter zeitlichen Aspekten besser beurteilt werden, was zweifellos ein wichtiges Element des Lernerfolgs ist.

6. Zusammenfassung

Im Zuge der stärker wettbewerblichen Ausrichtung der Hochschulen durch den Bologna-Prozess zur Schaffung eines einheitlichen europäischen Hochschulraums wird das Qualitätsmanagement zum zentralen Instrument der Hochschulen im Wettbewerb um die besten Köpfe sowie Forschungs-, Lehr- und Lernleistungen werden. Die Fakultät für Wirtschaft und Recht der Hochschule Pforzheim stellt sich deshalb ganz bewusst den großen Herausforderungen, die ein umfassendes Qualitätsmanagement mit sich bringt. Sie orientiert sich dabei an den Empfehlungen, die auf europäischer Ebene im Rahmen des Bologna-Prozesses ausgesprochen worden sind, und befolgt zugleich die Standards der „AACSB International“, an denen sich weltweit die führenden Bildungseinrichtungen im Management-Sektor ausrichten. Die internationale Akkreditierung wird als eine strategische Neuausrichtung der Fakultät betrachtet. Sie bietet eine enorm wertvolle Orientierungshilfe bei strategischen und operativen Entscheidungen. Unabhängig vom

Übersicht 2: Auszug aus den gemeinsamen Kompetenzzielen für alle BWL-Bachelor-Studiengänge (Stand Dezember 2008)

Kompetenzziel auf Studiengangsebene	LE	Beobachtbare Lernergebnisse	Bewertungsinstrumente	Zeitplan
1. Die Studenten haben breit angelegte Kenntnisse betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und volkswirtschaftlicher Theorien und deren praktischer Anwendung, um betriebliche Funktionen und Prozesse zu verstehen. (Fachwissen)	1	In umfassenden schriftlichen Prüfungen weisen die Studenten nach, dass sie ein solides Grundwissen in Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsrecht, Volkswirtschaftslehre und Quantitativen Methoden haben.	Umfassende Prüfungen in Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsrecht und Quantitative Methoden, deren Bestehen Voraussetzung für die Teilnahme an Veranstaltungen des zweiten Studienabschnitts ist.	Erste Berichte und Analysen im Januar 2009 sowie fortlaufend in jedem Semester.
2. Die Studenten sind in der Lage Informationstechnologien erfolgreich zu nutzen. (Nutzung von Informationstechnik)	2.1	Die Studenten beherrschen gängige Computerprogramme zur Lösung betriebswirtschaftlicher Aufgaben.	Office Test (Excel und Access).	Erste Berichte auf der Basis der Ergebnisse der Prüfung im SS 2009.
	2.2	Die Studenten sind in der Lage, die im betrieblichen Umfeld vorzufindenden Informationssysteme effektiv zu nutzen.	Bewertung im Rahmen des Praxissemesters des Studenten durch den verantwortlichen Betreuer im Unternehmen mit Hilfe eines Standard-Bewertungsschemas.	Erste mögliche Resultate am Ende des WS 2008/2009 im März/April 2009.
3. Die Studenten sind zu kritischem Denken fähig und verfügen über analytische Kompetenz zur Lösung praktischer Probleme. (Kritisches Denken und analytische Fähigkeiten)	3.1	Die Studenten wenden die erworbenen analytischen Fähigkeiten bei der Anfertigung ihrer Bachelorarbeit konstruktiv und kritisch an.	Standard-Bewertungsschema zur Bewertung anhand der Bachelor Thesis.	Erste Erfahrungen mit Diplomarbeiten im Zeitraum von Juli-Oktober 2008. Ab WS 2008/2009 fortlaufende Ergebnisse auf der Basis von Stichproben.
	3.2	Die Studenten weisen während des Praxissemesters nach, dass sie in der Lage sind, betriebliche Probleme kritisch-konstruktiv zu analysieren.	Bewertung im Rahmen des Praxissemesters des Studenten durch den verantwortlichen Betreuer im Unternehmen mit Hilfe eines Standard-Bewertungsschemas.	Möglicherweise erste Ergebnisse am Ende des WS 2008/2009 im März/April 2009.

Übersicht 3: Auszug aus dem standardisierten Bewertungsschema zur Beurteilung von Lernergebnis 3.1 (Stand Dezember 2008)

Nicht anwendbar	Merkmal	Ansprüche nicht erfüllt	Ansprüche erfüllt	Ansprüche übertroffen
<input type="radio"/>	1. Fachwissen und Fachterminologie	Fachwissen ist unzureichend und/oder fachliche Fehler bei der Anwendung. Unkenntnis oder unsachgemäßer Gebrauch der Fachterminologie.	<input type="radio"/> Solides fachliches Verständnis aller wesentlichen Sachverhalte. <input type="radio"/> Angemessener Gebrauch der Fachterminologie.	<input type="radio"/> Systematisches fachliches Verständnis aller behandelten Sachverhalte. <input type="radio"/> Souveräner Gebrauch der Fachterminologie.
<input type="radio"/>	2. Problemidentifizierung	Ist nicht in der Lage, die Problemstellung der Arbeit systematisch zu entwickeln.	<input type="radio"/> Die relevanten Probleme wurden aufgezeigt, allerdings teilweise ungenau und unsystematisch.	<input type="radio"/> Alle Probleme wurden systematisch aufgezeigt und evtl. bestehende Einflussfaktoren sowie Interdependenzen klar herausgearbeitet.
...
<input type="radio"/>	3. Problemanalyse	Die qualitative bzw. quantitative Analyse ist unsachgemäß, fehlerhaft, oberflächlich oder findet gar nicht statt. Die Aufgabe/das Problem kann dadurch nicht gelöst werden.	<input type="radio"/> Die qualitative bzw. quantitative Analyse ist angemessen und grundsätzlich richtig. Die Aufgabe/das Problem kann dadurch angemessen gelöst werden.	<input type="radio"/> Die qualitative bzw. quantitative Analyse ist präzise und vollständig. Die Aufgabe/das Problem kann dadurch in herausragender Weise gelöst werden.

angestrebten Ergebnis, kann hier der Weg als das eigentliche Ziel gesehen werden. Das konsequente Beschreiten dieses Wegs ist für alle Hochschulmitglieder in der Übergangphase mit zum Teil beachtlichen zusätzlichen Belastungen verbunden, aber es wird sich lohnen. Ein Fakultätsangehöriger hat es wie folgt ausgedrückt: „Wir werden danach eine bessere Hochschule sein, wir werden im Wettbewerb der Ausbildungsinstitutionen an herausragender Position mitspielen, gute Professoren und Studenten an uns binden und beruflich noch erfolgreichere Absolventen im Alumni-Netzwerk haben.“

Literaturverzeichnis

AACSB (Ed.) (2008): Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation. Revised January 31, 2008. Tampa. Quelle: http://www.aacsb.edu/accreditation/process/documents/AACSB_STANDARDS_Revised_Jan08.pdf.

Alpei, J./Michalk, B. (Hg.) (2006): Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum. Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2006. Bonn: HRK. Quelle: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beitr9-2006-Standards_Leitlinien_QS.pdf.

Dill, D./Soo, M. (2004): Transparency and Quality in Higher Education Markets. In: Teixeira, P./Jongbloed, B./Dill, D./Amaral, A. (eds.): Markets in Higher Education: Rhetoric or Reality? Dordrecht, pp. 61-85.

Kortendieck, G. (2008): Bildung - ein Vertrauensgut. Über des Verhältnis von Betriebswirtschaft und Erwachsenenbildung. In: Kortendieck, G./Summen, F. (Hg.): Betriebswirtschaftliche Kompetenz in der Erwachsenenbildung. Bielefeld, S. 18-26.

Künzel, R. (2008): Das institutionelle Evaluationsverfahren der Zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEVA): Hintergrund, Ansatz und Vorgehen. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 30/H. 1, S. 112-130.

Nickel, S. (2007): Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen Konzepte – Instrumente – Umsetzung. CHE-Arbeitspapier Nr. 94, Gütersloh.

Nickel, S. (2008): Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen: Ein kritischer Überblick. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 30/H. 1, S. 16-38.

- Dr. Karl-Heinz Rau, Professor für Wirtschaftsinformatik, Prodekan der Fakultät für Wirtschaft und Recht, E-Mail: karl-heinz.rau@hs-pforzheim.de
- Dr. Brigitte Gaiser, Professorin für Marketing und Kommunikation, Prodekanin der Fakultät für Wirtschaft und Recht, Hochschule Pforzheim, E-Mail: brigitte.gaiser@hs-pforzheim.de



Brigitte Lion:

**Dilemma im universitären Alltag.
Irritationen und Widersprüche im
Spiegel von Gesellschaft und Orga-
nisation**

Paperback, Rainer Hampp Verlag:
München/Mering 2008,
ISBN 978-3-86618-240-0,
213 S., 24.80 Euro



Senatssitzung. Der Rektor ergreift das Wort und spricht – scheinbar emotional ergriffen – sein Misstrauen gegen einen Kollegen aus. Dieser habe – wie der Rektor aus sicherer Quelle wisse – hinter seinem Rücken intrigiert, man könne fast von Mobbing sprechen. Er blockiere mit seinem Verhalten die hochschulpolitische Arbeit, verschlechtere das Klima und setze ihm als Rektor persönlich zu. Die Runde reagiert schockiert. Der Kollege hatte sich – trotz seiner Vorbehalte gegenüber dem aktuellen Rektorat – seit Jahren überdurchschnittlich und konstruktiv für die Belange der Hochschule engagiert, federführend eine groß angelegte Evaluationsmaßnahme betreut und als Prorektor und Dekan gearbeitet. In dieser Situation nimmt jedoch keiner für ihn Stellung.

Der Prorektor, der noch nicht lange im Amt ist und auf Grund seiner besonderen Rolle – er ist personell einer Partneruniversität zugeordnet – kein Standing im Haus hat, hat in der jüngsten Vergangenheit die Gelegenheit des Neulings genutzt und sich mit allen Senatsmitgliedern zu informellen Gesprächen getroffen, unter anderem mit dem oben erwähnten Kollegen. Er stellt Fragen: Wie ist der Eindruck vom neuen Rektor? Was ist von ihm zu erwarten? Wie schätzen Sie meine Rolle im Rektorat ein? Was hätten Sie für Hoffnungen und Wünsche an meine Person? Das Ganze bei Kaffee in vertraulicher Atmosphäre. „Lieber Kollege“ sagt er nun in der Senatsitzung, „es ist lächerlich, dass Sie die Vorwürfe des Rektors abstreiten. Unlängst sagten Sie mir in einem Gespräch, Sie sähen die Hochschule wie ein Theater. Der Rektor ist die Marionette auf der Bühne und er braucht gute Leute, die ihn schminken und hinter der Bühne die Arbeit machen!“

Diese Aussage wirkt wie eine öffentliche Überführung. Selbst befreundete Kollegen werfen ihm nun vor, die Arbeitsatmosphäre negativ zu beeinflussen. Diese Episode erlebte ich, als ich vor einigen Jahren noch als studentischer Vertreter im Senat mitwirkte.

Nie zuvor hatte ich gesehen, wie ein engagierter, trotz Kritik immer konstruktiv arbeitender Kollege auf derart unrespektable Art und Weise menschlich gedemütigt und hochschulpolitisch entmachtete wurde. Ich selbst saß da wie

gelähmt. Zu Widerspruch war ich in dieser Situation nicht fähig. Eine halbe Stunde danach habe ich mich geärgert und mich mit vertrauten Kolleginnen und Kollegen ausgetauscht. Warum war es mir nicht möglich gewesen, das Wort zu ergreifen und den von mir gerade für sein hochschulpolitisches Engagement geschätzten und persönlich vertrauten Kollegen zu verteidigen? Warum habe ich die Farce nicht aufgedeckt, die hier gespielt wird? Was war geschehen?

Ähnliche Situationen wie diese beschäftigen Brigitte Lion in ihrer Dissertationsschrift **Dilemma im universitären Alltag**. Ort des Geschehens ist eine Musikuniversität. Während an anderen Universitäten die Notwendigkeit, sich mit Organisationsdynamiken zu befassen, schon seit längerer Zeit thematisiert wird, ist dieses Thema an Musikuniversitäten noch neu und nur für eine vergleichsweise verschwindende Minderheit entdeckt.

Dies liegt in der besonderen Arbeitssituation einer Kunstuniversität begründet: Hier arbeiten Künstler, Musikpädagogen und Musikwissenschaftler. Akteure, die sich ideellen Werten wie der Musik verpflichtet fühlen, entwickeln eine tiefe intrinsische Motivation für ihre Tätigkeit und fordern gleichzeitig für ihre Arbeit eine besondere Freiheit. „Die Kunst braucht ihre Freiheit“ – „wir lassen uns von niemandem Vorschriften machen!“ Die Protagonisten bewegen sich in einem starken Spannungsfeld von Selbstbestimmungsansprüchen, fremdbestimmten Strukturen und Rollenerwartungen.

Brigitte Lion hat sich in ihrer Dissertation daher der Aufgabe gestellt, das besondere Verhältnis von künstlerisch arbeitenden Personen zu ihrer Organisation aufzuzeigen und arbeitet die beschriebenen Spannungssituationen – dilemmatische Konstellationen im universitären Alltag einer Musikuniversität – auf.

Die Autorin setzt dazu an der Schnittstelle Person – Organisation an und beschreibt und analysiert die paradoxen Spannungsfelder, die als Dilemmata den beruflichen Alltag der Akteure prägen und erschweren. Sie zeigt im ersten Teil ihrer Arbeit auf, wie die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse auf die Funktionen der großen Institutionen, zu

denen auch die Universitäten gehören, einwirken. Sie arbeitet im zweiten Teil die Kerndilemmata heraus, die die gegenwärtigen Organisationsprozesse, vor allem an der Kunstuniversität prägen und sie zeigt, wie sich diese auf dem Rücken der einzelnen Personen zu persönlich erlebten Dilemma-Situationen verdichten.

Zur Analyse ausgewählter Alltagserzählungen dient die aus der soziologischen Theorie bekannte Bühnenmetapher, auf deren Grundlage Lion das kommunikative Beziehungsverhalten der Personen im universitären Alltag beschreibt, welches strukturell von den drei Wirklichkeiten der Organisation bestimmt wird:

1. der Vorderbühne als dem Ort offizieller Vereinbarungen und Kommunikationen (Sitzungen, offizielle Gesprächstermine etc.),
2. der Hinterbühne als dem Ort für informelle Gespräche und für Emotionen, wie etwa Ärger oder Frustrationen, die sich unter anderem in Situationen auf der Vorderbühne aufgestaut haben und schließlich
3. der Unterbühne bzw. dem Unterboden, als dem Ort für Tabus und bewusst oder unbewusst Verschleiertes.

Analysiert man die anfangs geschilderte Episode im Senat mit dem Modell der drei Bühnen, entschlüsselt sich ein Zusammenhang, der den Verhaltensweisen eine neue Bedeutung zuweist: Der Prorektor nutzt vertrauliche Informationen von der Hinterbühne für die Vorderbühne. Das Gesagte bekommt hier ein völlig neues Gewicht. Was auf der Hinterbühne möglich ist, ist auf der Vorderbühne tabu. Der Prorektor verschafft sich damit einen doppelten Vorteil: Als „Hüter der Sitten“ deckt er ein scheinbar unmoralisches Verhalten auf und sichert sich gleichzeitig seine Position im Rektorat, indem er dem Rektor eine Möglichkeit verschafft, einen Konkurrenten, der gegensätzliche hochschulpolitische Ziele verfolgt, auszuschalten. Der Rektor kann dem betroffenen Kollegen auf der Vorderbühne Mobbing und unlautes Verhalten vorwerfen und sich persönlich in eine integre Rolle spielen. Auf der Vorderbühne werden die Machtverhältnisse hinter sachlichen Argumenten oder unter offizieller Kollegialität (ein Bsp. für den von Bourdieu beschriebenen Noblesse obligé Effekt) verschleiert, keiner geht in Widerspruch. Dieses ungeschriebene Gesetz wirkt so stark, dass der junge Studentenvertreter nur seine Lähmung wahrnimmt, die er sich nicht erklären kann.

Mitarbeiter an Universitäten kennen solche und ähnliche Situationen, in denen persönliches Engagement durch hochschulpolitische Schachzüge und Entscheidungen zunichte gemacht wird. Das Individuum scheitert im Berufsfeld der Universität auf Grund seiner Unkenntnis der komplizierten strukturellen Gefüge der Organisation mit den darin enthaltenen Machtdynamiken und ihren spezifischen Symboliken.

Die besondere Schwierigkeit der Musikuniversität liegt in diesem Kontext in der spezifischen Mischung des Personals: Hier kommen Akteure zusammen, die im Spannungsverhältnis zwischen Kunst und Vermittlung, genauer zwischen ihrer Autonomie als konzertierende Künstler und dem Netz organisatorischer Strukturen, das untrennbar mit ihrer Rolle als vermittelnde Pädagogen verknüpft ist, stehen. Vornehmlich als Künstler ausgebildet, sind viele den organisatorischen Anforderungen ihres universitären All-

tags nicht gewachsen. Dilemmata, hervorgerufen durch das Aufeinandertreffen der eigenen Person mit den administrativen Strukturen ihres Arbeitsplatzes, treffen sie mit besonderer Härte.

Brigitte Lion geht in Dilemma im universitären Alltag systematisch vor: Nach ihrer wissenschaftlichen Positionierung (Situierendes Wissen, symptomale Lektüre, feministische Wissenschaftstheorie als Vorbild für dissidente Partizipation) geht sie im zweiten Kapitel auf eine philosophische Entdeckungsreise zu den beiden Begriffen „Dilemma“ und „dilemmatische Konstellation“. Bei näherer Betrachtung erweisen diese sich als besonderes Merkmal moderner Lebensgestaltung im Kontext der modernen Gesellschaft. Im Anschluss wird die Universität als „Ort der Dilemmaproduktion“ vorgestellt. Unter Bezugnahme auf Literatur zu Organisationsentwicklung und Führungsforschung wird der Begriff „Lernende Organisation“ für die Universität kritisch unter die Lupe genommen. Das vierte Kapitel setzt sich mit dem Spannungsthema Person und Führung auseinander.

Die Kapitel eins bis fünf eröffnen das Forschungsfeld Universität und Dilemma in ihrer ganzen Komplexität und Dichte. Die philosophische Spurensuche weist den Begriff Dilemma als für unsere Zeit besonders relevant aus, weil sich in ihm ein Paradigmenwechsel in der Anforderung an Problemlösen zeigt. Diese semantische Erkenntnisarbeit setzt die Autorin in Beziehung zu dem emotional dichten Erleben der Einzelperson, die von einem Dilemma betroffen ist.

Im zweiten Teil des Buches steht das Erleben der einzelnen Personen im Vordergrund. Die Autorin, selbst Mitarbeiterin an der Musikuniversität, geht in diesem Kapitel ihrer Rolle als Forscherin gründlich nach. Welches Wissen über die Organisation erschließt sich einer Mitarbeiterin, die sich als „dissidente Mitarbeiterin“ der Aufgabe gestellt hat, Entlarvungsarbeit zu leisten? Darauf gibt das Kapitel „Forschungsdesign der Interviews und Beobachtungen“ Auskunft. Das sechste Kapitel steht ganz unter dem eingangs schon erwähnten Analyseinstrument der Vorder-, Hinter-, und Unterbühne. Lion greift diese Metapher auf und wendet sie auf den Alltag der Musikuniversität an. Sie verdeutlicht dadurch unter anderem, wie differenziert sogar die Benutzung der Sprache auf die drei Bühnen abgestimmt ist. So lässt sich aus den Ergebnissen der Analyse der Interviews etwa für die Musikuniversität die Regel ableiten, dass sich Vorgesetzte in Mitarbeitergesprächen immer betont positiv ausdrücken. Überhaupt überwiege – so Lion – in der Kommunikation untereinander ein ausgesprochen kollegialer Umgangston und Missstimmungen würden höchst indirekt und nonverbal zwischen den Zeilen verborgen. Beleg dafür ist auch die in den Beobachtungen Lions ablesbare deutliche Tendenz, dass die in der Organisation höher stehenden Personen offiziell keine Dilemmata eingestehen (Vorderbühne).

Worauf läuft die Analyse hinaus? Welche Personen erleiden Dilemmata? Gibt es hier Verallgemeinerungen und Rückschlüsse? Im siebten Kapitel beschreibt Lion das „Dilemma als verdeckten Gewinn“ für die Organisation und verfolgt darauf hin den Zusammenhang zwischen einem Dilemma als Irritation und einem Lernanlass. Welche Fähigkeiten brauchen die Mitarbeiter an einer auf Künste spezialisierten Hochschule, um daraus zu lernen?

Das Buch führt zwei ansonsten voneinander geschiedene Leseinteressen zusammen: der komplexe philosophische und soziologische Hintergrund wird mit praxisrelevanten Erkenntnissen verknüpft, die für den einzelnen, betroffenen Akteur auf den eigenen Alltag übertragbar sind. Mit Hilfe von Beobachtungen und Interviews werden die Regeln und strukturellen Konstellationen des Alltags in einer Musikuniversität in Beziehung gesetzt zu soziologischem und organisationstheoretischem Wissen. Der Wert des Buches ist daher auch darin zu sehen, dass es Lust macht, den eigenen Alltag im Spiegel der Organisation besser verstehen zu können. Um schwierige Konfliktsituationen im Alltag bewältigen zu können, und solche sind Dilemmata in hohem Maße, brauchen Personen Unterstützung. Das Buch bietet einen Zusammenhang, der Theorie und Praxis in kongenialer Weise verknüpft und die Lektüre führt zu zahlreichen Aha-Erlebnissen.

Die systematische Aufarbeitung des Ursachengeflechts dilemmatischer Situationen durch Brigitte Lion zeigt, dass man vor dem Dilemma in einer von Haus aus widersprüchlich angelegten Institution wie der Musikuniversität nicht verschont bleibt, dass der Umgang mit Dilemmata zum universitären Alltag gehört und dass man immer zunächst und vordergründig als Person betroffen ist, wenn die sozialen Kreise der Lehre, Verwaltung und Kunst oder auch die Interessen verschiedener Fachbereiche und Einzelpersonen aufeinander prallen.

Letztlich lebt die Organisation Universität aber in hohem Maße vom Engagement der einzelnen Personen. Diese stehen allerdings auf Grund ihrer Funktionen und Rollen in einem ständigen Wechselverhältnis zur Organisation. Es ist daher sowohl für die Personen als auch für die verantwortlichen Leitungspersonen von entscheidender Bedeutung, inwiefern es ihnen gelingt, sich in die Alltagswelt des jeweils anderen hineinversetzen zu können.

Das Buch richtet sich daher an Mitarbeiter aller hierarchischen Ebenen, die sich in einer Bildungsorganisation engagieren. Dilemmata bleiben zwar unlösbare Konstellationen, aus der Lektüre ergeben sich aber Möglichkeiten, wie sich Einzelpersonen schützen können, indem sie ihre eigene Situation in Verbindung zu strukturellen Problemstellungen erkennen und Kerndilemmata dadurch besser einzuschätzen lernen. Wenn man sich dem emotional anstrengenden Prozess der Dilemmabewältigung in der Reflexion stellt – so Lion – erwirbt man wertvolle Strategien, wie man mit Spannungsfeldern im Berufsalltag besser umgehen kann. Der Prozess erfordert von den betroffenen Personen Analyse- und Reflexionsfähigkeit und nicht zuletzt Abgrenzungsstrategien. Entscheidungsträger und Leitungspersonen müssten dazu aber auch Unterstützung in Form verbesserter Kommunikationsangebote leisten.

■ Thade Buchborn

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen.

Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autor/in.

Wenn das Konzept der „HM“ Sie anspricht - wovon wir natürlich überzeugt sind - dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten

- Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung von Leitungskonzepten für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen,
- Organisations- und Managementforschung,
- Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte,

aber ebenso

- Rezensionen,
- Tagungsberichte,
- Interviews oder
- im besonders streitfreudigen Meinungsforum.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: www.universitaetsverlagwebler.de.

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Hochschulmanagement“

Die Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag

Format der Anzeige: JPEG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung

UVW UniversitätsVerlagWebler

Der Fachverlag für Hochschulthemen, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld, Fax: 0521 - 92 36 10-22

Kontakt: K. Gerber, gerber@universitaetsverlagwebler.de

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte F, HSW, P-OE, QiW und ZBS

Auf unserer Homepage www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 4/2008
Förderung des
Forschungs-Nachwuchses

Forschungsgespräche

Gespräch mit Alfred Pühler über die
Förderung des wissenschaftlichen
Nachwuchses, insbesondere in den
Naturwissenschaften

Dokumentation

Mustervereinbarung zur Betreuung
von Doktorandinnen und Doktoran-
den des Fachbereiches Sozialwissen-
schaften der Universität Bremen

Forschungsentwicklung/-politik

Lutz Bornmann
Fehlverhalten in der Wissenschaft -
eine wissenschaftssoziologische
Ursachenanalyse

Forschung über Forschung

Tobias Semmet
Fünf Jahre Forschergruppe „Governan-
ce der Forschung“ Governance und
Performanz im reformierten For-
schungssystem – eine Zwischenbilanz
Teil 2

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 1/2009
Lehre, Studium und Studienreform

Love Letter to Higher Education

Wolff-Dietrich Webler
Übergangsquoten zwischen Bachelor
und Master stimmen nicht

Hochschulforschung

Johann Pixner, Dennis Mocigemba,
Michael Kraus & René Krempkow
Sag mir, wo die Studis sind. Wo sind
sie geblieben? Outputorientierte Qua-
litätssicherung auf Studiengangsebene
mithilfe der Studienverlaufsanalyse

Hochschulentwicklung

Arild Raaheim
Quality in Finnish University Education

Rolf Arnold & Christian Bogner
Lernen ohne Aufsicht. Partizipative,
selbstgesteuerte und entgrenzte Aus-
bildung am Beispiel der Lehramtsaus-
bildung in der Hochschule

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Susan Müller
Effektive Lehre mit Fallstudien.
Die Gestaltung des Lernprozesses ent-
scheidet über den Erfolg

Rezension

Macke, Gerd/Hanke, Ulrike/
Viehmann, Pauline:
Hochschuldidaktik. Lehren, vortragen,
prüfen.
(Karin Reiber)

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer,
Programm-Organisatoren

P-OE 4/2008
Nachwuchsförderung
und ihre Hindernisse

Personal- und Organisationsentwick- lung/-politik

Wolff-Dietrich Webler
Referentenverträge in der Aus- und
Weiterbildung - insbesondere mit
Hochschulen als Vertragspartnern

Martin Mehrrens
Führungskräfteentwicklung als kriti-
scher Erfolgsfaktor einer aktiven
Hochschulentwicklung

Katharina Dräger &
Dagmar Engfer Suter
FokusLaufbahn - Nachwuchsförderung
und Gleichstellung an der Universität
Zürich

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Anika Merschhemke &
Stefanie Richter
Der „English Conversation Table“ –
ein Angebot an der Universität
Duisburg-Essen zur Förderung
des fachübergreifenden Austauschs
im Englischen

Anne Brunner
Team Games –
Schlüsselkompetenzen spielend üben
Spiele für Seminar und Übung Folge 7

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

QiW 4/2008

Qualitätserfassung in Lehrveranstaltungen und Studienverläufen

Qualitätsentwicklung/-politik

Olaf Winkel

Qualität statt Quantität

Anreize zur Verbesserung der Lehre durch Teaching Points

Philipp Pohlentz & Markus Seyfried

Analyse von Studienverläufen mit Daten der Hochschulstatistik
Potenziale, Probleme und Anwendungsmöglichkeiten

Qualitätsforschung

Wolff-Dietrich Webler

Was taugen Fragebögen zur Lehrveranstaltungsbeurteilung - und was ihre Ergebnisse? Praxishinweise aus einem Vergleich üblicher Fragebögen zur Evaluation von Lehre und Studium

Anregungen für die Qualitätspraxis/Erfahrungsberichte

Wolfgang Beywl & Lars Balzer

Evaluationskonzepte für wissenschaftliche Weiterbildung
Zehn Schritte zur guten Evaluationskultur

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 1/2009

Self-Assessments - neue Wege für Studienorientierung und Studienberatung?

Beratungsentwicklung/-politik

Verena Heukamp, Daniel Putz, Annika Milbradt & Lutz F. Hornke

Internetbasierte Self-Assessments zur Unterstützung der Studienentscheidung

Benedikt Hell, Katja Päßler & Heinz Schuler

„was-studiere-ich.de“ - Konzept, Nutzen und Anwendungsmöglichkeiten

Joachim Diercks, Jutta Kast, Kristof Kupka & Katharina Bolten

HAW-Navigator – internetbasierte Orientierungs- und Self-Assessment-Instrumente und ihre Verbindung mit der Studienberatung an der HAW Hamburg

Svea Vent, Edgar Erdfelder & Birgit Heilig
MISS - Mannheimer Informationssystem für Studieninteressierte der Sozialwissenschaften

Helga Knigge-Illner & Klaus Scholle
Kommentare:

Self-Assessments und Studienberatung

Peer Pasternack, Roland Bloch, Daniel Hechler & Henning Schulze
Studentische Initiativen zur Verbindung von Hochschule und Praxis im Studium
Eine empirische Erkundung an ostdeutschen Hochschulen



Für weitere Informationen

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Autorenhinweisen

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Verlags-Homepage:

www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:

info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:

0521/ 923 610-12

Fax:

0521/ 923 610-22

Postanschrift:

UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

Die Zeitschriften

„Das Hochschulwesen“ und „Personal- und Organisationsentwicklung“

sind in Norwegen akkreditierte und für Publikationen empfohlene Zeitschriften, in der die Autoren Punkte sammeln können.

Wolff-Dietrich Webler:

Zur Entstehung der Humboldtschen Universitätskonzeption Statik und Dynamik der Hochschulentwicklung in Deutschland- ein historisches Beispiel

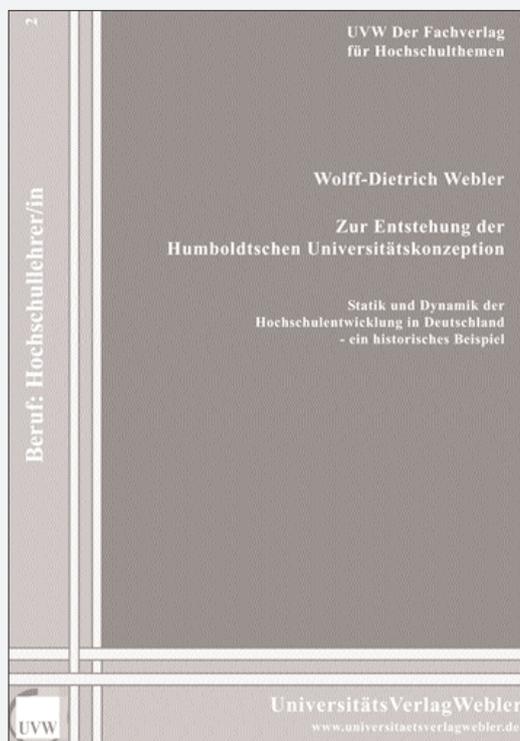
Insbesondere für diejenigen, die genauer wissen wollen, was sich hinter der Formel „die Humboldtsche Universität“ verbirgt, bietet sich die Gelegenheit, wesentliche historische Ursprünge der eigenen beruflichen Identität in der Gegenwart kennen zu lernen.

Die Grundlagen der modernen deutschen Universität sind in einem Detail nur Spezialisten bekannt. Im Alltagsverständnis der meisten Hochschulmitglieder wird die Humboldtsche Universitätskonzeption von 1809/10 (Schlagworte z.B.: „Einheit von Forschung und Lehre“, „Freiheit von Forschung und Lehre; Staat als Mäzen“, „Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden“) häufig mit der modernen deutschen Universität gleichgesetzt, ihre Entstehung einer genialen Idee zugeschrieben.

Die vorliegende Studie zeigt, unter welchen gesellschaftlichen und universitären Bedingungen sich einige zentrale Merkmale ihrer Konzeption schon lange vor 1800 entwickelt haben, die heute noch prägend sind. Dies wird anhand der akademischen Selbstverwaltung, der Lehrfreiheit und der Forschung vorgeführt. Die über 50 Jahre ältere, seit mindestens Mitte des 18. Jahrhunderts anhaltende Entwicklungsdynamik wird lebendig. Schließlich wird als Perspektive skizziert, was aus den Elementen der Gründungskonzeption der Berliner Universität im Laufe des 19. Jahrhunderts geworden ist.

Der Text (1986 das erste Mal erschienen) bietet eine gute Gelegenheit, sich mit den wenig bekannten Wurzeln der später vor allem Wilhelm von Humboldt zugeschriebenen Konzeption und ihren wesentlichen Merkmalen vertraut zu machen.

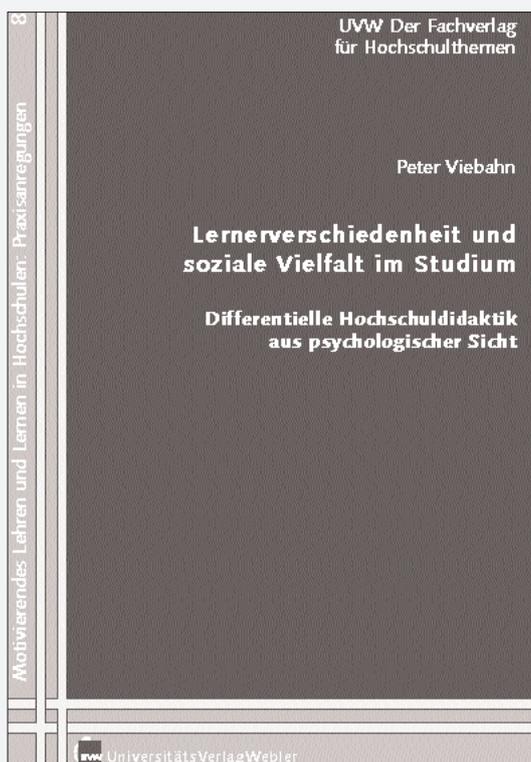
ISBN 3-937026-56-8, Bielefeld 2008,
30 Seiten, 9.95 Euro



Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Peter Viebahn:

Lernerverschiedenheit und soziale Vielfalt im Studium Differentielle Hochschuldidaktik aus psychologischer Sicht



Mit der Einführung der gestuften Studiengänge und der Internationalisierung der Ausbildung hat sich das Bildungsangebot von Hochschulen in hohem Maße ausdifferenziert und es werden zunehmend unterschiedliche Studierendengruppen angesprochen. Diese Entwicklung konfrontiert die Hochschuldidaktik in verschärfter Weise mit der grundsätzlichen Problematik: Wie kann die Lernumwelt Hochschule so gestaltet werden, dass dort ganz unterschiedliche Studierende ihr Lernpotential entfalten können? Eine Antwort auf diese Frage gibt diese Arbeit. Sie führt in das Konzept der Differentiellen Hochschuldidaktik ein. Im allgemeinen Teil werden hochschuldidaktisch relevante Modelle zur Individualität des Lernens (z.B. konstruktivistischer Ansatz) und die bedeutsamen psychischen und sozialen Dimensionen studentischer Unterschiedlichkeit in ihrer Bedeutung für das Lernen erläutert. Im angewandten Teil wird eine Vielzahl von konkreten Anregungen zur Optimierung des Lernens für die verschiedenen Lernergruppen geboten.

Ein Autoren- und ein Sachwortverzeichnis ermöglichen eine gezielte Orientierung.

Dieses Buch richtet sich an Hochschuldidaktiker, Studienplaner und Lehrende, die einen produktiven Zugang zur Problematik und Chance von Lernerheterogenität finden wollen.

ISBN 3-937026-57-6, Bielefeld 2008, 225 Seiten, 29.80 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22