

# Hochschulmanagement

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

## Stiftungen: Impulsgeber für Reformen

- Zur Rolle der Stiftungen im Reformprozess der Hochschulen
- Zur Reformstrategie des Stifterverbandes
- Institutionelles Qualitätsmanagement an österreichischen Universitäten
- Konzeptionelle Grundlagen des Hochschulmanagements  
Teil 2

**4 | 2006**

## Herausgeberkreis

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

*Thomas Behrens*, Dr., Kanzler der Universität Greifswald

*Rudolf Fisch*, Dr., Professor für Empirische Sozialwissenschaften, Rektor der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer, Mitglied des Vorstandes des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V.

*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

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

*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., Junior-Professorin für Bildungsmanagement, Institut für Pädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

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

*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. Wichtige Vorgaben zu

Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Verlags-Homepage:

„[www.universitaetsverlagwebler.de](http://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:

Kathleen Gerber  
E-Mail: [gerber@universitaetsverlagwebler.de](mailto:gerber@universitaetsverlagwebler.de)

### Erscheinungsweise:

4mal jährlich

### Redaktionsschluss dieser Ausgabe:

14.03.2007

### Grafik:

Ute Weber Grafik Design, München  
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

### Abonnement/ Bezugspreis:

Jahresabonnement 49 Euro/ 76 SFR, zzgl. Versandkosten  
Einzelpreis 12.50 Euro/ 19.50 SFR, zzgl. Versandkosten

**Abobestellungen und die Bestellung von Einzelheften** sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter:  
[www.universitaetsverlagwebler.de/fax/faxvorlage\\_hm.pdf](http://www.universitaetsverlagwebler.de/fax/faxvorlage_hm.pdf)

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

### Druck:

Sirius Direktmarketing  
Grafenheider Str. 100  
33729 Bielefeld

### Copyright:

UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfasseramen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigelegt ist. Der Nachdruck von Artikeln, auch auszugsweise, sowie die Verwendung für Rundfunk und Fernsehen ist nur mit Quellenangabe und Genehmigung des Verfassers gestattet.

# Hochschulmanagement

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

## Editorial

II

## Politik, Förderung, Entwicklung und strukturelle Gestaltung von Leitungskonzepten

### Zur Rolle der Stiftungen im Reformprozess der Hochschulen

Interview mit Dr. Wilhelm Krull,  
Generalsekretär der VolkswagenStiftung

85

### Zur Reformstrategie des Stifterverbandes

Interview mit dem stellv. Generalsekretär des Stifter-  
verbandes, Dr. Volker Meyer-Guckel

96

## Leitung von Hochschulen und deren Untergliederungen

*Anke Hanft & Alexander Kohler*

### Institutionelles Qualitätsmanagement an österreichi- schen Universitäten

Das 3-Phasen-Verfahren der österreichischen Quali-  
tätssicherungsagentur (AQA)

100

## Organisations- und Managementforschung

*Susanne Kirchhoff-Kestel & Reinhard Schulte*

### Konzeptionelle Grundlagen des Hochschulmanage- ments - Zur betriebswirtschaftlichen Strukturierung des Forschungsfeldes durch Bezugsrahmen

Teil 2

107

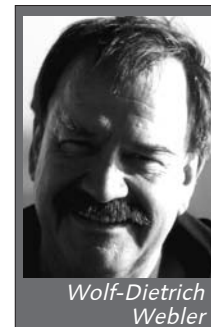
## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte P-OE, ZBS  
und HSW

IV

Das vorliegende Heft legt einen Schwerpunkt auf die Wissenschaftsförderung durch Stiftungen. Dazu hat einer der Herausgeber Interviews mit dem Generalsekretär der VolkswagenStiftung, *Dr. Wilhelm Krull* (Zur Rolle der Stiftungen im Reformprozess der Hochschulen) und dem stellvertretenden Generalsekretär des Stifterverbandes, *Dr. Volker Meyer-Guckel* (Zur Reformstrategie des Stifterverbandes) geführt. Die Stiftungen haben bei zurückgehender unmittelbarer öffentlicher Förderung der Hochschulen (die mittelbare - z.B. über die DFG - ist verstärkt worden) wichtige Funktionen als Finanzierungsressource übernommen. Wie in beiden Interviews trotz unterschiedlicher Größenordnungen betont wird, ist aber das Fördervolumen auch mehrerer Stiftungen zusammen nicht im Stande, Defizite der staatlichen Förderung zu kompensieren. Stiftungen verstehen sich viel eher als Impulsgeber. Indem sie Gestaltungsanstöße zu Hochschulreformen geben, machen sie Politik. Mit welchen Zielen und in welchen Prozessen geschieht das? Wie kommen Thema, Richtung, Förderkriterien, Programmvolumen und schließlich die Förderentscheidung zu Stande? Diese und viele Fragen mehr, die in dieser Form in der Außendarstellung der Stiftungen nicht zu finden sind, werden mit aufschlussreichen Antworten in den beiden Interviews geklärt. Deutlich wird der Verzicht auf Einheitslösungen und das hohe Maß an (der jeweiligen Situation angepassten) Entwicklungsmöglichkeiten für die Hochschulen. Einige dieser Informationen zu Entscheidungsstrukturen und Förderprozessen sind auch für die Wissenschaftsforschung interessant. **Seite 85**

Mit dem nächsten Aufsatz wird ein anderes Themenkapitel aufgeschlagen. *Anke Hanft und Alexander Kohler* stellen in ihrem Beitrag **Institutionelles Qualitätsmanagement an österreichischen Universitäten** das 3-Phasen-Verfahren der österreichischen Qualitätssicherungsagentur (AQA) vor. Während in Deutschland die Qualität über Evaluation, Zertifizierung und Akkreditierung gewährleistet werden soll, also eine Qualitätskontrolle ausgeübt wird, geht es in Österreich um die Qualitäts- und Organisationsentwicklung selbst. Schon das allein verspricht angesichts der Mängel im bisherigen deutschen System interessante Informationen und neue Erfahrungen. Ausgehend von der



Wolf-Dietrich Webler

Eigenverantwortung der Hochschulen knüpft das Verfahren an die Leistungsbereiche der Hochschulen an und legt die existierenden Zielvereinbarungen zu Grunde. Der Aufwand an Zeit- und Personalressourcen ist erheblich. Erfolgreich ist das Verfahren nur dann, wenn die vielen Beteiligten alle „mitziehen“. Das zu erreichen ist wiederum eine Führungsaufgabe, die erst einmal gelingen muß. Das Pilotvorhaben mit zunächst fünf österreichischen Hochschulen hat kürzlich begonnen. **Seite 100**

Der Aufsatz von *Susanne Kirchhoff und Reinhard Schulte* **Konzeptionelle Grundlagen des Hochschulmanagements** hat mit einem ersten Teil in Heft 3-2006 begonnen. Der hier publizierte zweite Teil ist wesentlich von der Entwicklung des Bezugsrahmens für eine betriebswirtschaftliche Strukturierung des Forschungsfeldes und Hinweisen auf eine daran orientierte Hochschulmanagementforschung bestimmt. Als Forschungsgegenstand unterscheiden die Autoren drei Themenfelder: Rahmenbedingungen des Hochschulmanagements, Steuerungsparameter und Ergebnisse. Nach Klärung von Begriffen und Forschungsgegenstand verfolgt der Aufsatz das Ziel, die große Bandbreite unterschiedlicher Fragestellungen dieser Forschungsrichtung in ein konzeptionelles Gesamtsystem einzuordnen und damit zu strukturieren. Dabei werden nicht nur Beziehungen sichtbar gemacht und Zusammenhänge bisher singulärer Forschung herausgestellt, sondern auch Probleme und Forschungslücken entdeckt. Zwar betonen die Autoren, dass eine ökonomische Sichtweise auf Hochschulen anwendbar ist. Bei der Anwendung betriebswirtschaftlicher Ansätze auf Hochschulen sind aber besondere Adaptionen zu leisten, um der gegenüber anderen Dienstleistungsbetrieben erheblich höheren Komplexität gerecht werden zu können. **Seite 107**

W.W.

## Herausgeberkreis erweitert

Vom Jahrgang 2007 an wird Herr Prof. Dr. Alexander Dilger, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Ökonomische Bildung, als Vorsitzender der Wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (VHB) dem Herausgeberkreis angehören.

Verlag und Herausgeber begrüßen das neue Mitglied.

## Zur Rolle der Stiftungen im Reformprozess der Hochschulen

Interview mit Dr. Wilhelm Krull,  
Generalsekretär der VolkswagenStiftung



Wilhelm Krull

### 1. Impulsgeber für die Wissenschaft

**HM:** Welche Aufgaben haben die Wissenschaftsstiftungen in Deutschland? A) Schließen die Stiftungen Lücken, die eigentlich der Staat füllen müsste? B) gibt es ein Feld gemeinsamer Verantwortung von öffentlichen und privaten Förderern? Oder C) sehen Sie eine andere Zielrichtung dieser Tätigkeit?

**W.K.:** Stiftungen verstehen sich selbst in erster Linie als dritten Akteur zwischen Wissenschaft und Staat und vor allem als Impulsgeber für die Wissenschaft. Es ist bei uns in der VolkswagenStiftung ganz klar so, dass wir uns immer in einem interaktiven Prozess bewegen und uns darauf konzentrieren, Neues zu ermöglichen, die Machbarkeit von Veränderungen zu zeigen, auch zu Veränderungen zu ermutigen und in gewisser Weise Inseln des Gelingens zu schaffen, die dann ausstrahlen können auf andere Teilsysteme der Wissenschaft und der Gesellschaft. Sie erzeugen von daher genau diese impulsgebende Wirkung, von der ich eingangs gesprochen habe. Stiftungen sehen sich also nicht so sehr in einer Kompensationsfunktion. Sie könnten auch schon von der finanziellen Größenordnung her das defizitäre staatliche Handeln nicht ausgleichen. Deshalb ist auch jeder Versuch seitens der öffentlichen Hand, ungeliebte Aufgaben den Stiftungen zuzuschustern, von vorn herein zum Scheitern verurteilt. Wenn ich pro Jahr, wie die VolkswagenStiftung als größte deutsche wissenschaftsfördernde Stiftung, rund 100 bis 110 Millionen Euro zur Verfügung habe und mir nur mal vor Augen führe, dass die Deutsche Forschungsgemeinschaft mittlerweile fast das 15- bis 20fache Finanzvolumen erreicht, je nachdem ob man die Exzellenzinitiative hinzurechnet, dann ist von vorn herein klar, dass eine Reduktion der Fördermittel im öffentlichen Bereich sicherlich nicht durch private wissenschaftsfördernde Stiftungen kompensiert werden könnte. Das ist im Übrigen auch in den USA nicht der Fall. Zwar wird immer wieder der Vergleich zwischen USA und Europa gezogen und auf die sehr viel reichhaltigere und sehr viel finanzkräftigere Stiftungswelt dort hingewiesen. In den USA sind die Stiftungen nicht für 5, sondern für 15% des gesamten Aufkommens verantwortlich. Aber man muss klar sagen: der wesentliche Teil, der uns von den USA unterscheidet, ist der, der direkt von privaten Geldgebern (also reichen Privatpersonen) in diese Felder hineingegeben bzw. durch aktives „fund-raising“ der Hochschulen reingeholt wird.

**HM:** Eigentlich ist es ja der Staat, der das öffentliche Hochschulsystem zu finanzieren hätte. Was war aus Ihrer Sicht der Anlass für die Wissenschafts-Stiftungen in Deutschland, hier bei der Anregung und Förderung von Reformprozessen

der Hochschulen tätig zu werden? Wie sieht die Lagebeurteilung aus, die die Stiftungen zum Handeln drängt?

**W.K.:** Die Impulse für wissenschaftsfördernde Stiftungen in Deutschland, auf diesem Feld tätig zu werden, reichen natürlich viel weiter zurück als die Reformprozesse der letzten Jahre. Wir hatten vor 1914 schon einmal insgesamt über 100.000 Stiftungen in Deutschland. Heute sind wir immerhin wieder bei etwa 15.000 bis 18.000 Stiftungen angekommen. Man kann sicher sagen, dass schon im deutschen Kaiserreich die Stiftungen eine ganz wesentliche Funktion darin hatten, auch mit privaten Mitteln Wissenschaft zu ermöglichen. Für die Gründung der VolkswagenStiftung war ganz maßgeblich, dass man Ende der 1950er Jahre kurz nach dem Sputnikschock und dem damit verbundenen Wettlauf der Systeme auch seitens der öffentlichen Hand die Privatisierung von Volkswagen vorangetrieben hat. Damit konnte man eine privatrechtlich verfasste Stiftung als flexibleren und eben auch risikoreicher agieren könnenden Impulsgeber in die deutsche Wissenschaftslandschaft einbringen. Was sich mit Sicherheit geändert hat in den letzten 10 bis 15 Jahren ist, dass die Stiftungen gesehen haben, dass angesichts der Veränderungsdynamik in allen Teilbereichen der Gesellschaft, aber insbesondere auch im Wissenschaftssystem selbst es wichtig sein wird, neue Entwicklungen konstruktiv aufzugreifen und sie entsprechend in die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen, in die Managementprozesse der Hochschulen selbst mit einzubringen. Damit meine ich nicht nur die VolkswagenStiftung, sondern auch die Bertelsmann Stiftung, den Stifterverband, die Bosch-Stiftung, die Hertie-Stiftung, die Zeit-Stiftung, viele der mittelgroßen und großen Stiftungen. Insofern haben Stiftungen hier in erster Linie versucht, Neues auf den Weg zu bringen, nicht allein durch eigene Entscheidungen, sondern in einem interaktiven Prozess mit veränderungsbereiten Vertretern der Hochschulen. So wollte man neue Wege beschreiten, um auch im deutschen System, das ja bis dahin eigentlich ein weitgehend staatlich reguliertes System war, unter dem Leitgedanken der Autonomie und der Eigenverantwortung neue Strukturen, neue Prozesse und vor allem auch inhaltliche Innovationen auf den Weg zu bringen. Am Ende hatten sie natürlich allesamt das Ziel, bessere Forschung und Lehre zu ermöglichen.

**HM:** Wie ordnen die Stiftungen ihre eigenen Aktivitäten auf diesem Gebiet nach innen, in den Rahmen ihrer Förderaktivitäten insgesamt, ein?

**W.K.:** Das ist so allgemein für die deutschen Stiftungen sehr schwer zu beantworten, weil jede Stiftung ihre eigenen



Ziele, ihre eigenen Förderstrategien hat. Für die VolkswagenStiftung war Ausgangspunkt für solche reformorientierten Förderinitiativen zunächst einmal die Diagnose, dass ihre Forschungsförderung in den Hochschulen nicht in jedem Falle entsprechend effizient und effektiv umgesetzt werden konnte. Insofern kam auch ein Impuls aus den Diagnosen der späten 80er Jahre über das damals noch westdeutsche Hochschulsystem. Dann kam hinzu, dass man mit Karl Alewell einen ehemaligen Rektor und führenden Kopf in der Westdeutschen Rektorenkonferenz für eine Studie gewinnen konnte, in der er (von Hause Betriebswirt) untersucht hat, wie die deutschen Hochschulen in ihren Leitungs- und Entscheidungsstrukturen aufgestellt sind. Er hat die Ergebnisse in der Studie „Autonomie mit Augenmaß“ veröffentlicht. Sie diente als eine Art von Plattform für Diskussionen mit verschiedensten Vertretern der Hochschulen über die Ausgestaltung eines Förderprogramms, das sich schließlich nannte: „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“. Das war seinerzeit eine durchaus umstrittene Komponente in dem ansonsten im wesentlichen auf Forschungsförderung ausgelegten Programm. Das ist gleichzeitig auch ein Signal gewesen. Mit Blick auf die Neupositionierung im Sinne der vorhin bereits angesprochenen Impulsgeberfunktion haben nicht nur diese Stiftung, sondern auch der Stifterverband und viele andere sich seit etwa Mitte der 1990er Jahre sehr viel mehr als Partner gesehen, die dann mit den veränderungsbereiten Hochschulleitungen neue Wege beschreiten konnten. Das sieht in anderen Stiftungen völlig anders aus, in denen zum Beispiel auch die Gründungen von privaten Hochschulen durch diese Stiftungen selbst betrieben wurden – wenn Sie nur die Zeit Stiftung nehmen mit der Etablierung der Bucerius Law School oder, dann auf einem anderen Weg, die Beisheim-Stiftung mit der WHU in Koblenz oder jetzt neuerdings die Hertie Stiftung mit der Etablierung der Hertie School of Governance in Berlin. Ein Anlass ist hier vielfach auch gewesen, dass das Vertrauen in die Veränderungsfähigkeit der öffentlich geförderten Hochschulen nicht so ausgeprägt war, dass man dieses etwa in Hamburg oder anderen Orten direkt im Rahmen einer bereits existierenden Hochschule probiert hätte. Dem gegenüber haben wir (und ich denke auch der Stifterverband und die Bertelsmann-Stiftung) weiterhin darauf vertraut, dass es möglich ist, zumindest exemplarisch, nicht nur die Veränderungsbereitschaft, sondern auch den Veränderungserfolg an einzelnen Hochschulen zu demonstrieren. Und damit exemplarisch zu zeigen, dass solche Veränderungen, wenn auch bisweilen mit einem beträchtlichen Aufwand, durchaus möglich sind und zu nachhaltigen Wirkungen führen.

## 2. Vorreiterfunktion

**HM:** *Wie sehen Sie die Rolle der VolkswagenStiftung im Ensemble der Wissenschafts-Stiftungen?*

**W.K.:** Die VolkswagenStiftung ist schon von ihrer finanziellen Größenordnung her, mit rund 100 Millionen Euro pro Jahr an Fördervolumen, die bei weitem größte Einrichtung. Die nächsten beiden größeren Stiftungen, die Bertelsmann-Stiftung und die Robert-Bosch-Stiftung bringen es derzeit zusammen auf etwa 100 Millionen Euro an Fördervolumen. Allein schon dadurch hat die VolkswagenStiftung ein weitaus größeres Gewicht als viele andere. Zugleich ist die VolkswagenStiftung eine der Einrichtungen, die auch in ihrer Förder-

tätigkeit eine Art von Vorreiterfunktion hat, auf die man schaut, wenn man selbst überlegt, welche Programme man entwickeln kann. Ihre neuen Initiativen strahlen im Sinne von Pilotfördervorhaben, die dann auch zu größeren öffentlichen Mittelaufwendungen führen, durchaus bis in den öffentlichen Bereich hinein. Wenn Sie nur mal zurückschauen auf die 90er Jahre und die damals mit meinem Kommen zur VolkswagenStiftung begonnene Förderung von Nachwuchsgruppenleiterinnen- und -leitern in deutschen Hochschulen: Dies war eine zunächst einmal hoch umstrittene Förderinitiative, bei der vielfach gesagt wurde, „das ist im deutschen Universitätssystem nicht machbar und wird sich auch nicht durchsetzen“. Sie hat dann aber schon wenige Jahre später zu dem Emmy-Noether-Programm der DFG, zu den Nachwuchsgruppen im ganzen Bereich der Lebenswissenschaften durch das BMBF und schließlich auch zur Implementation der Juniorprofessur geführt. An dem Beispiel kann man sehen, wie sehr, dann, wenn es uns gelingt, etwas erfolgreich zu implementieren (und sei es eben auch „nur“ in einer Größenordnung von 50-60 Nachwuchsgruppen), sehr wohl ein Schneeballeffekt entstehen und Veränderungen herbeiführen kann, die sich auf das gesamte System auswirken.

**HM:** *Wenn die Stiftungen Impulsgeber sind, dann sind das ja nicht ungerichtete sondern gerichtete Impulse. Das heißt, es besteht auch ein bestimmter Veränderungswille. Stichwort Juniorprofessur: wir erleben ein geteiltes Lager; die einen erklären sie schon für tot und die anderen bauen sie weiter auf. Der neueste Beschluss des Wissenschaftsrates, die Juniorprofessur zu teilen in eine mehr forschungsorientierte und eine mehr lehrorientierte, hat auf jeden Fall ein neues Blatt aufgeschlagen. Es wird auf dieses Konzept weiter gesetzt. Wenn für die VolkswagenStiftung, zumal Sie sich mit diesem Konzept der Juniorprofessur sehr stark identifiziert haben, dieser Impuls erstmal vorbei ist und sie dann eine solche aktuelle Entwicklung erleben: bleiben Sie dann Beobachter?*

**W.K.:** Anlass dafür, dieses neue Strukturelement in die deutsche Wissenschaftslandschaft zu bringen war schlicht die Diagnose, dass die besten Köpfe bereits Mitte der 90er Jahre Deutschland verließen, weil sie eben anderswo sehr viel früher selbstständig agieren konnten. Im Kontext der Max-Planck-Gesellschaft, von der ich ja damals hierher kam, war es bereits seit den 70ern ein ganz wichtiges Strukturelement, den talentiertesten unter den herausragenden Nachwuchskräften frühzeitig eine Chance zur selbstständigen Forschung zu geben. Das haben auch relativ schnell einige der reformorientierten Hochschulpräsidenten erkannt, dass hier ein neues Element notwendig ist, um attraktive und konkurrenzfähige Bedingungen gegenüber insbesondere den Spitzenuniversitäten im Ausland zu bieten. Wenn man dann den weiteren Weg verfolgt, sieht man, dass wir diese Nachwuchsgruppen annähernd wie bei der Max-Planck-Gesellschaft ausgestattet hatten und sie damit tatsächlich auch eigenes Personal und eine Forschungsinfrastruktur bekommen haben, mit der sie international konkurrenzfähig forschen konnten. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass in vielen Bundesländern nicht einmal die C3-Professuren mit einer personellen Infrastruktur versehen worden sind oder häufig die Juniorprofessur als alleinige Stelle ohne jede Art von zusätzlichen Mitteln etabliert worden ist, bedeutete das im Klartext, dass die Abhängigkeit von dem jeweiligen

Institutsleiter oder der jeweiligen Zentrumsstruktur bestehen blieb, wie auch immer das organisatorisch aufgehängt war. Die Implementation der Juniorprofessur ist nach meiner Einschätzung an einigen Hochschulen sehr wohl gelungen. Sie wird jetzt durchaus auch positiv aufgenommen, vor allem dadurch, dass sich die vielfach geforderte tenure-track-Option doch zunehmend durchsetzt. Aber insbesondere durch das roll back bei der Habilitation hat man jetzt eine Situation geschaffen, bei der der ursprünglich mal gedachte Konkurrenzvorteil der Juniorprofessur nun nicht mehr in jedem Fall existiert. Das heißt aber nicht, dass die Grundidee und vor allem auch die entsprechende Kombination von innovativem Themenfeld plus herausragender junger Forschungspersönlichkeit nicht nach wie vor ein wichtiges Kriterium sein müsste, nach dem die Hochschulen sowohl ihre Struktur- wie auch ihre Personalplanung entwickeln. Diese beiden Facetten überhaupt zu kombinieren, ist im deutschen System viel zu lange vernachlässigt worden. Deshalb haben wir hier auch etliche herausragende Persönlichkeiten an Spitzeneinrichtungen des Auslandes verloren.

**HM:** *Die Gründe, die sie eben für die Neuerfindung der Juniorprofessur genannt haben, erinnern mich sehr stark an die Gründe, die die Erfindung der außerordentlichen Professur im 19. Jahrhundert begleitet haben. Da ging es genau darum, in der Phase der Explosion der Wissenschaften fähige Wissenschaftler, die nur Assistenten oder Privatdozenten waren, an der Hochschule zu halten, an der sie selber aktiv ein neues Forschungsgebiet aufbauten, und ihnen trotz Hausberufungsverbot einen angemessenen Status zu verleihen. Das war der eigentliche Impuls, um neben den Ordinarien die außerordentlichen Professuren zu schaffen. Eine Idee, die dann über die Einflüsse der Finanzminister vollständig verloren gegangen ist, denn man hätte die C3-Stellen beispielsweise in einer solchen Funktion genauso nutzen können, wenn man nicht auch die C3 Professoren unter das Hausberufungsverbot gestellt hätte. Damit hatte man sie in den Strukturen gleichgestellt. Die Funktion, eigenen Nachwuchs auf ein angemessenes Niveau zu heben, an der Hochschule zu halten und diese neuen Forschungsspezialisten nicht auf einen Markt zu schicken, auf dem für deren Spezialgebiet an einer anderen Hochschule ja gar keine Nachfrage bestand, weil sie ein singuläres Gebiet aufgebaut hatten, dieser ganze Zusammenhang der Wissenschaftsförderung ist leider verloren gegangen. Ich sehe mit Sorge, dass das deutsche Wissenschaftssystem dabei ist, nach der Assistenzprofessur in den 70ern jetzt eine zweite Form der Nachwuchsförderung zu verschleißen. Ich glaube, das kann sich das System nicht leisten.*

**W.K.:** Das ist mit Sicherheit so; wenn jetzt die Juniorprofessur tatsächlich so unattraktiv werden sollte, wie sie bisweilen schon herbei geredet wird, dann würden wir in der Tat ein zweites Mal eine Chance verschenken, wirklich herausragenden wissenschaftlichen Nachwuchs an unsere Hochschulen zu binden. Ein entscheidender Punkt ist, dass Personal- und Organisationsentwicklung im deutschen System bislang so gut wie keine Rolle spielen konnten, weil das Weggehen von der jeweiligen Hochschule vorprogrammiert war. Der jetzige Versuch mit dieser Juniorprofessur und der tenure-track-Option geht aber durchaus über die außerordentliche Professur hinaus. Das Hauptanliegen müsste ja für eine Hochschule sein, jemanden an sich zu binden, mit dessen

Forschungswelt man selbst wiederum strategisch langfristige Absichten verknüpft. Das ist übrigens genau das, was wir mit dem Nachfolgeprogramm zu den Nachwuchsgruppenleiterinnen- und -leitern, nämlich mit den Lichtenberg-Professuren, noch einmal als zusätzlichen Impuls nach der Reform gesetzt haben. Dies ist wiederum mit entsprechender Ausstattung für die Juniorprofessuren verbunden, mit dem klaren Erfordernis des tenure-track, von vorne herein, also dem Jahr 0 der Antragsstellung, mit einer Erklärung seitens der Universität, dass man dieses sich neu entwickelnde Themenfeld an der jeweiligen Hochschule haben möchte und bedeutende Entwicklungsperspektiven davon verspricht, die dann auch im Falle des wissenschaftlichen Erfolgs für die Person eine verlässliche Perspektive bieten. Zugleich erschließen sie auch für die Hochschule ein attraktives Feld und sollten langfristig ein erweiterungsfähiges und Profilgebendes Element mit enthalten. Das sollte dann dazu führen, dass diese Hochschule genau mit dem Markenzeichen des jeweiligen Themas und der ausgewählten Person auf die Landkarte kommt. Deshalb spielt bei der Begutachtung, neben der herausragenden Qualität dieser jeweiligen Person, auch die Qualität und die vergleichbar starke Position dieses Bereiches in der Hochschule eine Rolle. Eine solche Professur könnte nicht an einer Hochschule angesiedelt werden, an der im Grunde Tabula Rasa herrscht, was das Umfeld angeht. Sehr wohl aber könnte man komplementär zu 2-3 Nachbarfächern etwas Neues hochziehen, das dann auch entsprechend in die Entwicklungsplanung einer Hochschule Eingang finden muss. Diese Verklammerung von aktiver Personalrekrutierung mit strategischem Denken ist schon etwas Neues für die Hochschulen. Es ist auch durchaus sehr unterschiedlich von den Hochschulleitungen aufgenommen worden. Dort, wo sehr zukunftsorientierte und auf solche Struktur- und Entwicklungsplanung ausgerichtete Hochschulleitungen da sind, funktioniert dies erheblich besser als dort, wo nach wie vor noch eher im reaktiven Stil auf Veränderungen eingegangen bzw. nicht eingegangen wird.

### 3. Anstoß für Reformprozesse

**HM:** *Ich möchte jetzt wieder einmünden in die Anregung und Förderung von Reformprozessen. In welchen Rahmen der Politik der VolkswagenStiftung ordnen Sie die Förderprogramme ein? Gibt es Gesamterwartungen an das Hochschulsystem, die mit Hilfe der Programme befördert werden sollen?*

**W.K.:** Die zunehmend von uns betriebene struktur- und personenbezogene Förderung versucht, auf bestimmte Defizite im deutschen System nicht nur lokal, sondern auch im Vergleich Europa – USA zu reagieren und deutlich zu machen, dass im globalen Kontext bei uns die Kurzatmigkeit der Projektförderung und die mangelnde Risikobereitschaft der Institutionen dazu führt, dass wir ein ganz klares Basisinnovationsdefizit haben. Das zeigen alle Untersuchungen, in denen Vergleiche gezogen werden zwischen den USA und Europa. Wir sind inzwischen, was die EU angeht, der größte Wissenschaftsraum, wir haben die meisten Wissenschaftler, wir haben auch die meisten Publikationen, aber wenn es dann auf die Frage der Wirkung kommt, etwa der Anzahl besonders häufig zitierter Publikationen oder auch der großen herausragenden Preise von prestigeträchtigen Medizinpreisen bis hin zu Nobelpreisen etc., dann liegen wir doch

ganz deutlich hinter den amerikanischen Spitzenuniversitäten. Wir reden jetzt nur von den Spitzenuniversitäten (das Gesamtsystem zu beurteilen, wäre noch eine andere Frage), bei diesen liegen wir aber deutlich zurück. Wenn man sich das anschaut, dann ist klar, dass die traditionellen Förderwege einfach nicht hinreichend erfolgreich sind (nämlich ein Thema auszuschreiben, ohne die Person, die das leisten kann, dingfest machen zu können) sondern dass man sich wirklich die Mühe machen muss, trotz aller Probleme, die das enthalten kann, tatsächlich Strukturentscheidungen, Personalentscheidungen und thematische Schwerpunktbildungen immer zusammen zu denken. Das kann auch das Scheitern beinhalten, aber mein Lieblingszitat für die Wissenschaftsförderung ist immer noch der Satz von Albert Camus: „Wir müssen uns Sisyphus als einen glücklichen Menschen vorstellen.“

### 4. Entstehung der Förderprogramme

**HM:** Was verspricht sich die VW-Stiftung von diesen Programmen? Wer formuliert diese Ziele bzw. Erwartungen an die Programme?

**W.K.:** Die VolkswagenStiftung erhofft sich von ihren verschiedenen Förderinitiativen, dass von ihnen innovationsorientierte oder auch wirkliche innovative Wirkungen ausgehen, im Sinne des Unterstützens von veränderungsbereiten Personen und Institutionen – sei es nun thematischer, struktureller oder institutioneller Art. Von den speziell auf Hochschulreform bezogenen Programmen versprechen wir uns eine zusätzliche Weiterentwicklung der institutionellen Strukturen, der Entscheidungsprozesse, überhaupt der Lernfähigkeit der Institution Hochschule. Die Erfolgskriterien dafür lassen sich nur sehr schwer auf einer allgemeinen Ebene zusammenfassen, weil wir, etwa mit dem Programm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“, ganz bewusst das Ziel verfolgt haben, der jeweiligen Hochschule zu ermöglichen, ihren spezifischen Weg zur Neuorganisation, ihren Weg hin zu mehr Leistungsfähigkeit zu finden. Wenn Sie sich nur mal die 10 geförderten Hochschulen anschauen, etwa die Größenordnungsunterschiede zwischen einer 3.000 Studierende und 100 Professoren umfassenden TU Clausthal und den Massenuniversitäten in Hamburg oder Berlin mit damals noch 40.000 bis 50.000 Studierenden und 700 bis 800 Professuren, wäre es in Anbetracht der Vielfalt des deutschen Hochschulsystems völlig vermessen gewesen, den „one-size-fits-all-approach“ (wie es ja so schön neudeutsch heißt) für das deutsche Hochschulsystem zu praktizieren. Es war ja gerade umgekehrt so, dass etwa ein Lernprozess auch für die Länderministerien und für die Landesparlamente damit verknüpft war, dass nämlich der Versuch, ein Hochschulgesetz zu machen, das allen die gleichen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen, die gleichen Gremienstrukturen vorschreibt, für etwa so eine kleine Hochschule wie Clausthal zu total absurden Häufungen von Ämtern und Gremiensitzungen führte. Es wurde sehr schnell klar, dass hier sehr große Effizienzpotentiale alleine schon darin liegen, Hierarchieebenen, die man in kleinen und mittelgroßen Hochschulen gar nicht braucht, tatsächlich erst einmal abzuschaffen. Es war damit natürlich sehr viel mehr verbunden, nämlich auch die Hoffnung, dass diese Lernprozesse zu einer Veränderung der Schnittstellen, und damit auch zu einer wirklichen Veränderung der Zuordnung von

Verantwortlichkeiten führen werde. Und letztlich war damit die Hoffnung verbunden, dass in diesen Hochschulen neue Entscheidungsstrukturen auch zu einer größeren Leistungsfähigkeit in Forschung und Lehre selbst führen sollten. Also nicht, dass man sich hinterher freut, dass man die Administration reorganisiert hat, sondern dass genau die Reorganisation der Entscheidungsprozesse, vor allem die Dezentralisierung der Entscheidungsvollmachten, ganz wesentlich dazu beitragen sollte, dass hier sehr viel mehr persönliche Verantwortung übernommen wird.

**HM:** Damit haben wir auch die Frage nach den Erfolgskriterien beantwortet – Erfolgskriterien, die vorab an solche Programme gerichtet werden...

**W.K.:** Ja, es kann nicht ein Set von Kriterien geben, das man jeder Hochschule überstülpt und sagt, danach soll es jetzt laufen. Schon die Anträge setzten auf Grund der Selbstdiagnosen der Hochschulen ganz unterschiedlich an. Das Spektrum reichte von der Absicht, tatsächlich die Gremienstrukturen und die Zuständigkeiten im Präsidium zu verändern über Fragen einer leistungsbezogenen Mittelverteilung und deren Neuimplementierung, bis hin zu Aspekten wie Personal- und Organisationsentwicklung. Es war für jedes dieser Vorhaben immer wieder wichtig, die Kriterien weiterzuentwickeln und auch die Umsetzung der jeweiligen Vorhaben intensiv zu begleiten sowie durch Ortsbesuche, ein kontinuierliches Monitoring der Aktivitäten vorzunehmen. Das war auch in soweit sehr erfolgreich, als in den Hochschulen selbst sehr viel stärker der Druck empfunden wurde, auch zu vorzeigbaren Ergebnissen zu kommen. Diese Initiative „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ war ja eine die, im Unterschied zu unseren sonstigen Förderinitiativen, sich nicht so sehr auf die einzelnen Projekte und die Durchführung von akademisch interessanten Fragestellungen konzentrierte, sondern von vornherein mit einem intensiven administrativ-organisatorischen Umsetzungsprozess belegt war. Das heißt also, am Ende war hier ganz klar das Ziel: Es muss in der Praxis ankommen und dort auch aktiv gelebt werden. Und nicht so sehr die Vorstellung, man muss anschließend einen schönen Bericht schreiben. Das wiederum haben wir unsererseits durch regelmäßige Workshops zu unterstützen versucht, in denen der Erfahrungsaustausch unter diesen Hochschulen, bei aller Unterschiedlichkeit, dann doch auch gemeinsame Lernprozesse ermöglicht hat. Das wurde auch (so die Rückmeldung aus den Hochschulen) als sehr produktiv und konstruktiv für die eigene Arbeit empfunden. Man konnte dabei sehr gut sehen, dass trotz ganz anders gelagerter Fakultäts- und Fachbereichsstrukturen etwa die Verantwortungsübernahme der Dekane gleichwohl ein Thema war, das unter dem Aspekt der Personal- und Organisationsentwicklung letztlich alle diese Hochschulen im Kern berührt hat.

**HM:** Die VolkswagenStiftung könnte ja – nachdem sie ihre programmatischen Eckpunkte bekannt gemacht hätte – wie in einem DFG-Normalverfahren sich eine Vielzahl von Einzelprojekten vorlegen lassen und immanent im Rahmen der einzelnen Projektvorhaben entscheiden. Stattdessen werden enger umgrenzte Förderprogramme formuliert. Warum?

**W.K.:** Enger umgrenzt war mit Sicherheit dieses Programm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“, aber wenn Sie sich unser Förderportfolio anschauen, dann ist es in der



Regel so, dass wir eher einen Rahmen abstecken, in dem dann der Fantasie der jeweiligen Antragsteller sehr viel Raum gegeben wird. Das war bei Lichte besehen auch bei „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ so. Wir hatten ja ausdrücklich gesagt, wir spielen jeder Hochschule den Ball zu, unter diesen Rahmenbedingungen sich selbst zu organisieren und für die Zukunft fit zu machen mit der Möglichkeit, das auf Grund einer Eigenanalyse dann entsprechend in Vorschläge umzusetzen. Ohne solche Rahmenbedingungen wird es ungeheuer schwer, die Dinge vergleichbar zu gestalten und vergleichend zu beurteilen. In diesen Kontexten ist immer wieder wichtig, zu schauen, wo die einzelne Institution oder die einzelne Person (in anderen Programmen) her kommt und welche Leistungssprünge man von ihr billigerweise erwarten muss, wenn hier tatsächlich etwas geschehen soll. Das DFG-Normalverfahren zu duplizieren wäre deshalb nicht sinnvoll, weil es dort ja einen etwa 500 Mio. Euro umfassenden Bereich gibt, in dem jeder sein Thema in der typischen ein bis zwei Doktorandenkonstellation beantragen kann. Stiftungen, die in dieser Weise beliebig offen wären, würden ja gerade die Chance verschenken, im Sinne der genannten Impulsgeberfunktion zu agieren. Natürlich kann man sagen, je stärker man Auflagen für Anträge formuliert, um so mehr ist man auch in der Gefahr, den Kreis von vornherein einzuschränken und eventuell nicht gerade die besten, phantasievollsten Personen zu Anträgen zu animieren. Wie wir mit einer zusätzlichen Rubrik „Offen für Außergewöhnliches“ deutlich machen, sind Ideen willkommen, die weder in eine unserer Förderinitiativen passen noch bei anderen Förderern so ohne weiteres unterzubringen sind. Gemeint ist eben nicht das typische ein bis zwei Doktorandenprojekt des Normalverfahrens, sondern eine internationale und interdisziplinäre Kooperation oder ein mittel- bis langfristiges Vorhaben, das gesellschaftspolitische Brisanz hat (sei es nun zu Fragen der Medienverwahrlosung von Jugendlichen oder auch zur fremdenfeindlichen Einstellung der Deutschen). Dann sind dieses Projekte, bei denen Stiftungen auch in besonderer Weise gefragt sind, um eine neutrale Förderinstanz ins Spiel zu bringen, die von vornherein jenseits von parteipolitischen Interessen und Parteieinnahmen so etwas in die öffentliche Debatte entsprechender Medien- und Politikzirkel bringen kann.

## 5. Förderstrategien

**HM:** *Steht als Ziel heutiger Förderprogramme eher die Entwicklung neuer Modelle oder der Wettbewerb bereits vorhandener Modelle im Vordergrund (ähnlich dem Benchmarking)?*

**W.K.:** Es kommt darauf an, was man unter Modell versteht. Modelle, die den Anspruch erheben, dass sie mit einem hohen Maß von Allgemeingültigkeit oder auch im Sinne von Rezepten etwas anbieten können, was dann in vielen Facetten an den verschiedensten Institutionen praktiziert werden kann, sind eigentlich nicht unser Ziel als Stiftung. Sondern wir versuchen erst einmal zu ermöglichen, dass ein bestimmter Weg gegangen wird. Dabei kann nicht schon zu Beginn gesagt werden, dieser Weg soll mal als Modell für junge Professoren oder soll als Modell für dieses oder jenes Element im deutschen Hochschulwesen gelten. Es kommt zunächst einmal darauf an, dieses Vorhaben in seiner Besonderheit zu erfassen. Unser Wettbewerb ist eigentlich eher

einer um neue Ideen, um fokussierte positive Entwicklungen, um grundlegende Veränderungsbereitschaft, die wir dann unterstützen und damit hoffen, Beispiele guter Praxis nicht nur in die Debatte zu bringen, sondern auch in gewisser Weise als adaptionsfähige Elemente zu präsentieren. Wir würden ein solches Vorhaben nicht gerne von Anfang an damit belasten, dass es eine solche Modellfunktion wahrnehmen muss. Sonst hätten wir beispielsweise in dem Hochschulreformprogramm die Situation gehabt, dass wir Kategorien oder Cluster hätten bilden und sagen müssen: „Wir sehen im deutschen System vier oder fünf verschiedene Hochschultypen und für jeden dieser Typen machen wir jetzt ein Modell.“ Das wäre zwar eine Alternative gewesen, aber ich glaube keine gute; denn man hätte damit von vornherein Schubladen gebildet, die gerade kontraproduktiv hätten wirken können zu dem Anspruch, kreativ die eigene Situation erst einmal als je besondere und auch als je in ihren spezifischen Problemen verankerte zu analysieren und aufgrund dessen die Förderstrategie zu entwickeln.

**HM:** *Ich möchte noch einmal auf die Studie von Karl Alewell zu sprechen kommen. Die VW-Stiftung hatte schon Anfang der 90er Jahre eine solche Studie von ihm gefördert, die er 1993 mit dem Titel: „Autonomie mit Augenmaß. Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten“ vorlegte. Sie führte zum Förderprogramm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ mit insgesamt 10 Projekten. Welche Ziele verfolgte dieses Programm und welche Bedeutung hatte es im Reformprozess?*

**W.K.:** Wie erwähnt, war diese Studie zunächst einmal in Auftrag gegeben worden, um einen Diskussionsrahmen abzustecken, der dann auch in das Konzept für das Förderprogramm aufgenommen wurde. Ziel war es, einen Anstoß zu geben, über die Strukturen, über die Art neu nachzudenken, wie im deutschen Hochschulsystem Entscheidungsprozesse vorbereitet und durchgeführt wurden. Natürlich war das Ziel auch, sich gerade von der diffusen Verantwortungsverteilung in der inzwischen ja auch durchaus übermüdeten Gremienuniversität zu lösen und neue Wege zu finden, wie man Verantwortung und Entscheidungsfähigkeit so konfigurieren kann, dass der Aufwand, der notwendig ist, um Entscheidungen vorzubereiten, reduziert werden kann. Gleichzeitig sollte aber auch eine Balance zwischen Partizipation und Steuerung so neu gefunden werden, dass dadurch am Ende der Charakter der Institution Universität nicht über Bord geworfen wird. Sprich: Es sollten keine Kommandostrukturen (wie man sie häufig ja mit Unternehmen assoziiert) auf die Hochschule übertragen werden, sondern tatsächlich die Kräfte der einzelnen Mitglieder der Hochschule weiterhin integriert werden in die entsprechende Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit.

**HM:** *Bei den Programmen war also ein breiter Fächer von Problemen und deren Lösungen gewünscht.*

**W.K.:** Ja, es ging darum, für die jeweilige Problemlage, in der sich diese Hochschulen befanden, eine adäquate Antwort zu entwickeln. Das Spektrum reichte dementsprechend auch von dem Konzept der rückgekoppelten Autonomie, wie es Horst Kern, der damalige Präsident der Göttinger Universität, entwickelt hatte, in dem es vor allem darum ging, die Balance zwischen Hochschulleitung und Fakultäten neu zu definieren, über ein ganz anderes Konzept an einer ja

durchaus vergleichbaren Universität wie Heidelberg, nämlich ganz und gar auf die Institutsstruktur als dem dominanten Element zu setzen, also gerade nicht die Fakultätsebene zu stärken, bis hin zu ganz anderen, radikaleren Modellen wie in Mannheim, wo man eine völlig neue, wenn man so will gemanagte Hochschule kreiert hat, die dann auch in ihren gesamten Leitungs- und Entscheidungsstrukturen auf den Kopf gestellt wurde und dementsprechend natürlich den größten Bedarf an Personal- und Organisationsentwicklung hatte; der schlug sich in der entsprechenden Unterstützung unserer Stiftung dann gezielt auf diesem Gebiet nieder. Die großen Massenuniversitäten standen ja noch vor ganz anderen Schwierigkeiten - die Freie Universität Berlin mit den vorhin genannten Größenordnungen 700-800 Professoren, 40-50.000 Studierende und auch die Uni Hamburg. Sie hatten für sich genommen kaum eine Chance, einen umfassenden Reformprozess für sich selbst top-down zu erfinden. Die FU Berlin haben wir sozusagen am Rande des Programms gefördert, weil das was beabsichtigt war, nicht zentral in dem Bereich Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung lag. Aber unter den Bedingungen der Berliner Hochschullandschaft war für uns klar: wenn es gelingt, an der Freien Universität Berlin ein neues Verfahren zur leistungsbezogenen Mittelvergabe durchzusetzen, dann wird dies eine quasi kulturrevolutionäre Wirkung entfalten. Man muss von heute her sagen: Die Tatsache, dass die Freie Universität Berlin auch unter den im Moment noch im Wettbewerb befindlichen Exzellenzuniversitäten ist - mit ein paar anderen von denen, die damals daran teilgenommen haben - hat sicher auch etwas damit zu tun, dass hier durch den Einfluss verschiedener Faktoren und unser zusätzliches Geld und wohl auch unsere zusätzliche Beratung etwas in Gang gekommen ist, was dann weit über die ursprünglich intendierten Ziele und Vorhaben hinaus wirkte.

**HM:** *Schauen wir mal in die Zukunft. Die VolkswagenStiftung fördert künftig im Rahmen des Programms „Hochschule der Zukunft“, ich zitiere: „Vorhaben, die auf strukturelle Innovationen und auf die Internationalisierung von Hochschulen zielen, um deren Profil im nationalen und internationalen Wettbewerb zu schärfen. Der Stiftung geht es um explorative und durchaus risikoreiche Vorhaben, für die keine Vorbilder existieren...“ Hier geht es offenbar um Vorhaben, die erst entwickelt werden sollen; denkbar wäre ja auch die Suche nach verschiedenen Lösungen für das gleiche oder untereinander ähnliche Probleme, also eine best-practice-Strategie. Warum zieht die VWStiftung die Förderung von neuen Entwicklungen als Strategie vor?*

**W.K.:** Die Idee für das jetzige Programm „Hochschule der Zukunft“ kann man nur richtig verstehen, wenn man auf die Entwicklung von „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ über die vergangenen 8-9 Jahre zurückblickt. Es war eine bewusste Entscheidung, als Nachfolge zu dem Programm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ ein Fenster in Richtung Hochschulreform offen zu halten. Dass dieses nicht erneut zu einem 10-15 Mio.-Programm führen würde, war von vornherein beabsichtigt. Wir hatten nicht vor, noch einmal in dem Maße uns auf Fragen der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen und der Geschäftsprozesse zu konzentrieren, sondern die Idee war, die Hochschulen, die sich schon auf den Weg gemacht hatten (aber nicht nur im

Sinne eines closed shop der von uns ehemals Geförderten, sondern auch - wie wir das an den durch den Stifterverband oder anderen geförderten Hochschulen beobachten konnten - die bereits weit Fortgeschrittenen zu animieren, die eingeleiteten Prozesse weiterhin offensiv zu verfolgen und mit uns im Gespräch zu bleiben. Aus meiner Sicht stellen sie auch nur die ersten zwei, drei Schritte eines langen Weges dar, bei dem man wirklich interessante, neue Entwicklungen am Horizont sieht, für deren Realisierung man aber aus dem Kernbestand des jeweiligen Budgets nicht die notwendigen Mittel hat. Die Hürden sind in diesem Kontext natürlich noch einmal wesentlich höher gelegt als in dem früheren Programm, weil wir hier erwarten, dass etwas Ungewöhnliches oder etwas wirklich Neues im Sinne der Internationalisierungsstrategie einer Hochschule oder auch im Sinne einer Implementation ganz neuer Lehr- und Lernmethoden von uns unterstützt werden sollte, damit Veränderung nachhaltig ermöglicht wird. Wir hatten schon - bevor das Programm offiziell gestartet wurde - zwei Anträge, die positiv beschieden wurden. Das eine war eine der ersten Graduate Schools, die ja jetzt in der Exzellenzinitiative bis zu 40fach im deutschen System gefördert werden können, nämlich die Graduate School of Social Sciences der Universität Bremen, also ein Modell der strukturierten Doktorandenausbildung, das von uns - mit einem gewissen Signalcharakter verbunden - mit einer Starthilfe unterstützt wurde. Es war uns vollkommen klar, dass wir das nicht in der Breite leisten können. Das Zweite, ein geradezu notorisch leidiges Thema im deutschen System, bezieht sich auf die Mediziner Ausbildung. Hier kamen Professor Scheffner und Kollegen von der Humboldt Universität, sprich von der Charité, auf uns zu. Die hatten bereits im Wintersemester 1999/2000 einen Weg beschritten hin zu einem Reformstudiengang, der von vornherein die Verknüpfung von Theorie und Praxis sehr viel stärker in den Blick nehmen sollte, als das bisher im Medizinstudium der Fall war. Ein zentrales Element in diesem Reformstudiengang war der Betrieb eines sogenannten Trainingszentrums für ärztliche Fähigkeiten (abgekürzt TÄF). Dieses TÄF war aus den Haushaltsmitteln und den Bordmitteln der Charité nicht zu finanzieren. Hier war es wichtig, dass wir als zusätzlicher Partner (neben einigen anderen privaten Förderern) ein Zeichen gesetzt haben, dass ein solcher Schritt auch von außen honoriert werden kann. Das gleiche gilt in den letzten zwei, drei Jahren für die Internationalisierungsstrategie, also die Tatsache, dass jetzt doch mehrere deutsche Hochschulen in New York und anderswo Büros eröffnet haben oder dass nicht zuletzt mit Blick auf den demografischen Wandel sehr viel stärker im Ausland rekrutiert wird. Das sind alles Dinge, wie die beiden zuerst genannten Beispiele, bei denen man sagen kann, dass man mit Stiftungsmitteln den jeweils reformbereiten Kräften wertvolle Unterstützung bei der Umsetzung ihrer Ideen angedeihen lassen kann.

## 6. Thema und Förderrahmen

**HM:** *Wir kommen zu dem Innenbereich solcher Programme, nämlich zur Themenfindung für Förderprogramme. Wie werden diese Themen gefunden? Gibt es eine Regelmäßigkeit? Reagiert die VWStiftung auf Themen, die ihr vorgelegt werden oder gibt es eine Findungskommission? Werden Anregungen und Einschätzungen auf Tagungen und aus der Literatur aufgegriffen?*

**W.K.:** Mit Blick auf unser gesamtes Förderportfolio gibt es eine breite Palette von unterschiedlichen Such- und Findungsprozessen. Es gibt nicht diesen einen Weg, dass etwa nur Anregungen des Kuratoriums oder nur Anregungen aus der Wissenschaft aufgegriffen würden, sondern es ist in aller Regel ein facettenreicher Diskussions- und Aushandlungsprozess. Am Anfang steht gelegentlich eine Gruppe von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern, die aus dem Ausland zurückkommen und eine neue Idee mitbringen. Oder wie bei den Hochschulreformprogrammen ein deutlich spürbares Unbehagen Ende der 80er Jahre in allen Bereichen unseres Hochschulsystems, das dann zunächst einmal mit der Alewell-Studie, aber auch dann mit weiteren Workshops und Diskussionszirkeln fortgesetzt wurde. Oder wie jetzt mit Blick auf „Hochschule der Zukunft“: es kamen von verschiedenen Seiten Anregungen auf uns zu, doch auf jeden Fall dieses Feld nicht vollständig zu verlassen mit dem Ende von „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“. Dann haben wir bei einem Symposium aus Anlass des 75. Geburtstages meines Vorgängers mit verschiedenen Hochschulpräsidenten und Rektoren darüber diskutiert; wir haben verschiedene Stellungnahmen in dem Spektrum von Universitätskanzlern bis hin zu Wissenschaftsforschern eingeholt und auf dieser Basis dem Kuratorium ein Konzept vorgeschlagen. Das ist einer der Wege. Ein anderer ist auch, dass wir selbst eine Suchkonferenz organisieren, zu der Sachverständige aus dem In- und Ausland kommen. Wir versuchen dort zunächst einmal den State of the Art zu klären und vor allem auch auszuloten, wo denn tatsächlich die Hebelwirkung der privaten Wissenschaftsförderung durch eine Stiftung am sinnvollsten ansetzen kann und letztlich, welche kritische Masse von Anträgen man hier erwarten kann. Ganz entscheidend ist bei den meisten unserer Förderinitiativen, welche Perspektiven sich damit für den wissenschaftlichen Nachwuchs verbinden. Denn wir wollen ja einerseits durchaus die deutsche Wissenschaft im Sinne der inter- und transdisziplinären Forschung in internationaler Vernetzung unterstützen, aber wir müssen auch immer im Auge behalten, dass die Personen, die hier gefördert werden, am Ende nicht auf ein totes Gleis geschoben werden oder gar im Abseits landen.

**HM:** *Solche Konferenzen führen ja sehr häufig zu einem vielstimmigen Chor. Wie wird dann geprüft, ob das wirklich ein geeignetes Feld für die VWStiftung ist? Wer leistet diese Auswertungs- und Zuspitzungsarbeiten?*

**W.K.:** Das ist die Aufgabe der Förderreferenten, der Abteilungsleiter der Förderabteilungen und meiner Person, eine entsprechende argumentativ überzeugende Unterlage zu erstellen, die dann dem Kuratorium zur Beschlussfassung vorgelegt wird. Aber der Weg dahin enthält in jedem Falle eine ganze Reihe von Dialogen, Konferenzen, interaktiven Prozessen, schriftlichen Stellungnahmen. Die Validierung der jeweiligen Ursprungsidee und ihre Transformation in ein Förderkonzept sind in der Regel ein Prozess von etwa einem dreiviertel bis zu einem Jahr. Es ist nicht so, dass eine Idee vom Himmel fällt und plötzlich ist das Konzept da. Wir machen den Validierungsprozess nicht nur, um uns zu vergewissern, dass das der richtige Weg ist, sondern es dient gleichzeitig dazu, so etwas wie eine Multiplikatoren Community zu schaffen. Mit jedem dieser Schritte, insbesondere wenn ich solch eine Suchkonferenz organisiere, nehme ich

bereits bestimmte Weichenstellungen vor; deshalb wird auch das Kuratorium nicht erst in letzter Minute mit dem fertigen Papier konfrontiert, sondern durch mich regelmäßig unterrichtet über die Veranstaltungen, die wir gerade vorbereiten. Der eine oder andere Kurator nimmt, wenn er oder sie relativ fachnah ist, dann an diesen Veranstaltungen bereits teil, um sich selbst einen Eindruck zu verschaffen von dem Entwicklungspotential des jeweiligen Feldes.

**HM:** *Wie wird die Höhe der Fördersumme des jeweiligen Programms bestimmt? Wie wird das Volumen dieses Programms festgelegt?*

**W.K.:** Zunächst einmal ist wichtig, dass die Kuratoren alleamt in ihrer persönlichen Kapazität im Kuratorium sitzen, also keine Funktionsträger sind. Sie sind dadurch wesentlich freier in ihren Entscheidungen, als wenn sie als Vertreter verschiedener Institutionen mitwirkten. Das ist ein ganz wesentlicher Unterschied zwischen einer privaten Stiftung und den meisten öffentlich finanzierten Einrichtungen. Der Weg eines Förderprogramms oder einer Förderinitiative ist zwar von uns vorgezeichnet mit ungefähren Abschätzungen, was uns eine solche Initiative kosten könnte, um das Ganze in der mittelfristigen Finanzplanung abzubilden. Aber am Ende gibt es keine Hausnummern, die irgendeinem Förderprogramm zugeordnet wären; denn das ist nach unseren Erfahrungen kein besonders tragfähiger Weg. Ich könnte Ihnen 'zig Beispiele nennen aus meinen früheren Tätigkeiten, dass auf miraculöse Weise immer am Ende einer Gutachtersitzung genau der Millionenbetrag herauskommt, den man seitens der Geschäftsstelle bestimmter Einrichtungen vorgegeben hatte. Was wir versuchen, ist auf der einen Seite (immer im Bewusstsein der Begrenztheit unserer Budgets) die Gutachter und Gutachterinnen davon zu überzeugen, dass sie die Aufgabe haben, die besten Projekte auszuwählen und uns möglichst eindeutig die Trennlinie zwischen Förderung und Ablehnung zu empfehlen. Es ist im wesentlichen meine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass wir das, was für sehr gut befunden wird, auch wirklich finanzieren können. Natürlich gibt es Indikatoren, die wir projizieren, wenn wir das Antragsvolumen kennen, wie viel wir in etwa für welche Förderinitiative im kommenden Jahr brauchen werden. Aber es gibt davon in der Praxis erhebliche Abweichungen. Je stärker wir in Richtung struktur- und personenbezogener Förderinitiativen gehen - wie das in den letzten Jahren geschehen ist - um so mehr ist es nicht wirklich berechenbar, wie viel in welchem Förderprogramm an Mitteln benötigt wird. Wir haben beispielsweise früher schon bei den Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leitern Veränderungen gehabt zwischen 6-7 und 10-12 Gruppen und wenn jede dieser Gruppen 1-1,5 Mio. Euro benötigt, dann können Sie sich das leicht ausrechnen, wie sehr sich das auf unser Gesamtbudget auswirkt. Ähnlich ist dieses im Moment mit den Lichtenberg-Professuren, auch mit den Dilthey-Fellowships, die wir ja mit der Thyssen-Stiftung zusammen fördern. Ich vermute, dass es sich bei den Schumpeter-Fellowships genauso entwickeln wird, d.h. also, je nachdem wie viele herausragende Bewerberinnen und Bewerber wir im jeweiligen Jahr haben, haben wir 2-3 Mio. mehr für die jeweilige Förderinitiative bereitzustellen als vielleicht im folgenden Jahr. Gleichwohl zeigt die Erfahrung, dass wir - über alles gesehen - dann doch immer in der Lage sind, dieses so verlässlich darzustellen, dass bei uns niemand befürchten muss, wegen



nicht vorhandener Mittel nicht gefördert werden zu können, und sei es eben dadurch, dass wir in einem Jahr auch mal 2-3 Mio. Euro mehr ausgeben als im folgenden Jahr. Es ist immer ein qualitativer Bewertungsprozess, der ausschlaggebend ist für das, was am Ende gefördert wird oder eben auch abgelehnt werden muss.

**HM:** *Wie wird die Laufzeit eines Programms bestimmt? Wird die Dauer vom Erreichen vermuteter bzw. erwarteter Resultate abhängig gemacht?*

**W.K.:** Dafür gibt es auch keine festgelegten Prozeduren. In aller Regel ist es so, dass wir eine neue Förderinitiative für vier bis fünf Jahre auf den Weg bringen und dass es dann eine sogenannte Midterm-Evaluation gibt, bei der im Laufe des vierten Jahres bewertet wird, wie die Implementation gelaufen ist und wie die ersten Ergebnisse aussehen. Dann gibt es zumeist Korrekturen, Veränderungen, Justierungen, die notwendig sind, um die Förderinitiative auch in Anbetracht der inzwischen im Umfeld stattgehabten Veränderungen zu modifizieren. Es kann aber auch in Einzelfällen sein, dass man nach relativ kurzer Zeit bereits feststellt, dass diese Förderinitiative mit ihrer impulsgebenden Funktion so erfolgreich war, dass es sich nicht unbedingt als notwendig erweist, sie fortzusetzen. Denn eines der Kriterien dafür, ob wir eine der Förderinitiativen fortsetzen oder nicht, ist auch, in wie weit andere Förderer inzwischen in dieses Feld eingestiegen sind. Wenn beispielsweise eine Förderinitiativ-Idee wie die zur Erforschung von Einzelmolekülen, die wir 1997 auf den Weg gebracht haben, dazu führt, dass bereits im Jahre 2000 „Science“ auf dem Titelblatt die Einzelmolekülforschung als „Das Thema der Zukunft“ heraushebt, dann dauert es keine zwei bis drei Jahre und es ist von einem - sagen wir mal - eher fokussierten Nischenthema zu einem geradezu explodierenden Mainstream-Thema geworden. Das war auch bei uns darin ablesbar, dass innerhalb kürzester Zeit bereits 20 in den Projekten unterstützte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler auf Professuren berufen wurden. Nun fiel das zweifelsohne zusammen mit dem personellen Umbruch an vielen deutschen Hochschulen, aber der innovative Impuls war gleichwohl nach vier bis fünf Jahren erfüllt. Das ist aber nicht die Regel. Die Regel ist eher, dass nach einer solchen Zwischenbewertung es eine zweite Phase gibt, an deren Ende wiederum offen ist, ob es dann endgültig beendet wird. Es gibt gelegentlich auch die Variante, dass so etwas mit der zweiten Phase ausläuft. D.h. also, die Laufzeiten können zwischen vier bis fünf Jahren und acht bis zehn Jahren liegen. Bei unseren Auslandsinitiativen würde ich sogar die Prognose wagen, dass die uns noch weitaus länger beschäftigen werden; denn man kann nicht als Förderer in die Zusammenarbeit mit dem Subsaharaischen Afrika einsteigen und sagen: „Wir verlassen das Thema bereits wieder nach drei, vier Jahren“. Im Gegenteil, wenn wir dort eine nachhaltige Wirkung erzielen wollen im Sinne auch des Verbleibs von herausragenden wissenschaftlichen Köpfen in diesen Ländern, dann werden wir deren Karriereweg über längere Zeit begleiten müssen, damit sie überhaupt attraktivere Arbeitsbedingungen in ihren jeweiligen Ländern finden. Also die Antwort lautet, es geht im Prinzip in der ganzen Spannweite - je nachdem welche Anforderungen das jeweilige Feld stellt - von vier, fünf Jahren bis hin zu zehn, zwölf Jahren.

## 7. Die Förderentscheidung

**HM:** *Wenn nun die Mobilisierung gelungen ist und viele Anträge eintreffen, dann geht es ja um die Auswahlentscheidung. Wie wird die Jury bestimmt, die die weiteren Entscheidungen trifft und wie werden die Gutachter ausgewählt, die Empfehlungen abgeben?*

**W.K.:** Das ist wiederum ein Bereich, in dem es eine breite Palette von unterschiedlichen Vorgehensweisen und Varianten gibt. Zunächst einmal wird mit dem Beschluss des Kuratoriums, eine bestimmte Förderinitiative zu starten, eine Unterlage erstellt, in der auch der Gutachterkreis skizziert wird. Wir arbeiten heutzutage im wesentlichen mit Gutachterkreisen und nur in wenigen Teilen unseres Förderportfolios alleine mit schriftlichen Gutachten; das sind eher Anträge für Symposien, Workshops und Sommerschulen oder kleine Projekte. Bei den großen interdisziplinären Vorhaben diskutieren wir in aller Regel am Tisch mit verschiedenen Fachvertretern, weil sich immer wieder gezeigt hat, dass man gerade einen interdisziplinär angelegten Antrag auch - auf gut Deutsch gesagt - zu Tode begutachten kann. Wenn Sie nur hinreichend viele Fachvertreter fragen, wird es darunter schon genügend geben, die das Vorhaben ablehnen. Wenn wir Innovation in der Grundlagenforschung wollen, dann müssen wir dieses aktiv auch gegenüber den Gutachtern kommunizieren. Und das versuchen wir natürlich insbesondere mit den Gutachterkreisen. Wir versuchen aber auch in dem Leitfaden für Gutachter, den wir bei schriftlichen Anfragen in den zweistufigen Verfahren mitschicken, den jeweiligen Gutachtern (die bei uns übrigens auch zunehmend aus dem Ausland kommen, um Interessenkollisionen zu vermeiden) ein Verständnis von dieser Stiftung zu geben - das man ja bei ihnen nicht automatisch unterstellen oder von vornherein abverlangen kann, weil sie weiß Gott anderes zu tun haben als sich fortwährend mit uns zu befassen. Aber auch hier ganz klar die Botschaft: „Wir sind eine private Stiftung, die bereit ist, gerade auch interdisziplinäre und ungewöhnliche Vorhaben zu unterstützen, die aber auch höchste Qualitätsmaßstäbe anlegt und insbesondere Originalität und Kreativität hoch gewichtet“. In den zweistufigen Verfahren ist es so, dass in der Regel drei oder vier Gutachterinnen und Gutachter befragt werden. Deren Stellungnahmen müssen ein eindeutig positives Bild ergeben, damit die Antragsteller eingeladen werden. Das ist beispielsweise bei den Lichtenbergprofessuren oder auch bei den Dilthey-Fellowships und demnächst sicherlich auch bei den Schumpeter-Fellowships der Fall. Die persönliche Präsentation ist nachgeschaltet und setzt voraus, dass das Fachliche schon einmal exzellent bewertet worden ist. Aber wie wir gerne sagen: „Papier ist geduldig“, d.h. oft ist es dann doch so, dass das persönliche Erscheinen der Kandidatin oder des Kandidaten das Bild noch einmal deutlich verändert, so dass mit der Einladung zum Vortrag, zur Präsentation und Diskussion noch nicht die Eintrittskarte in die Förderung vergeben ist. Das ist für manche Bewerber durchaus mit tiefer Enttäuschung verbunden und für uns auch mit Ärger. Auf der anderen Seite haben wir immer wieder festgestellt, dass wir (insbesondere wenn wir jetzt von der kurzfristigen Förderung über zwei bis drei Jahre hingehen zu fünf Jahren plus Verlängerungsmöglichkeiten, bei Lichtenberg bis zu acht Jahren, bei den Fellowships bis zu zehn Jahren) mit hohem Vertrauen dann einer Person



eine Perspektive eröffnen, die es ihr ermöglicht, etwas wirklich Neues, etwas Kreatives, neue Methoden, neue Sprachen sich anzueignen, um auf diese Weise eine inhärente Interdisziplinarität zu entwickeln. Wenn wir das alles wollen, dann müssen wir uns natürlich auch überzeugen, dass es sich lohnt, in diese Person und ihre Entwicklung zu investieren. Deshalb sind diese Verfahren heute durchaus aufwändiger, aber nach meinem Eindruck auch verlässlicher, um Personen zu identifizieren, die - im Sinne eines gegenläufigen Impulses zu der vorhin angesprochenen mangelnden Risikobereitschaft im europäischen System - tatsächlich das Potenzial haben, zu Durchbrüchen zu kommen.

**HM:** *Sie haben jetzt eine ganze Reihe von Gesichtspunkten für die Förderung aufgezählt. Könnten sie noch weitere hinzufügen, insbesondere nach welchen Gesichtspunkten über die Förderung entschieden wird?*

**W.K.:** Das ist wiederum von dem jeweiligen Programm abhängig. Mit jeder Förderinitiative wird ein Bündel von Zielen formuliert und auch ein Bündel von Kriterien, die ausschlaggebend sind, um am Ende zu positiven Förderentscheidungen zu kommen. Gerade heute haben wir mit einem Gutachterkreis im Rahmen der Förderinitiative „Dokumentation bedrohter Sprachen“ zusammen gesessen. Dort ist eines von vier Hauptkriterien erst einmal die akute Bedrohung dieser Sprachgemeinschaft, also dass die Sprache tatsächlich vom Aussterben bedroht ist oder dass es eine Dringlichkeit gibt, diese Sprache zu dokumentieren, weil es nur noch zwei oder dreitausend Sprecher gibt, die aber schon die entsprechende Sprachkompetenz nicht mehr an die nächste Generation weitergegeben haben. Das zweite und für uns immer wesentlichere Kriterium in nahezu allen Programmen ist schlicht die Qualität des Antrages, die Originalität der Fragestellung, die kreative methodische Weiterentwicklung bestimmter Aspekte. Das dritte ist die Qualifikation der Antragsteller selbst, die in einer Weise gegeben ist, dass wir sagen können, diesen Antragstellern ist das beantragte anspruchsvolle Vorhaben von ihrer Kompetenz her zuzutrauen. Das vierte ist immer wieder der Aspekt: was bringt es für den wissenschaftlichen Nachwuchs? Ist hier in einem solchen Vorhaben der Nachwuchs so platziert, dass das, was dort geschieht, auch wirklich der Weiterentwicklung und vor allem auch den Karriereperspektiven aufhilft? Oder ist es eher eine Art von Sklavendienst, der die Person unter Umständen in eine Sackgasse führt. Erst wenn alle diese vier Kriterien positiv bewertet werden können, kommen dann Aspekte zum Tragen, wie „Ist der Aufwand in Relation zum Vorhaben gerechtfertigt?“ „Welche Ressourcen müssen tatsächlich genutzt werden?“ Aber zunächst muss das andere in einem durch und durch positiven Sinne geklärt sein.

## 8. Verbreitung der Ergebnisse

**HM:** *Kommen wir abschließend zur Nachhaltigkeit und der Verbreitung der Ergebnisse, auch noch mal im Hinblick auf den Wandel in den Hochschulen. Bei Lösungsmodellen wird die modellhafte Wirkung (normbildend bzw. zur Nachahmung anregend) nur durch Verbreitung erzielt. Werden die Modelle empirisch begleitet? Werden Erfahrungsberichte zur Verfügung gestellt? Wie sieht die öffentliche Kommunikation darüber aus und ist sie Teil des Programms?*

**W.K.:** Heutzutage ist eigentlich keine Förderinitiative mehr vorstellbar, bei der nicht von Anfang an die Kommunikation im Vordergrund stehen muss. Es geht bereits damit los, wie ich ein solches Programm in die Öffentlichkeit trage, damit ich auch wirklich die gewünschten Anträge auf den Tisch bekomme. Das zieht sich dann durch bis hin zu periodisch wiederkehrenden Workshops, Symposien, öffentlichen Veranstaltungen - wie wir sie ja bei dem Programm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ verschiedentlich gemeinsam mit dem Stifterverband durchgeführt, also ganz bewusst Plattformen geschaffen haben, auf denen die von uns geförderten Hochschulen sich präsentiert haben, damit - wenn man so will - bereits im Prozess der Förderung ein gemeinsamer Lernprozess initiiert werden kann. Aber auch andere nicht Geförderte waren mit einbezogen, mindestens mit Posterpräsentationen, mittels derer sie auch ihre Reformschritte dokumentieren und verbreiten konnten. Das gilt heutzutage vor allem für die gesellschaftswissenschaftlichen Vorhaben. Wie Sie vielleicht unter dem Dach von „Zukunftsfragen der Gesellschaft“ gesehen haben, haben wir ganz bewusst Signale gesetzt mit Themen wie „Migration und Integration“ oder jetzt auch zu den Chancen und Möglichkeiten einer alternden Gesellschaft Programme zu initiieren, die von vornherein nicht nur eine innerakademische Untersuchung zum Ziel haben, sondern in die bereits in der Konzeptualisierungsphase für die Projekte die jeweiligen Praxisfelder miteinbezogen werden. Meine Erfahrung ist die, dass zum Beispiel Administrationen nicht aus Büchern lernen, sondern aus Erfahrungen, aus Berichten, die sie aus ganz anderen Quellen auf den Tisch bekommen. Hier wollen wir versuchen (und das erweist sich als durchaus komplizierter und komplexer Prozess) in den Projekten und dann immer wieder in Intervallen, auch zwischen den Projekten einen größeren Dialog darüber in Gang zu bringen, was man erreicht hat, welche neuen Erkenntnisse man gewonnen hat. Diese Erkenntnisse werden bereits unmittelbar mit Vertretern der Praxis rückgekoppelt. Davon erhoffen wir uns zum einen natürlich einen besseren Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis, zum anderen aber auch eine raschere Reorganisation der Praxis selbst. Diese Art von Austausch hatte sich auch in dem Programm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ so bewährt, dass gerade von Seiten der Hochschulen immer mehr der Wunsch kam, alle halbe Jahre oder mindestens einmal im Jahr eine solche Veranstaltung durchzuführen. Was jetzt die Ergebnistransfers angeht, da haben wir mit der Festschrift für Herrn Möller noch mal einen abschließenden Akzent mit jeweils persönlichen Bilanzen der Hochschulpräsidenten gesetzt. Aber viel wichtiger ist natürlich, dass diese Hochschulen selbst in allen möglichen Kontexten präsent waren oder sind mit dem, was sie inzwischen verändert haben. Damit ermöglichen sie Anderen, diese Dinge für sich jeweils zu adaptieren. Aber diese Adaptationsleistung muss jede einzelne Einrichtung für sich leisten, da kann man nicht ein Modell von A nach B verschieben und hoffen, dass es funktioniert. Also das, was die Politikwissenschaftler „Regime-Shopping“ nennen, ist etwas, was nach meinem Eindruck im deutschen Hochschulwesen derzeit viel zu stark dominiert. Es wäre oftmals viel besser, wenn man sehr genau analysierte, welche Elemente aus anderen Systemen sich unter Umständen unter den deutschen Verhältnissen nicht miteinander vertra-

gen, und man sie erst aufnähme, wenn sie in anderer Weise bei uns neu konfiguriert, kombiniert und auch mit Blick auf ihre jeweilige Policy-Wirkung ganz anders platziert würden.

**HM:** *Werden die prämierten Lösungen verpflichtet, ihre neue Praxis eine Mindestzeit fortzuführen? Oder könnten die Empfänger diese auch gleich nach Ende der Förderung auslaufen lassen?*

**W.K.:** Verpflichtungen in dem Sinne, dass ein Vertrag geschlossen würde, der die Hochschule zwingt, dieses nun noch Jahre lang aufrecht zu erhalten, gibt es nicht. Aber Teil der Kriterien für die Förderentscheidung war ja von Anfang an, dass die Hochschule darlegen musste, warum sie dieses oder jenes an Veränderungsprozessen von sich aus initiiert, um sich für die Zukunft fit zu machen. Wir haben vorher geprüft (und die Gutachter haben dazu jeweils Stellung genommen), ob dieses ein Konzept ist, das für die entsprechende Hochschule - sei es nun Heidelberg oder Berlin, Hamburg, Clausthal oder auch Bremen - nun wirklich etwas substanzvoll voranbringt, was schon angelegt ist, und vor allem auch zur nachhaltigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit dieser Einrichtung in Forschung und Lehre beitragen kann. Das heißt also, wir haben in dem Moment, als wir uns für die Förderung einer bestimmten Hochschule entschieden haben, das Vertrauen gehabt, dass diese Hochschule diesen Weg auch konsequent weitergehen will. Ich kann mir auch schlecht vorstellen, dass wir als Stiftung eine Hochschule zwingen würden, das Reformvorhaben weiter umzusetzen, selbst wenn sich inzwischen aufgrund der hohen Veränderungsdynamik wieder völlig neue Anforderungen ergeben haben - das könnte ja geradezu kontraproduktive Effekte haben. Wohl aber haben wir durch diesen begleitenden Prozess mit den Beraterinnen und Beratern so etwas wie ein durchaus enges Monitoring der Aktivitäten betrieben (wobei es in dem Sinne nicht um wissenschaftliche Begutachtung ging). So konnten wir uns auch in den Abschlussworkshops in Bremen, Dortmund, Hamburg, Heidelberg und anderswo überzeugen, dass die Hochschulen markante Fortschritte erzielt haben und dass Universitäten, die bis vor zehn, fünfzehn Jahren als geradezu unreformierbar galten, sich durchaus in ungeheurer positiver Weise von vergangenen Verkrustungen gelöst haben. Das gilt für Hamburg wie für Berlin, was die großen Universitäten angeht, es gilt aber auch für traditionelle Universitäten wie Heidelberg und Göttingen und auch für die so genannten Reformuniversitäten der 70er Jahre wie Kassel und Bremen, die sich vor dem Hintergrund einer völlig veränderten Landschaft in gewisser Weise neu erfinden mussten. Nach meinem Eindruck haben sie dieses (und das gilt ganz besonders für Bremen) in vorbildlicher Weise auf den Weg gebracht, was ja dann auch durchaus überregional Furore machte, indem die Bremer als Überraschkandidat beim ersten Mal in der Endrunde der Exzellenzinitiative waren, auch wenn sie darin - wie vorhersehbar war - nicht zum Erfolg gekommen sind. Gleichwohl ist das positive Aufbruchsignal, was davon ausgegangen ist, und der Reputationsgewinn, der der Bremer Universität ja auch international sehr geholfen hat, aus meiner Sicht genau das positive Resultat, das wir uns erhofft hatten. Es wäre natürlich wünschenswert, wenn diese Förderkontexte immer wieder wahrgenommen würden als ein Element, das die Weichenstellung in Richtung exzellenter Hochschule doch markant mitunterstützt hat.

## 9. Gesamteinschätzung

**HM:** *Wenn Sie eine Gesamteinschätzung der Auswirkung der Förderprogramme auf die Hochschulreform vornehmen - würden Sie den Stiftungen zu einer Intensivierung dieser Form der Unterstützung des Wandels raten oder diese Reformstrategien eher zurückfahren wollen?*

**W.K.:** Nun, die weise Antwort ist vermutlich „alles hat seine Zeit“. Der Reformschub, der bereits Ende der 80iger Jahre begonnen hat und dann in den 90iger Jahren fortgesetzt wurde, war ja einer, der vor dem Hintergrund einer ernüchternden Diagnose der Entscheidungsunfähigkeit deutscher Hochschulen ausgelöst wurde. Dieses Problem ist nach meinem Eindruck insbesondere auch dadurch einer Lösung näher gebracht worden, dass viele Länderhochschulgesetze die Erkenntnisse aus den verschiedenen Reformprogrammen aufgenommen haben. Sie haben heute in durchaus konkurrierenden, aber in ihren Grundelementen doch sehr ähnlichen Steuerungsmodellen - wie dem Unternehmen Universität in Baden-Württemberg und der Stiftungsuniversität in Niedersachsen - dafür gesorgt, dass eine deutliche Entstaatlichung und damit einhergehend auch eine Entlastung der administrativ-organisatorischen Prozesse stattgefunden hat. Also auf dem Feld der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen würde ich für eine Stiftung jetzt auch keinen unmittelbaren Anlass sehen, erneut einen Stein ins Wasser zu werfen. Ganz anders sieht es mit dem hinter unserer Initiative ja auch stehenden Ziel der Verbesserung von Forschung und Lehre aus. Dort sehe ich nach wie vor große Bedarfe, die sich in unserem jetzigen Förderportfolio ausdrücken, vor allem in diesen struktur- und personenbezogenen Förderinitiativen, mit denen wir ein klares Signal setzen, dass hier die deutschen Hochschulen, wenn sie die hellsten Köpfe in ihren Reihen behalten oder sie für sich gewinnen wollen, sich noch viel weiter voran bewegen müssen, als es in den vergangenen Jahren der Fall war. Mit der jetzigen Förderinitiative „Hochschule der Zukunft“ versuchen wir auch weiterhin zu signalisieren, dass in den Hochschulen neue Entwicklungen oder auch neue Herausforderungen aufgegriffen werden müssen, die mit den normalen Bordmitteln nicht zu bewältigen sind, und man darüber mit uns nicht nur ins Gespräch kommen kann, sondern dass wir gegebenenfalls auch finanzielle Unterstützung bieten können. In dem Sinne würde ich sagen, unsere struktur- und personenbezogene Förderung ist für uns immer das Fieberthermometer, anhand dessen wir messen können, ob die Hochschulen sich in den jeweiligen Feldern konstruktiv und zukunftsorientiert bewegen. Durch das quer dazu liegende Programm „Hochschule der Zukunft“ haben wir gleichzeitig die Möglichkeit, auch dort noch mal neue strukturelle oder organisatorische Weichenstellungen vorzunehmen, wo dies sonst den Hochschulen aus eigener Kraft vermutlich nicht möglich wäre.

**HM:** *Vielen Dank für das Gespräch!*

Das Interview führte Wolff-Dietrich Webler

■ Dr. Wilhelm Krull, Generalsekretär der VolkswagenStiftung, E-Mail: [krull@volkswagenstiftung.de](mailto:krull@volkswagenstiftung.de)

## Zur Reformstrategie des Stifterverbandes

Interview mit dem stellv. Generalsekretär des Stifterverbandes,  
Dr. Volker Meyer-Guckel



Volker Meyer-Guckel

### 1. Einbettung in die Reformstrategie des Stifterverbandes

**HM:** Der Stifterverband „entwickelt Förderprogramme und unterstützt Initiativen, die exemplarisch zur Lösung von strukturellen Problemen in Hochschule und Wissenschaft beitragen. Der Stifterverband versteht sich als unkonventionelle Ideenschmiede in einem überbürokratisierten Wissenschaftssystem.“ (Jahrespressekonferenz 2006. Presseportal). Unter den Initiativen befinden sich auch Programme, in denen Best-Practice-Modelle für Probleme der Hochschulen prämiert werden. Nicht alle Förderung will auch gestalten. Sie will manches stützen, befördern, aber es scheint ein paar Programme zu geben, in denen der Stifterverband indirekt auch gestalten, also Politik machen will... In welchen Rahmen der Politik des Stifterverbandes ordnen Sie diese Förderprogramme ein? Gibt es Grundüberlegungen? Gibt es bestimmte Felder?

**V.M.-G.:** Die Mittel des Stifterverbandes für das Wissenschaftssystem gliedern sich in einen Teil der institutionellen und einen Teil der programmatischen Förderung. Mit dem ersteren unterstützen wir die Wissenschaftsorganisationen und zwar im Wesentlichen ohne Zweckbindung. Die Mittel werden in der Regel für Zwecke verwendet, die für die Organisation notwendig sind und für die öffentliche Gelder nicht eingesetzt werden können. Die Beträge sind im Vergleich zum Gesamthaushalt der Institutionen gering, aber oft sehr wertvoll, weil bestimmte tarifrechtliche Bestimmungen bestimmte Vorhaben kaum zulassen, die aber gern gemacht werden würden. Dann gibt es die Programme des Stifterverbandes, hinter denen in der Tat der Anspruch steckt, auch Wissenschaftspolitik, Hochschulpolitik mitzugestalten. Die folgen natürlich bestimmten Überzeugungen und Prinzipien. Dahinter steckt erstens der Gedanke des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen und Forschungsinstitutionen und zweitens der Gedanke der Autonomie, in dem Sinne, dass wir sagen, die Einzelinstitutionen sollen sich so entwickeln können, wie es die Organisationen selbst für richtig halten. Weder Autonomie noch Wettbewerb als Selbstzweck, sondern im Sinne eines effizienten Weiterentwickelns des Wissenschaftssystems. Wir haben versucht, mit wettbewerblichen Maßnahmen und Methoden den Wettbewerbsgedanken im System zu implementieren, Wettbewerb zu simulieren, denn richtigen Wettbewerb gibt es ja in unserem Hochschulsystem noch nicht. Indem man wettbewerbliche Verfahren entwickelt, wettbewerbliche Mittelverteilung in Anwendung bringt, schafft man so etwas wie einen Vergleichsdruck, ein Benchmarking, eine Kommunikation über Stärken und Schwächen innerhalb der Institution und damit entsprechende Organisationsentwicklungseffekte.

Die Stifterverbandsprogramme wiederum sind gruppiert nach sechs Schwerpunkten: Hochschulentwicklung, Studium und Lehre, Nachwuchs, Forschung, wobei wir nicht Inhalte der Forschung fördern, sondern Strukturverbesserungen. Dann haben wir ein großes Schwerpunktfeld im Bereich des Dialogs Wissenschaft – Gesellschaft initiiert, wie die PUSH-Programme („Public Understanding of Sciences and Humanities“), die Stadt der Wissenschaft, die ESOF Konferenz; Wissenschaftsjournalismus gehört hier ebenfalls herein. Und schließlich den Bereich Internationalisierung. Hier ist unser Engagement allerdings noch unterentwickelt. Dafür sind die Personalressourcen einfach zu klein, wir schultern den gesamten programmatischen Bereich des Stifterverbandes mit nur 15 Mitarbeitern. Und immer, wenn es um Fragen geht, die Europa betreffen, Internationalisierung der Hochschulwelt etc., stoßen wir an operative Grenzen. Aber es ist ein großes Zukunftsthema, natürlich auch für uns. Die programmatische Arbeit des Stifterverbandes ist in den 90er Jahren deutlich systematisiert worden. Danach wurden auch die Programmlinien fokussiert. Früher konnte man mit unterschiedlichsten Anträgen an den Stifterverband heran treten. Heute ist das im Wesentlichen in programmatischen Schwerpunkten festgelegt, und eintreffende Anträge werden daraufhin geprüft, ob sie in die Programme passen, die wir aus-schreiben.

**HM:** Was verspricht sich der Stifterverband von diesen Programmen? Und wer formuliert diese Ziele und Erwartungen an die Programme?

**V.M.-G.:** Ich hatte eben zwei übergreifende Prinzipien genannt: Die Schaffung von Wettbewerb und institutionelle Autonomie. Dann gibt es Teil- und Unterthemen, die sich daraus entwickeln. Also, zur Stärkung des Hochschulmanagements gehört es, entsprechende Organisationsformen zu finden in den Hochschulen. Zur Stärkung von Studium und Lehre gehört es, innovative Studiengänge zu etablieren, Beratungssysteme zu etablieren, Studieninhalte neu zu formulieren – daraus entwickeln sich Teilthemen, die wir dann versuchen, weiterzuentwickeln. Das Thema Schlüsselqualifikationen war für uns ein Thema, was sich mit Innovation der Lehre unmittelbar verknüpft, deshalb haben wir es aufgegriffen. Wir haben Programme zur Personalentwicklung an Hochschulen, wobei Personalentwicklung sich wieder mit Organisationsentwicklung koppelt. Das heißt, abgeleitet aus Leitgedanken, wie dem Leitgedanken der deregulierten Hochschule, gibt es Folgeprogramme, die verschiedene Teilaspekte abdecken. Was versprechen wir uns von den Programmen? Meistens wird das, was wir uns davon versprechen, in den Ausschreibungstexten konkretisiert. Die Kriterien nach denen



geurteilt wird, tauchen oft in den Ausschreibungen auf. Ein Beispiel: Wir haben bei einem Wettbewerb zur Weiterbildung an Hochschulen angekündigt Leitfragen an die Anträge gestellt, wie Sie auch in Businessplänen abgefragt werden, also von der Art: Wie ist die Weiterbildung organisiert? Wie ist sie infrastrukturell ausgestattet? An welchen Märkten orientiert sie sich? An welchen Zielgruppen? Das war schon sehr detailliert formuliert. Andere Ausschreibungen sind eher allgemeiner gehalten, gerade bei Themen, die sich erst entwickeln. Wie zum Beispiel beim Thema Personalentwicklung. Da gibt es bei uns weder ein Gremium noch irgendwelche Experten, die den Hochschulen vorgeben, ihr müsst Personalentwicklung in diesem Sinne oder mit jenen Mitteln betreiben, sondern wir sagen, das ist ein Thema, das die Hochschulen noch für sich entdecken müssen. Da werden wir nur ganz wenige Eckpunkte definieren, also zum Beispiel Zielgruppen von Personalentwicklung. Und dafür sollen dann, in einem möglichst offenen Verfahren, gute Initiativen, Ideen und Projekte vorgestellt werden. Damit verknüpft sich dann auch gleichzeitig die Frage, die Sie im Vorfeld dieses Interviews gestellt haben: Gibt es irgendein Leitbild, das vor der Programmausschreibung definiert wird? Manchmal ja, wenn ein Thema schon hoch entwickelt ist, zum Beispiel Qualitätssicherung. Da gibt es im unternehmerischen Bereich relativ viele Kriterien, wie man Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement betreibt. Bei anderen Themen, wo sich das nicht so einfach übertragen lässt, gibt es sie nicht. Die werden dann im Dialog mit den Antragstellern und auch zwischen den Juroren konkretisiert. Das ist ein sehr diskursives Verfahren. Und je nach Erfahrungshintergrund derjenigen, die das dann zu beurteilen haben (jede Jury wird aus Wissenschaftsvertretern, Politikvertretern und Wirtschaftsvertretern zusammengesetzt) ergeben sich Diskussionen über das, was man als good practice auszeichnen will oder nicht. Aber auch das ist immer institutionenspezifisch, das heißt, die Leitfrage ist eigentlich: Wer macht das Beste aus seinen Möglichkeiten? Dieses Prinzip ermöglicht, Äpfel mit Birnen zu vergleichen und ein Fachhochschulkonzept, das wesentlich weniger Ressourcen zur Verfügung hat, mit einem Universitätskonzept zu vergleichen. Die antragstellenden Hochschulen müssen sie an ihren eigenen Infrastrukturen, an ihren eigenen Ansprüchen messen. So können schließlich als Best Practice völlig unterschiedliche Modelle ausgezeichnet werden, was in unseren Programmen auch immer wieder geschieht.

**HM:** *Wer formuliert die Zielerwartungen an die Programme; ist das jemand innerhalb des Stifterverbandes? Wer ist daran beteiligt?*

**V.M.-G.:** Wir arbeiten als Netzwerker. Als relativ kleine Truppe können wir eigentlich nur agieren, indem wir ständig mit Experten im Austausch stehen, Experten miteinander in Beziehung setzen, sie an einen Tisch bitten und zu bestimmten Dingen für uns arbeiten lassen. Das Expertennetzwerk rekrutiert sich zu einem großen Teil aus der Wissenschaft, aber auch aus der Wirtschaft und aus der Politik. Diese Experten entwickeln für uns dann auch die Zielerwartungen an unsere Programme. Entweder in kleinem Kreis oder auf öffentlichen Symposien.

**HM:** *Eingeladen wird, wer in dem Zusammenhang schon publiziert hat?*

**V.M.-G.:** Wir laden jedenfalls nicht nach politischem Proporz ein. Zu jedem Thema lassen sich relativ schnell Experten recherchieren, die dann wiederum drei bis vier Leute benennen oder uns Empfehlungen geben können. Wir versuchen immer, das ganze international einzubetten. In jedem unserer Themenfindungskreise ist jemand, der nicht aus Deutschland kommt, in Ländern arbeitet, wo das Thema schon weiter fortgeschritten ist.

**HM:** *Gibt es Erfolgskriterien? Es gibt Erwartungen; gibt es auch Erfolgskriterien und sind die ausformuliert?*

**V.M.-G.:** Meinen sie Erfolgskriterien für ein spezifisches Thema oder für die Erfolge unserer Programme? Für die Erfolge unserer Programme kann ich ihnen die Kriterien relativ schnell nennen.

**HM:** *Ja, erstmal auf dieser Programmebene.*

**V.M.-G.:** Als Erfolg gilt, wenn sich die Hochschulen mit diesen Themen auseinandersetzen. Ein Programm ist ein Misserfolg, wenn wir am Ende zwei Bewerbungen haben und merken, das Thema ist noch nicht reif oder es ist so ausgelutscht, dass sich keiner mehr für die Fördergelder interessiert, die wir zur Verfügung stellen. Also, wenn das Thema Resonanz findet in den Hochschulen und bei Antragstellern, ist das positiv. Ein zweites Erfolgskriterium ist erfüllt, wenn das Thema zu einem politischen Thema wird. Oft haben wir Themen, die in der politischen Debatte überhaupt noch nicht verankert sind. Hier erfüllen unsere Ausschreibungen durchaus auch eine recherchierende Funktion. Durch eine Ausschreibung bekommen wir plötzlich Beispiele präsentiert, die wir selbst nie gefunden hätten und können sie dann als gute Beispiele in der Öffentlichkeit bekanntmachen. Wenn wir auf diese Weise ein Thema verdichten und politisch vorantreiben können und dann anhand der Wettbewerbsbeiträge möglicherweise Leitlinien ableiten können, die dann wieder in den politischen Entscheidungsprozessen eine Rolle spielen, dann ist das auch ein wichtiger Erfolg.

**HM:** *Ich verstehe unter Politik (im ursprünglichen Sinne) das Gestalten in der Öffentlichkeit durch Bürger und Organisationen, nicht Partei- oder Regierungspolitik allein.*

**V.M.-G.:** Genau in diesem Sinn greifen wir mit unseren Programmen „politische Themen“ auf, die in den Hochschulen als Zukunftsthemen identifiziert und vereinzelt vorangetrieben werden. Egal, ob die Politik darauf schon reagiert hat oder nicht. Schließlich gehört auch zu unseren Erfolgsfaktoren, dass sich die Hochschulen mit unseren Themen auseinandersetzen. Auch die, die nicht an der Ausschreibung teilnehmen, auch die, die nachher nicht gewinnen, nehmen unsere Programme oft zum Anlass, um darüber nachzudenken: „mein Gott, haben wir eigentlich ein Konzept für dieses Thema – und wenn nicht, warum nicht?“ Das heißt also, unsere Programme erzielen Kommunikationseffekte in den Hochschulen. Und letztlich – ganz erfolgreich ist ein Programm dann, wenn ein Projekt nach unserer Förderphase unverzichtbarer Teil des Systems wird. Wenn es plötzlich öffentliche Mittel für etwas gibt, wo es vorher nur private Mittel gab.

**HM:** *Damit ein Incentive diese Eigenschaft annehmen kann, kommt es natürlich auch auf die Höhe der verfügbaren Mittel an. In den Unterlagen des Stifterverbandes steht dann je-*



*weils, soundso viel steht zur Verfügung; oder: das und das war der Sonderpreis, in Höhe von 50.000 Euro. Wie wird die Höhe der Fördersumme des Programms bestimmt? (Nicht die Einzelförderung, das kommt noch.)*

**V.M.-G.:** Das richtet sich vor allem nach der Haushaltslage. Wir haben ein begrenztes Budget, das müssen wir jedes Jahr von unseren Mitgliedsunternehmen einwerben; für neue Programme stehen pro Jahr etwa 5 bis 6 Mio. Euro zur Verfügung. Verglichen mit öffentlichen Fördermöglichkeiten ist das nicht sonderlich viel. Und in dem Maße, wie öffentliche Mittel zunehmend wettbewerblich verteilt werden, müssen wir uns auch überlegen, ob unser Verfahren der Mittelverteilung überhaupt noch greift. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Die Exzellenzinitiative mit ihren Milliarden hat einige unserer Ausschreibungen kräftig nach unten gedrückt, was die Bewerberzahl angeht, weil die Ressourcen der Universitäten damit beschäftigt waren, sich um die öffentlichen Milliarden zu streiten und nicht um die 200.000 Euro, die der Stifterverband zur Verfügung stellen kann. Das wird möglicherweise in Zukunft ein Problem für uns. Je mehr öffentliche Wettbewerbe unseren Vergabemodus kopieren, desto mehr müssen wir uns Gedanken machen, wie man mit anderen Mitteln zur Zielerreichung gelangt. Im übrigen sind unsere Programme natürlich grundsätzlich zu gering ausgestattet, um die Realisierung von Konzepten wirklich auszufinanzieren. Die Mittel sind immer für eine bestimmte Förderphase ausreichend, die meistens drei Jahre nicht übersteigt, eine Art Anschubfinanzierung, die auch immer mit matching funds der Universität gekoppelt sein muss, sonst funktioniert das ganze Prinzip nicht. Wir fordern das auch ein in den Anträgen; wir fragen, was trägt die Universität dazu bei, das Thema engagiert weiter zu verfolgen? Sich auf Fördermittel zu verlassen ist nicht ausreichend für den Erfolg eines Projektes. In der Kombination von matching funds der Universität, öffentlichen Geldern und Mitteln des Stifterverbandes lassen sich dann doch sinnvolle Projekte konstruieren. In der Regel laufen die zwei bis drei Jahre und dann steigen wir aus der Förderung aus. Trotzdem sind unsere Programme hochattraktiv für die Hochschulen. Denn unsere Auszeichnung schafft bundesweite Aufmerksamkeit und das ist das beste Marketing für die Hochschulen. So ist unser Förderbeitrag nicht selten ein Türöffner für nachfolgende öffentliche Fördermittel, weil die Projekte das „Gütesiegel“ des Stifterverbandes haben. Der finanzielle Anreiz unserer Programme kann niemals ein großer sein, aber unsere Programme sind im Sinne einer Profilbildung wirksam. Profil wiederum schafft häufig Exzellenz, zieht andere Exzellenz an, zieht andere Fördermittel an. Dieser Dreischritt ist inzwischen von vielen Hochschulen erkannt.

## 2. Themenfindung für Förderprogramme

**HM:** *Kommen wir mal zum zweiten Kapitel – zur Themenfindung. Wir hatten das schon kurz angesprochen, auf welchen Wegen die Themen der Förderprogramme zustande kommen. Sie liegen entweder in der Luft oder sie fallen Einzelpersonen ein und dann wird in Gesprächskreisen ausgelotet, ob die Idee tragfähig ist, ob sie wirklich so up to date ist oder im Begriff ist, Bedeutung zu gewinnen, so hab ich sie verstanden.*

**V.M.-G.:** Es gibt keine fest geschriebene Themenfindungsstrategie. Themen entstehen aus der Beobachtung dessen, was an den Hochschulen passiert und was die öffentliche Politik macht. Ich gebe ihnen ein Beispiel: Die Exzellenzinitiati-

ve fördert die Starken, die internationalen Leuchttürme. Dagegen ist überhaupt nichts zu sagen, im Gegenteil, das hat der Stifterverband ja lange gefordert. Nur, ein bestimmter Typus von Hochschulen wird es nie schaffen, in die Endrunde solcher Exzellenzwettbewerb zu kommen – ich nehme mal die Universität Bielefeld, mittelgroße Hochschule, mittellange Tradition, einige gute Fachbereiche, aber insgesamt eher im gehobenen Mittelmaß. Also entdecken wir hier eine Förderernische. Die öffentliche Förderung konzentriert sich zunehmend auf die Besten, aber es gibt auch kleinere Gute, die sich allerdings ihre Profilbildungsstrategien noch erarbeiten müssen. Also machen wir jetzt in diesem Jahr ein Programm, das sich mit Wettbewerbsstrategien für so genannte kleine und mittlere Hochschulen beschäftigt.

**HM:** *... also eine neue Bedeutung von „KMU“?*

**V.M.-G.:** Genau! Das ist eine Reaktion auf das, was die öffentliche Politik im Moment betreibt und wo wir sehen, dass bestimmte Typen von Hochschulen möglicherweise vernachlässigt werden – denen wollen wir mehr Aufmerksamkeit schenken. Bei anderen Themen leitet sich das aus gewissen Oberthemen ab. Ich will noch mal ein Beispiel bringen: Wenn wir die autonome Hochschule, die Deregulierung der Hochschule als Leitthema haben, dann haben wir ein Programm entwickelt, in dem wir Landeshochschulgesetze vergleichen, dann haben wir ein Programm zur Stärkung der Organisationsentwicklung, wir haben ein Programm zur Personalentwicklung, wir haben ein neues Programm zum Qualitätsmanagement. Also, verschiedene Unterthemen, die sich aus einem Leitthema ableiten. Beim Thema Studium und Lehre haben wir Reformstudiengänge gefördert, wir haben ein Programm zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen ausgeschrieben und wir beschäftigen uns derzeit mit der Reform der Graduiertenausbildung. Themen lassen sich also immer weiterentwickeln

**HM:** *Also werden mehrere Themen zur Auswahl gestellt, von denen dann eines in einer Prioritätenentscheidung ausgewählt wird.*

**V.M.-G.:** Ja. Wir sammeln während eines Jahres Themen. Wir prüfen sie und versuchen, sie in programmatische Schwerpunkte zu gruppieren, die sich durch eine gewissen Stimmigkeit und Kontinuität auszeichnen. Selbst wenn ich eben gesagt habe, unsere Programme sind im Wesentlichen auf drei Jahre ausgerichtet, dann heißt das nicht, dass die gesamte Programmlinie auf drei Jahre beschränkt ist. Zur Studienreform machen wir seit acht bis neun Jahren Teilprogramme, zur Hochschulentwicklung nahezu seit fünfzehn Jahren. Wir versuchen insgesamt nachhaltig zu arbeiten und doch immer wieder neue Themen in die Debatte zu bringen. Als Ergebnis haben wir oft eine Vielzahl Themen, die sich in jedem Jahr aufbauen. Am Ende können wir nur wenige realisieren. Da fragen wir kritisch: Was liegt in der Kontinuität unserer bisherigen Programme und was ist hinreichend innovativ und hinreichend attraktiv?

**HM:** *Geht dem eine allgemeine Situationsbeurteilung oder sogar eine Analyse voraus? Wie, mit welchen Schritten und durch wen wird sie gegebenenfalls erstellt?*

**V.M.-G.:** Analysiert wird immer, mal mehr, mal weniger aufwändig. Ein Beispiel: Beim Thema Weiterbildung haben wir Experten beauftragt, uns in einer Studie die Situation an

Hochschulen zu beschreiben, den Ist-Zustand und die Defizite und welche Programmkriterien man daraus ableiten kann. Diese Studie ist von Experten diskutiert worden und daraus ist das Förderprogramm entwickelt worden. Das ist gewissermaßen die wissenschaftliche Herleitung von Kriterien und Förderprogrammen. Es gibt aber auch eher politisch motivierte Programme, wenn man sieht, dass sich ein Thema entwickelt, das keine der öffentlichen Förderinstitutionen aufgreift. Dann muss man oft sehr schnell handeln, auch wenn das Thema bei der Ausschreibung vielleicht nicht in allen Einzelheiten analytisch aufgefächert ist. Es besteht also ein Spektrum von Findungsstrategien.

**HM:** *Wer ist an der Themenfindung für Förderprogramme beteiligt?*

**V.M.-G.:** Wie erwähnt, Wissenschaftler, Experten aus der Politik, aber oft auch aus Unternehmen, wenn es sich für bestimmte Themen anbietet: Personalentwicklung ist ein Beispiel. Da beteiligen wir natürlich auch die Personalabteilungen bzw. Personalverantwortlichen von Unternehmen, an Vorbesprechungen und an der Auswahl durch die Jury. Bei Qualitätssicherung gilt das gleiche. Auch in Managementfragen kann man bestimmte Sachen aus der Unternehmenswelt transferieren.

**HM:** *Wer bereitet die Entscheidungen vor und wer beschließt sie? Ist das jemand im Haus?*

**V.M.-G.:** Wir haben den Organisationsbereich „Programm und Förderung“; der für die Entwicklung, die Budgetierung, Begleitung und das Controlling der Programme verantwortlich ist. Die Entscheidung liegt beim Vorstand des Stifterverbandes, dort werden die Förderprogramme diskutiert, bewertet und beschlossen.

**HM:** *Wie wird die Dauer des Programms bestimmt? Wird die Dauer vom Erreichen vermuteter bzw. erwarteter Resultate abhängig gemacht? Gibt es da Flexibilität?*

**V.M.-G.:** Unsere Programme sind in aller Regel auf zwei bis vier Jahre ausgelegt, weil wir den Anspruch haben, entweder ein Projekt hat sich nach vier Jahren als erfolgreich erwiesen, dann wird es auch andere Geldgeber finden oder es hat sich gezeigt, dass der Idee die Resonanz fehlt; dann ist das Projekt auch nicht wert, weitergeführt zu werden. Wir wollen nie in die Dauerförderung einsteigen, das können wir auch gar nicht.

**HM:** *Werden Programmdauer und Fördersumme korrigiert, wenn die erhofften Wirkungen zu erzielen ersichtlich länger dauert?*

**V.M.-G.:** Das haben wir auch schon erlebt. Natürlich gibt es hin und wieder die Situation, in der ein Projekt, das wir gefördert haben, solche Ergebnisse gezeigt hat, dass es einfach noch um ein bis zwei Jahre verlängert werden muss; dann ist das meistens auch unproblematisch. Häufig nicht in der Höhe der ursprünglichen Fördersumme, aber wir begleiten das weiter. Und bei bestimmten Förderungen, wie zum Beispiel dem Thema Wissenschaftsdialog, da sind wir natürlich länger und kontinuierlich beteiligt. Die Organisation „Wissenschaft im Dialog“ wird von uns schon über Jahre gefördert. Der Verein Bildung und Begabung war mal eine Gründung des Stifterverbandes, er wird mittlerweile seit 25 Jahren gefördert. In diesen wenigen Fällen ist dann ein ehemals politisch-programmatisches Projekt in eine Grundfinanzierung übergegangen.

**HM:** *Steht hier eher die Entwicklung neuer oder der Wettbewerb bereits vorhandener best practice Modelle im Vordergrund?*

**V.M.-G.:** Das ist die Gretchen-Frage, die sich jede Jury stellt, denn wir bekommen natürlich bei jedem Wettbewerb Anträge, die sich in zwei Typen unterscheiden lassen: Der eine Antrag stellt dar, was es bereits Tolles gibt in einer Institution und der andere Antrag sagt, wir haben zwar noch nichts, aber wir haben eine wunderbare Idee und wir haben ein engagiertes Team, das diese Idee vorantreiben will. Und so steht jede Jury vor der Frage: zeichnen wir das aus, was schon erreicht ist, im Sinne von best practice, oder zeichnen wir den best plan aus? Meistens gibt es dann bei den prämierten Projekten eine Mischung von beidem. Best practice bedeutet für uns, den Nicht-Gewinnern zu zeigen: „das könnt ihr erreichen!“ Da gibt es einen guten Leuchtturm, an dem ihr euch orientieren könnt. Aber gleichzeitig wollen wir natürlich nicht ausschließlich schon Erreichtes auszeichnen, sondern wir wollen auch immer Samenkörner entdecken, die es dann gilt, wachsen und aufblühen zu lassen.

**HM:** *Diese Sparten des Förderprogramms zielen also auf Lösungen ab. Gibt es Lösungsvorstellungen, gibt es sie in Umrissen?*

**V.M.-G.:** Es gibt sie in Umrissen, indem – wie erwähnt – bestimmte Eckpunkte und Kriterien der Beurteilung schon in der Ausschreibung festgelegt werden. Es wird aber immer nach dem besten Weg für eine spezifische Institution gesucht. Es wird also nie top-down definiert: das ist das Modell, dem ihr folgen sollt, sonst ist es nicht preiswürdig. Sondern jede Institution wird gefragt: Was wollt ihr, was könnt ihr, wo steht ihr und wo wollt ihr hin? Danach wird geurteilt.

**HM:** *Wie wird die Höhe der Summen für die Einzelförderung (Einzelprojekt) bestimmt? Wenn man Preise vergibt, sind die ja in ihrer Höhe fixiert. Will man etwas fördern, muss man ja auch einen Kostenplan darüber anfordern, was denn das attraktive Ziel nun kostet, bis es erreicht ist. Und dann müsste die Förderung dynamisch werden und nicht Preise festsetzen.*

**V.M.-G.:** Wir haben beides. Wir haben Wettbewerbe, für die wir Preisstufen definiert haben, mit bestimmten fixierten Fördersummen. Und dann gibt es die eigentliche Projektförderung. Man stellt einen gewissen Gesamtbetrag innerhalb des Programms zur Verfügung und die Anträge müssen selber formulieren, was sie brauchen. Dann urteilt die Jury nicht nur über das Konzept sondern auch über die Angemessenheit dessen, was an Mitteln angefordert wird. Das ist aber auch nicht problemlos: Wenn Sie schreiben, „es steht pro Projekt eine Förderung bis Summe X zur Verfügung“, dann wird sie erfahrungsgemäß auch beantragt. Dennoch: Wir neigen in letzter Zeit eher dazu, im Sinne der Projektförderung, die Antrags- und Bewilligungssummen offen zu lassen. Wenn die Jury meint, dass ein Projekt 1 Million Euro braucht und ein vergleichbares nur 150.000 Euro, dann soll es eben so sein.

### 3. Auswahlentscheidungen

**HM:** *Jetzt geht es um die Auswahlentscheidung. Wie wird die Zusammensetzung der Jury bestimmt, die die weiteren Entscheidungen trifft?*

**V.M.-G.:** Sie ist ja nicht politisch legitimiert, sondern sie wird nach Experten-Know-How und Hintergrund bestimmt. Wir

versuchen möglichst heterogene Horizonte in dieser Jury zu repräsentieren. Experten, die die Hochschulszene kennen, die wissen, worauf es bei einem Antrag ankommt. Beim Thema „Hochschulmanagement“ ist natürlich immer ein Kanzler dabei, der weiß, ob das Vorhaben funktionieren kann. Beteiligt ist möglicherweise der Präsident und oft auch ein Vertreter des mittleren Managements, manchmal auch ein Studierender. Bei dem Ars-Legendi-Preis haben wir gesagt, ohne Studierende geht es nicht. Es finden sich aber auch fast immer Jurymitglieder, die die Hochschulszene eher von außen betrachten, die aber Expertise auf diesem oder jenem speziellen Themenfeld mitbringen. Und es gehört meistens jemand aus dem Ausland dazu, für die internationale Perspektive. Also, heterogene Perspektiven und Internationalität, das versuchen wir immer sicher zu stellen.

**HM:** *Gibt es noch Ergänzungen zu den Gesichtspunkten, nach denen über die Förderung entschieden wird?*

**V.M.-G.:** Erstmal hat jeder Gutachter frei und nach seinen individuellen Horizonten und Erfahrungen über Anträge zu entscheiden. Wir lassen mindestens zwei Gutachter ein Votum abgeben, das dann in der ganzen Runde diskutiert wird. Vorher stimmt man sich über die Kriterien ab. Da wird diskutiert, was insgesamt aufgefallen ist und worauf bei den Urteilen Wert gelegt wurde; danach sortieren sich dann Kriterien. Erstaunlich ist dabei immer wieder, dass richtig diskrepante Bewertungen zwischen jemandem, der außerhalb der Universitäten steht oder jemandem, der das Universitätssystem von innen kennt, kaum vorkommen. Was gut ist an einem Antrag, das erkennen auch Leute, die die antragstellende Institution nicht so gut kennen. Das finde ich immer am interessantesten an diesem Prozess.

**HM:** *Wer beurteilt, dass Lösungen die richtigen Lösungen für die Probleme sind - die es dann zu verbreiten gilt?*

**V.M.-G.:** Das kann eigentlich nur die Öffentlichkeit beurteilen. Wir sagen ja nicht, so müsst ihr es machen. Sondern wir sagen, für ein bestimmtes Themenfeld, z.B. Schlüsselqualifikation, haben wir unterschiedliche Beispiele gefunden: Eins einer privaten Hochschule, eins einer Massenhochschule, eins einer Technischen Hochschule, etc. Keines lässt sich auf alle Hochschulmodelle übertragen, in jedem steckt etwas, von dem wir lernen können. Dann werden die Modelle in öffentlichen Symposien vorgestellt, meistens so, dass diese Beispiele präsentiert werden und dann in Workshops verschiedene Themen, die sich daraus ableiten, diskutiert werden. Wie das bewertet wird, wie die Hochschulen das dann aufnehmen, das steht auf einem ganz anderen Blatt. Ich bin oft enttäuscht, dass die Hochschulen das, was sich dadurch bietet, das Lernen an solchen Beispielen, viel zu selten nutzen. Wir machen ja viel in der Vorbereitung solcher Veranstaltungen, da steckt viel Dienstleistung drin, wir sortieren, wir fügen zusammen, auch nicht Prämierte werden auf solche Symposien eingeladen sich zu präsentieren. – im Sinne einer Kontakt- und Ideenmesse. Ich denke, daraus könnten die Hochschulen noch mehr Früchte ziehen.

#### 4. Nachhaltigkeit und Verbreitung der Ergebnisse

**HM:** *Ergänzend zu dem, was schon besprochen wurde: Die modellhafte Wirkung von Best-Practice-Modellen wird ja,*

*wenn sie Norm bildend oder zur Nachahmung anregend sein sollen, nur durch Verbreitung erzielt. Diese Verbreitung könnte schon dadurch gefördert werden, dass die Modelle empirisch begleitet werden, zum Beispiel wenn es sich um Entwicklungsmodelle handelt. Das ist dann automatisch Berichtsmaterial, was in die Öffentlichkeit gehen könnte. Oder werden Erfahrungsberichte öffentlich zur Verfügung gestellt? Und wie sieht die Kommunikation über diese Modelle aus? Ist sie Teil des Programms? Also wird sie mitfinanziert und von vornherein mitbedacht?*

**V.M.-G.:** Ja. Kommunikation wird immer mitfinanziert. Es gibt für jedes Programm programmbegleitende Maßnahmen, das sind Veranstaltungen, das sind öffentliche Präsentationen, das sind auch Begleitstudien. Jedes Programm wird kontinuierlich begleitet. Niemand wird ausgezeichnet und dann allein laufen gelassen, Nach jedem Jahr gibt es begutachtete Projektfortschrittsberichte. Inzwischen koppeln wir bestimmte Mittelüberweisungen an die Begutachtung dieser Berichte. Das hilft, damit diese Berichte auch eine entsprechende Substanz haben. Auch in der Kommunikationsarbeit gibt es Meilensteine. Das beginnt mit der Präsentation der ausgezeichneten Projekte, mit Workshops zum Start der Förderung, und endet dann nach drei Jahren, mit einem ein zusammenfassenden Symposium oder einer Dokumentation, um zu zeigen, was aus den Projekten geworden ist. Was wir noch nicht hinreichend machen, ist, dass wir wissenschaftlich-empirisch in einer Gesamtschau verfolgen, was aus dem Programm geworden ist. Das haben wir einmal bei einem Programm versucht. Das Ergebnis hat uns aber enttäuscht, weil dieser Wissenschaftler uns, die wir die Programme ja drei Jahre lang begleitet haben, nichts Neues präsentiert hat.

**HM:** *Werden die prämierten Modelle verpflichtet, ihr Modell eine Mindestzeit fortzuführen? Oder könnten die Empfänger dieses Preises das Modell anschließend auslaufen lassen?*

**V.M.-G.:** Prinzipiell ist das Letztere immer möglich. Aber natürlich wird bei jeder Ausschreibung die Frage nach der Nachhaltigkeit gestellt. Und die muss auch sinnvoll belegt werden. Immer wird als letzte Frage einer jeden Ausschreibung gefragt, was passiert, wenn die Fördermittel des Stifterverbandes auslaufen. Da muss hinreichend glaubwürdig dargelegt werden, dass (wenn es erfolgreich ist) das Vorhaben dann auch Teil des Hochschulbudgets wird. Sonst wird das Projekt nicht bewilligt. Das schließt aber nicht aus, dass einige wenige Projekte dann doch begraben wurden, weil die Hochschulleitung gewechselt hat, weil die Projektverantwortlichen woanders hingehen oder ähnliches. Zum Glück passiert das äußerst selten.

**HM:** *Herr Meyer-Guckel, vielen Dank für dieses Gespräch.*

Das Interview führte Wolff-Dietrich Webler.

■ Dr. Volker Meyer-Guckel, stellv. Generalsekretär des Stifterverbandes,  
E-Mail: volker.guckel@stifterverband.de



Anke Hanft & Alexander Kohler

## Institutionelles Qualitätsmanagement an österreichischen Universitäten

### Das 3-Phasen-Verfahren der österreichischen Qualitätssicherungsagentur (AQA)



Anke Hanft



Alexander Kohler

#### 1. Einführung

Der Aufbau und die Weiterentwicklung des universitätseigenen Qualitätsmanagements ist ein Kernbestandteil des Reformprozesses der österreichischen Universitäten. Das Prinzip der Erstverantwortung der Universitäten für die Sicherung von Qualität in Lehre, Forschung und Organisation wird durch das Universitätsgesetz 2002, den Bologna-Prozess und vor allem durch kontinuierliche Veränderungen der Rahmenanforderungen in Lehre und Forschung begründet. Die AQA ist eine unabhängige Agentur zur Evaluierung und Qualitätssicherung im Hochschulbereich, die durch die Österreichische Rektorenkonferenz (ÖRK), die Fachhochschul-Konferenz (FHK), die Privatuniversitäten (PU), die HochschülerInnenschaft (ÖH) und das Bundesministerium für Bildung Wissenschaft und Kultur (BMBWK) getragen wird. Die Unabhängigkeit der von der AQA verantworteten Qualitätsentwicklungsverfahren wird durch eine international besetzte wissenschaftliche Steuerungsgruppe gewährleistet. Von einer durch die wissenschaftliche Steuerungsgruppe der AQA berufenen internationalen Expertengruppe wurde im Jahre 2006 ein dreistufiges, an internationalen Standards orientiertes Verfahren entwickelt, das Hochschulen in ihrer Qualitätsentwicklung unterstützen soll. Das Verfahren folgt dem Grundsatz eines prozessorientierten integrierten Qualitätsmanagements, das zur Gestaltung und Verbesserung von Schlüsselprozessen in den unterschiedlichen Leistungsbereichen einer Universität beiträgt. Es wird im Jahre 2007 an zunächst fünf österreichischen Hochschulen eingeführt.

#### 2. Prinzipien des AQA-Verfahrens

Das AQA-Verfahren zeichnet sich gegenüber anderen, insbesondere in Deutschland verbreiteten Qualitätssicherungsverfahren dadurch aus, dass es auf die Entwicklung von integrierten ganzheitlich angelegten Qualitätsmanagementsystemen fokussiert und nicht auf die isolierte, über Zertifizierung und Akkreditierung nachgewiesene Qualitätssicherung. Nicht die Qualitätskontrolle als Nachweis der Erfüllung vorgegebener Normen, sondern die Qualitäts- und Organisationsentwicklung steht im Mittelpunkt des Verfahrens. Die Expertengruppe hat sich bei der Planung des Verfahrens davon leiten lassen, dass Hochschulen bislang über sehr unterschiedlich ausgebaute Qualitätsmanagementsysteme verfügen, es also in der ersten Stufe des Verfahrens darauf ankommt, vom jeweiligen „Reifegrad“ des internen Qualitätsmanagements ausgehend die Hochschulen bei der (Weiter-)entwicklung und Implementierung ihrer Qualitäts-

managementsysteme zu unterstützen. Der Evaluation kommt im Vergleich zu anderen Verfahren ein geringerer Stellenwert zu. Sie dient lediglich dort der Datenerhebung, wo Informationen auf andere Weise nicht verfügbar sind. Das Verfahren unterstützt die teilnehmenden Universitäten sowohl in ihrer Selbststeuerungsfähigkeit als auch in ihrer Fähigkeit zur kontinuierlichen Selbstanalyse. Es ist durch folgende Gestaltungsprinzipien gekennzeichnet:

**Integriertes Qualitätsmanagement:** Qualitätsmanagement ist in der Philosophie des AQA-Verfahrens Bestandteil eines systemisch-ganzheitlichen Managementansatzes. Das Management formuliert Qualitätsziele und übernimmt, wie alle Mitarbeiter/innen, Verantwortung für deren Erreichung. Verantwortung für Qualität wird also nicht an einen Qualitätsbeauftragten delegiert, sondern von allen Organisationsmitgliedern getragen. Dem Qualitätsbeauftragten obliegt die Aufgabe, den Qualitätsmanagementkreislauf zu implementieren und den Zyklus von der Zieldefinition bis hin zur Überprüfung der Zielerreichung zu koordinieren und zu überwachen. Die den Universitäten zu Verfügung stehenden internen Steuerungsinstrumente (z.B. interne Zielvereinbarungen mit Organisationseinheiten, Zielvereinbarungen mit dem Personal, Berufungsrichtlinien, Curriculumhandbücher) werden um Qualitätsmanagementprozesse ergänzt, die im Zuge des Verfahrens entwickelt werden. Dadurch sollen parallele Entwicklungen zu verschiedenen Steuerungsinstrumenten vermieden und hochschulinterne Anspruchsgruppen (Wissenschaftliches Personal, Studierende, Rektorat, Qualitätssicherung) kontinuierlich einbezogen werden.

**Entwicklungsorientierung:** Das Verfahren baut auf dem Entwicklungsstand der teilnehmenden Universitäten auf. Die österreichischen Universitäten sind mit dem Universitätsgesetz 2002 zum Aufbau eines hochschulinternen Qualitätsmanagements verpflichtet. In den vergangenen Jahren haben die Universitäten bereits Verfahren der Evaluierung und Qualitätssicherung entwickelt und auch in unterschiedlichem Ausmaß implementiert. Die Verfahren reichen von hochschulinternen Lehrveranstaltungsevaluierungen über universitätsübergreifende Evaluierungsverfahren von Fachbereichen bis zu freiwilligen Peer Reviews zu Lehre und Forschung sowie freiwilligen Akkreditierungsverfahren. Zudem haben die Universitäten Berichts- und Monitoringprozesse entwickelt (z.B. Leistungs- und Rechenschaftsberichte, Wissensbilanzen) und nutzen diese schrittweise als Managementinformationssysteme zu Organisations- und Ressourcenentscheidungen. Ausgehend vom Entwicklungsstand der jeweiligen Hochschule werden vorhandene Ele-



mente zu einem Qualitätsmanagementsystem integriert. Die Universitäten sollen darin bestärkt werden, schrittweise und in einzelnen Organisationsbereichen Qualitätsmanagementprozesse zu implementieren. Die Erfahrungen sollen sodann in weiteren Organisations- und Leistungsbereichen der Universität genutzt werden können.

**Zielorientierung:** Die bereits heute erkennbaren Fortschritte der Universitäten weisen darauf hin, dass Qualitätssicherung nicht mehr ausschließlich auf Evaluierungsverfahren fokussiert, sondern unterschiedliche Formen des regelmäßigen Monitorings und Feedbacks zur Organisations- und Qualitätsentwicklung genutzt werden. Diese sich in den Hochschulen abzeichnende Tendenz wird durch das AQA-Verfahren weiter gefördert. Qualitätssicherung erfolgt nicht anhand von an der Vergangenheit orientierten Daten, sondern an zukunftsorientierten (Qualitäts-)Zielen. Als Bestandteil eines Qualitätsmanagementsystems knüpft das Verfahren an die Leistungsvereinbarungen an, welche die Universitäten mit dem Bundesministerium für Bildung Wissenschaft und Kultur (BMBWK) erstmals im Herbst 2006 abgeschlossen haben. Die für einen dreijährigen Zeitraum geltenden Vereinbarungen benennen die Qualitätsziele und Vorhaben der Universität in einzelnen Leistungsbereichen. Sie sind die Grundlage für die Zuteilung von rd. 80% des Globalbudgets der 21 öffentlichen Universitäten im Zeitraum 2007 – 2009 (rd. 5,7 Mrd. Euro). Die in den Leistungsvereinbarungen festgelegten Qualitätsziele für die einzelnen Leistungsbereiche bilden den Referenzpunkt für die universitätseigene Qualitätsarbeit. Sie werden im Zuge des AQA-Verfahrens operationalisiert und in Form von Teilzielen auf einzelne Funktionsbereiche heruntergebrochen.

### 3. Referenzrahmen des AQA-Verfahrens

Das AQA-Verfahren stellt die Eigenverantwortung der Universitäten für die Sicherung und Entwicklung der Qualität ihrer Lehre, Forschung und Organisation in den Mittelpunkt. Das Verfahren

- knüpft an das Instrument der Leistungsvereinbarungen als Maßstab für die Qualitätsentwicklung einer Universität an,
- integriert europäische Anforderungen der Qualitätssicherung im Hochschulbereich,
- unterstützt die Entwicklung von Schlüsselprozessen des Hochschulmanagements entlang von Qualitätskreisläufen.

#### 3.1. Universitäten legen ihre Qualitätsziele in Leistungsvereinbarungen fest

Die Universitäten haben in individuellen Leistungsvereinbarungen mit dem BMBWK jene Ziele und Vorhaben festgelegt, welche ihre Organisations- und Qualitätsentwicklung innerhalb eines dreijährigen Zeitraums (2007 – 2009) bestimmen werden. Die mit dem BMBWK vereinbarten Ziele schließen an die universitätsinterne Entwicklungsplanung der vergangenen Jahre an. Das AQA-Verfahren knüpft direkt an die Leistungsvereinbarungen mit dem BMBWK an, indem die darin festgelegten (Qualitäts-)Ziele als Ausgangspunkt für die Qualitätsentwicklung der Universität in einzelnen Leistungsbereichen gelten.

Im AQA-Verfahren wird zwischen den folgenden vier Leistungsbereichen unterschieden:

- Studien und Weiterbildung (Lehre),
- Forschung/Entwicklung und Erschließung der Künste,
- Personalmanagement und -entwicklung,
- Internationalisierung/Mobilität.

Die am Verfahren teilnehmenden Universitäten haben nun selbst entschieden, welche Leistungsbereiche im AQA-Verfahren behandelt werden sollen. Mittels einer Analyse (Screening) der Schlüsselprozesse, Detailprozesse und Ergebnisse in einem Leistungsbereich werden Entwicklungsbedarfe des hochschulinternen Qualitätsmanagements festgestellt. Für die Analyse ihrer eigenen Schlüsselprozesse kann sich die Universität an einem durch die internationale ExpertInnen-Gruppe und die AQA erarbeiteten Raster zu den vier Leistungsbereichen orientieren. Die Abgrenzung der vier genannten Leistungsbereiche folgt der Struktur des Musters der Leistungsvereinbarungen. Die im Muster der Leistungsvereinbarungen unterschiedenen Bereiche ‚Studien‘ und ‚Weiterbildung‘ werden im AQA-Verfahren in einem Leistungsbereich zusammengefasst. Die in den Leistungsvereinbarungen eigens festzulegenden ‚gesellschaftlichen Zielsetzungen‘ sowie Ziele und Vorhaben zu ‚interuniversitären Kooperationen‘ können als Querschnittsziele innerhalb der oben genannten vier Bereiche berücksichtigt werden.

Abbildung 1: Qualitäts(-ziele) und Vorhaben in vier Leistungsbereichen der Universität

Leistungs-bereiche	Studien und Weiterbildung (Lehre)	Forschung sowie Entwicklung und Erschließung der Künste	Personalmanagement und Personalentwicklung	Internationalität und Mobilität
Qualitätsziele und -vorhaben				
(Qualitäts-)Ziele				
Querschnittsziele	Gesellschaftliche Ziele, interuniversitäre Kooperationen, Verknüpfung von Leistungsbereichen			
Vorhaben und QS-Maßnahmen				

#### 3.2. Bologna-Standards der Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum

Erstmals wurden im Mai 2005 europäische Standards und Guidelines für die Qualitätssicherung im Hochschulbereich festgelegt. Die von ENQA, EUA, ESIB und EURASHE vorgeschlagenen Standards wurden durch die Bologna-BildungsministerInnen in der ‚Bergen-Erklärung‘ angenommen und bilden eine Referenz für die Gestaltung von Qualitätssicherungsverfahren innerhalb des Europäischen Hochschulraums. Die Bologna-Standards betonen die Eigenverantwortung der Hochschulen und stellen das interne Qualitätsmanagement der Hochschulen in den Mittelpunkt. Externe Verfahren der Qualitätssicherung und Evaluierung sollen „die Wirksamkeit der internen Qualitätssicherung berücksichtigen“ und knüpfen somit an die Qualitätsarbeit der Hochschulen an.

Das AQA-Verfahren folgt diesem Grundsatz, indem das Qualitätsmanagement der Universität in Bezug auf die selbst gesetzten Ziele in den einzelnen Leistungsbereichen begleitet wird und die Selbststeuerungsfähigkeit der Universität gestärkt werden soll (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Bologna-Standards und Guidelines für Qualitätssicherung im Hochschulbereich

	<b>Standards für interne Qualitätssicherungsmaßnahmen der Hochschulen</b>	<b>Standards für externe Qualitätssicherungsmaßnahmen der Hochschulen</b>	<b>Standards für Qualitätssicherungsagenturen</b>
1.	Hochschulen verfügen über eine <b>QS-Politik</b> und setzen entsprechende <b>QS-Verfahren</b> ein.	<b>Externe QS-Maßnahmen der Hochschulen berücksichtigen die Wirksamkeit deren interner Qualitätssicherung.</b>	Die von QS-Agenturen durchgeführten Maßnahmen entsprechen den Standards für externe QS-Maßnahmen.
2.	Hochschulen haben ein System der Genehmigung, des <b>Monitoring und der regelmäßigen Überprüfung ihrer Studienangebote und Studienabschlüsse.</b>	Ziel und Zweck externer QS-Maßnahmen werden durch alle Beteiligten festgelegt und sind offen gelegt.	QS-Agenturen sind durch öffentliche Behörden anerkannt.
3.	<b>Studierende</b> werden nach offen gelegten Kriterien und Verfahren beurteilt.	Jede Entscheidung, die auf einer externen Evaluierung gründet, erfolgt aufgrund ausdrücklich festgelegter und veröffentlichter Kriterien.	QS-Agenturen führen ihre Leistungen regelmäßig durch.
4.	Hochschulen setzen Maßnahmen, um die <b>Qualifikation ihrer Lehrenden</b> zu gewährleisten. Diese Maßnahmen werden im Zuge externer Evaluierungen geprüft.	Externe QS-Maßnahmen stellen die Eignung der Hochschule fest, die selbst gesetzten Ziele zu erreichen.	QS-Agenturen verfügen über angemessene Ressourcen zur Durchführung ihrer Leistungen.
5.	Hochschulen gewährleisten <b>ausreichende und angemessene Ressourcen</b> für ihre Lehrangebote.	Evaluierungsberichte werden veröffentlicht und verschriftlicht.	QS-Agenturen legen ihrer Arbeit klar definierte Ziele zugrunde.
6.	Hochschulen sammeln, analysieren und nutzen <b>Informationssysteme</b> für die Durchführung ihrer Leistungen.	QS-Maßnahmen, die zu Empfehlungen führen oder Maßnahmen festlegen, beinhalten auch ein Verfahren zur Umsetzung von <b>Folgemaßnahmen (Follow-up)</b> .	QS-Agenturen sind unabhängig in ihrer Ausübung, ihren Entscheidungen und Empfehlungen.
7.	Hochschulen <b>veröffentlichen regelmäßig aktuelle und objektive Informationen</b> zu ihren Studien und Abschlüssen.	Externe QS-Maßnahmen werden regelmäßig durchgeführt.	QS-Agenturen unterliegen selbst einer externen Qualitätssicherung.
8.		QS-Agenturen veröffentlichen von Zeit zu Zeit einen Überblick über die Ergebnisse ihrer Evaluierungen.	QS-Agenturen legen Rechenschaft über ihre Funktionsweise.

Quelle: Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, [www.enqa.net/files/ENQA%20Bergen%20report.pdf](http://www.enqa.net/files/ENQA%20Bergen%20report.pdf)

**3.3. Qualitätsentwicklung entlang eines Qualitätskreislaufs**  
 Strategien und Ziele der Universität gelten als Maßstab für die eigene (Qualitäts-)Entwicklung. Eine kontinuierliche Qualitätsarbeit folgt einem Qualitätskreislauf, in welchem *Strategie und (Qualitäts-)Ziele* der Universität anhand von *Schlüsselprozessen* operationalisiert und deren *Umsetzung und Ergebnisse* einem regelmäßigen *Monitoring* unterzogen werden. Die Ergebnisse des hochschulinternen Monitoring fließen in Planungs- und Steuerungsentscheidungen ebenso wie in die Prozessgestaltung ein.

Abbildung 3 Qualitätskreislauf



Das Modell des Qualitätskreislaufs bietet eine Orientierung für die Gestaltung des internen Qualitätsmanagements. Es fördert eine ganzheitliche Betrachtungsweise, in welcher die Strategie und Ziele, konkrete Prozesse, erwartete Ergeb-

nisse und Konsequenzen in eine enge Verbindung gebracht werden. Im AQA-Verfahren definiert und entwickelt die Universität ihre Qualitätskreisläufe für Schlüsselprozesse in einem ausgewählten Leistungsbereich.

**4. Ablauf des AQA-Verfahrens in drei Phasen**

Das AQA-Verfahren wurde gemeinsam mit einer internationalen Expert/innen-gruppe entwickelt, die hierfür Know-how und Erfahrung aus dem Bereich des universitären Qualitätsmanagements und der Organisationsentwicklung sowie zu Verfahren der externen Qualitätssicherung einbrachte.<sup>1</sup> Die Grundprinzipien und Eckpunkte des Verfahrens wurden Vertreterinnen und Vertretern interessierter österreichischer Universitäten im Juni 2006 vorgestellt und diese Universitäten im September 2006 zur Teilnahme am Verfahren eingeladen.

Das AQA-Verfahren ist in **drei in sich abgeschlossene Phasen** gegliedert. Die Ergebnisse einer Phase können für die nächstfolgende Verfahrensphase genutzt

werden. Den Universitäten steht es offen, welche Phasen des Verfahrens sie in Anspruch nehmen möchten.

Die einzelnen Verfahrensphasen bieten den Universitäten das Feedback externer Expertinnen und Experten. Dieses Feedback ist in der ersten Verfahrensphase ausschließlich beratend und begleitend, um eine optimale Entwicklungsarbeit zu sichern. In Phase 2 haben die Universitäten die Möglichkeit, eine externe Peer Review in Anspruch zu nehmen, die anhand festgelegter Standards eine unabhängige Einschätzung der Entwicklungsfortschritte bietet. In Phase 3 kann eine Universität ihre Qualitätsmanagementprozesse in verschiedenen Leistungsbereichen einer Begutachtung unterziehen und einen unabhängigen Nachweis zu deren Leistungsfähigkeit erhalten.

Die AQA organisiert und koordiniert das Verfahren in enger Zusammenarbeit mit der teilnehmenden Universität. Die Wissenschaftliche Steuerungsgruppe der AQA begleitet das Verfahren, gewährleistet die wissenschaftliche Begleitung und die Unabhängigkeit von Expert/innen und Peers. Im Verfahren wird zwischen Beratung/Begleitung und Begutachtung unterschieden: Gutachter/innen in Peer Reviews sind von vorangegangenen Beratungen an derselben Universität ausgeschlossen. Die universitätsexternen Leistungen zur Begleitung (Beratungsbesuche, Workshops) und Begutachtung (Peer-Review) werden aus Mitteln des BMBWK gefördert.

<sup>1</sup> Mitglieder: Christian Brünner, Karl Franzens Universität Graz; Jon Haakstad, Norwegian Agency for Quality Assurance in Education (NOKUT); Anke Hanft, Universität Oldenburg, Leiterin der Wissenschaftlichen Steuerungsgruppe der AQA; Achim Hopbach, Deutscher Akkreditierungsrat; Stephan Laske, Universität Innsbruck, Mitglied der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen; Ada Pellert, Vizerektorin der Donauuniversität Krems.

**Phase 1: Beratung und Begleitung des Qualitätsmanagements in einem ausgewählten Leistungsbereich**

International ausgewiesene Fachexpert/innen und Prozesspromotor/innen begleiten die Universität in der Analyse ihrer Schlüsselprozesse in einem (ggf. auch in mehreren) ausgewählten Leistungsbereich(en) (z.B. Lehre). Die Universitäten entwickeln ihre internen Organisationsprozesse und Steuerungsinstrumente entlang der im Verfahren präzisierten Qualitätsstandards weiter.

**Phase 2: Exemplarische Begutachtung (Peer Review) des Qualitätsmanagements in einem ausgewählten Leistungsbereich**

Ein Peer-Review-Gutachten vermittelt ein unabhängiges Feedback zum Entwicklungsstand des Qualitätsmanagements exemplarisch in einem Leistungsbereich.

**Phase 3: Zertifizierung des Qualitätsmanagement-Systems der Universität mittels Peer-Review-Verfahren**

Eine Peer-Review-Evaluierung des Qualitätsmanagements in allen Leistungsbereichen der Universität führt zur Zertifizierung des Qualitätsmanagement-Systems der Universität.

Die Ergebnisse einer Phase können für die nächstfolgende Verfahrensphase genutzt werden.

Die drei Phasen können somit:

- **nacheinander durchlaufen werden**

*Beispiel 1:* Eine Universität nimmt eine externe Beratung/Begleitung bei der Entwicklung ihres QUALITÄTSMANAGEMENT zu einem Leistungsbereich [Phase 1] in Anspruch und schließt daran eine externe Begutachtung ihres QUALITÄTSMANAGEMENT an [Phase 2].

- **einzelnen in Anspruch genommen werden**

*Beispiel 2:* Eine Universität nimmt ausschließlich die externe Beratung/Begleitung [Phase 1] in Anspruch. Über eine Begutachtung entscheidet sie zu einem späteren Zeitpunkt.  
*Beispiel 3:* Eine Universität verfügt in einem Leistungsbereich über ein entwickeltes QUALITÄTSMANAGEMENT und unterzieht dieses einer externen Begutachtung [Phase 2].

Der zeitliche Rahmen des AQA-Verfahrens berücksichtigt den dreijährigen Zyklus der Leistungsvereinbarungen. So sollen Ergebnisse bei der Gestaltung künftiger Leistungsvereinbarungen genutzt werden können. An der Phase 1 des AQA-Verfahrens beteiligen sich fünf Universitäten. Es ist vorgesehen, in einem zweiten Zyklus weitere Universitäten ab Herbst 2007 in das Verfahren einzubeziehen und zu begleiten.

Mit **auswertenden Veranstaltungen** sollen auch nicht am Verfahren teilnehmende Universitäten, Rektorenkonferenz, BMBWK sowie andere Expert/innengruppen auf nationaler und internationaler Ebene zu den Ergebnissen des AQA-Verfahrens regelmäßig informiert werden.

Nachfolgend wird der Verlauf der drei Phasen detailliert dargelegt:

**Phase 1: Beratung und Begleitung des Qualitätsmanagements in einem ausgewählten Leistungsbereich**

In Phase 1 erhalten die Universitäten eine externe Begleitung zu ausgewählten Qualitätsmanagement- und Organisationsentwicklungsprozessen. Diese Phase zeichnet sich

durch eine hochschulinterne Analyse von Schlüsselprozessen in einem ausgewählten Leistungsbereich und einer anschließenden Entwicklung sowie Implementierung von Qualitätsentwicklungs- und Organisationsentwicklungszielen aus. Internationale Expertinnen und Experten mit Erfahrungshintergrund zu fachspezifischen Themen und zum Hochschulmanagement in den einzelnen Leistungsbereichen beraten und begleiten die Universität über einen Zeitraum von rund zwei Jahren. Ein Experte/ eine Expertin begleitet die Universität als Prozesspromotor/in, eine weitere Person als Fachexperte/Fachexpertin. Expertinnen und Experten, die Universitäten in Phase 1 beraten haben, sind als Peers für dieselbe Universität in einer eventuellen Begutachtung (Phase 2) ausgeschlossen.

**(a) Auswahl eines Leistungsbereichs [Sept. – Dez. 2006]**

Die am Verfahren teilnehmenden Universitäten haben einen oder ggf. mehrere Leistungsbereich(e) ausgewählt, zu welchem sie ihr Qualitätsmanagement weiterentwickeln und hierfür eine externe Begleitung in Anspruch nehmen. In der Abgrenzung der Leistungsbereiche konnten auch Querschnittsziele und bereichsübergreifende Ziele berücksichtigt werden. Zum jeweils ausgewählten Leistungsbereich benennen die Universität jene Ziele, Prozesse und erwarteten Ergebnisse, die im Verlauf der Phase 1 bearbeitet werden. Hierbei wird auch die Verankerung der Ziele in den Leistungsvereinbarungen dargestellt. Im Zuge vorbereitender Gespräche und schriftlicher Abstimmung zwischen November 2006 und Februar 2007 erstellen die Universitäten gemeinsam mit den Fachexpert/innen, Prozesspromotor/innen sowie der AQA individuelle Projekt- und Zeitpläne. Diese Pläne folgen der allgemein geltenden Verfahrensstruktur und präzisieren die Abläufe und Meilensteine der Phase 1. Als Meilensteine gelten jene vier Workshops, die mit den externen Expert/innen an der Universität durchgeführt werden.

**(b) Beschreibung und Analyse von Schlüsselprozessen zum ausgewählten Leistungsbereich [Jan. 2007 – Herbst 2007]**

Die Universität analysiert und beschreibt Schlüsselprozesse, die für die Umsetzung ihrer Qualitätsziele im gewählten Leistungsbereich maßgeblich sind und dokumentiert vorhandene Elemente des internen Qualitätsmanagements zu den dargestellten Schlüsselprozessen. Zur Präzisierung der Schlüsselprozesse kann sich die Universität am Modell eines Qualitätskreislaufs (Abb. 1) und am von der Experten-Gruppe entwickelten Katalog von Schlüsselprozessen in einzelnen Leistungsbereichen orientieren. Die Universität ist nicht an diesen Katalog gebunden, sondern beschreibt ihre Schlüsselprozesse entsprechend ihrer eigenen Gegebenheiten. Zur Vorbereitung des ersten Workshops stellt die Universität verfügbare Informationen zur Darstellung des Ist-Zustands (z.B. interne Zielvereinbarungen, Richtlinien, Handbücher, Problemanalysen) zur Verfügung.

*Workshop 1 (Ist- und Soll-Analyse, Ziele formulieren, Standards setzen, Prozesse definieren)*

- Identifizierung der relevanten Schlüsselprozesse und begleitender/zusammenhängender Schlüsselprozesse,
- Analyse der Schlüsselprozesse,
- Operationalisierung der Organisations- und Qualitätsentwicklungsziele,



- Erstellung eines Aktionsplans,
- Definition der durch die Universität eingebrachten Ressourcen.

Im ersten Workshop [März/April 2007] an der Universität werden gemeinsam mit dem/der Fachexperten/in und der/dem Prozesspromotor/in die von der Universität identifizierten Schlüsselprozesse und die Instrumente zu deren Steuerung analysiert und konkretisiert sowie die in den Leistungsbereichen definierten OE- und Qualitätsziele operationalisiert. Ausgehend von diesem Workshop untersucht die Universität in den folgenden Monaten ihre Schlüsselprozesse im ausgewählten Leistungsbereich. Ein wesentliches Ziel dieser Phase ist das Aufzeigen von Optimierungspotenzialen im Prozessmanagement der Universität vor dem Hintergrund der definierten OE- und Qualitätsziele.

*Beispiel:* Eine Universität hat im Leistungsbereich ‚Studien und Weiterbildung‘ (Lehre) die Neugestaltung ihrer Studienprogramme nach dem BA-/MA-System als Qualitätsziel definiert. Diesem Qualitätsziel soll durch den Schlüsselprozess „Curriculumsplanung und -gestaltung“ der AQA-Rahmenstruktur entsprochen werden.

Die Universität präzisiert den Schlüsselprozess für die geplante BA-/MA-Umstellung anhand der damit verbundenen Detailprozesse (z.B. Erstellung universitätsinterner Leitlinien für BA-/MA-Studien, Entwicklung von Kompetenzprofilen für BA-/MA-Abschlüsse). Gemeinsam mit den Expert/innen analysiert sie die Schlüsselprozesse sowie die bereits vorhandenen internen Instrumente zu ihrer Steuerung (z.B. Zielvereinbarungen, Richtlinien, Handbücher) und entwickelt operative OE- und Qualitätsziele.

Zu den Detailprozessen werden die derzeitigen und die geplanten Zuständigkeiten (z.B. Verantwortlichkeiten des Rektorats, der Studiendekane/innen, der QS-Abteilung, etc.), und der eingesetzten Ressourcen dargestellt.

Die Universität erstellt mit den Expert/innen einen Aktionsplan für den Soll-Ist-Vergleich und die (Weiter-)Entwicklung von Steuerungsinstrumenten und Qualitätssicherungsmaßnahmen.

### **(c) Entwicklung und Erprobung von Standards und Instrumenten des internen Qualitätsmanagements [Herbst 2007 – Frühjahr 2008]**

Ausgehend von den Ergebnissen des ersten Workshops erarbeitet die Universität interne Vorschläge für Leitlinien, Standards und Steuerungsmaßnahmen zu den ausgewählten Schlüsselprozessen. Diese Entwicklungsarbeit erfolgt hochschulintern, wobei die Expertise der Expert/innen sowie Erfahrungsbeispiele anderer Universitäten einbezogen werden können.

#### *Workshop 2 (Entwicklung von Verfahren und Instrumenten)*

- Erarbeitung von internen Verfahrensstandards,
- Entwicklung bzw. Anpassung von Qualitätsmanagement-Maßnahmen und Steuerungsinstrumenten,
- Überleitung in Umsetzungsphase.

Im zweiten Workshop erarbeitet die Universität gemeinsam mit den externen Expert/innen Verfahren und Standards, die in den kommenden Monaten in internen Steuerungs-

maßnahmen und -instrumenten für die ausgewählten Schlüsselprozesse eingesetzt werden sollen. Für die Umsetzungsphase erarbeitet die Universität wiederum einen Aktionsplan, der auch eine kontinuierliche Einbeziehung externer Expertise vorsehen kann. In den folgenden Monaten werden die konzipierten Instrumente und Maßnahmen in der inneruniversitären Praxis eingesetzt. In dieser Phase sollen Erfahrungen dokumentiert und ggf. mit den Expert/innen analysiert sowie mit anderen Universitäten ausgetauscht werden.

*Beispiel (Fortsetzung):* Die Universität hat im Anschluss an den ersten Workshop in einer universitätsinternen Arbeitsgruppe die bestehenden Leitlinien und Handbücher für die Curriculumsgestaltung analysiert und die Abstimmungsprozesse einer Curriculumskommission dokumentiert. Hierbei wurden u.a. die Einhaltung allgemeiner Bologna-Grundsätze (z.B. Lernzielorientierung, Festlegung von Workloads) sowie die Zuständigkeiten verschiedener hochschulinterner Interessensgruppen näher beleuchtet und diskutiert. Die beiden externen Experten haben der Universität Beispiele zur Curriculumsorganisation vermittelt, die längerfristig auch zu Kooperationen und Erfahrungsaustausch mit anderen Universitäten dienen können. Im zweiten Workshop hat die universitätsinterne Arbeitsgruppe, in welcher Vertreter/innen von Rektorat, Curricularkommission und Qualitätssicherung mitwirken, bestehende Richtlinien und Steuerungsinstrumente in Hinblick auf ‚Bologna-konforme‘ Standards untersucht und Änderungen erarbeitet. Diese Änderungen sollen in den kommenden Monaten implementiert werden.

### **(d) Überprüfung der Standards und Instrumente des internen Qualitätsmanagements [Frühjahr 2008]**

Die in der Umsetzungsphase gewonnenen Erfahrungen werden in einem weiteren Schritt analysiert und mögliche Verbesserungsmaßnahmen entworfen.

#### *Workshop 3 (formative Evaluation)*

- Überprüfung der implementierten Maßnahmen und Instrumente

Als Meilenstein findet wiederum ein Workshop statt, zu dem gemeinsam mit den externen Expert/innen eine Problem- und Erfahrungsanalyse durchgeführt wird. Hiervon ausgehend sollen mögliche Verbesserungs- und Entwicklungsmaßnahmen zu den erarbeiteten Instrumentarien entworfen werden.

*Beispiel (Fortsetzung):* Die Universität beobachtet und analysiert die Umsetzung der überarbeiteten internen Richtlinien für BA-/MA-Studien. Als Referenzpunkte für diese Selbstanalyse werden jene Prinzipien und Standards herangezogen, die zur Überarbeitung der internen Richtlinien und Handbücher definiert wurden. Die Universität hat u.a. einen standardisierten internen Monitoring-Prozess gestartet, der die Stärken und Schwächen der laufenden Curriculumsentwicklung abbildet. Die Selbstanalyse wird im dritten Workshop mit den beiden Expert/innen behandelt. Ergebnis dieses Workshops ist eine Überarbeitung bzw. Weiterentwicklung der internen Richtlinien und Handbücher.



*Workshop 4 (Transfer)*

- interne und externe Verbreitung der Maßnahmen und Instrumente

Ein vierter Workshop [Herbst 2008] soll dazu dienen, festzustellen, ob und wie die entwickelten QS-Instrumente auch in anderen Prozessen und Leistungsbereichen, die im Verfahren nicht bearbeitet wurden, eingesetzt werden können.

*Beispiel (Fortsetzung):* Die Universität überlegt nun, interne Leitlinien für BA-/MA-Studien für weitere Fachbereiche zu erstellen. Zudem wird überlegt, weitere interne Steuerungsinstrumente (z.B. interne Zielvereinbarungen mit Organisationseinheiten, Zielvereinbarungen mit dem Lehrpersonal) um relevante Grundsätze zu ergänzen. In weiterer Folge wird überlegt, gemeinsam mit einer vergleichbaren Universität ein Verfahren der Selbstanalyse und des Monitoring der Umstellungsprozesse zu initiieren.

Im Zuge des Projekts dokumentieren die Universitäten ihre internen Verfahrensabläufe, Entwicklungsprozesse und die erzielten Ergebnisse. Diese Dokumentation kann für einen möglicherweise anschließenden Selbstbericht genutzt werden. Das AQA-Verfahren bietet in Phase 2 die exemplarische Begutachtung des Qualitätsmanagements in einem ausgewählten Leistungsbereich.

**Phase 2: Unabhängige Begutachtung (Peer Review) des Qualitätsmanagements zu einem ausgewählten Leistungsbereich**

Die Begutachtung findet in Form einer Peer-Review statt, zu der rd. drei Expert/innen des Hochschulmanagements eingesetzt werden. Hiervon ausgenommen sind Expert/innen, welche die Universität in Phase 1 begleitet haben. Die Peer-Review erfolgt auf der Grundlage einer Selbstdokumentation der Universität, beinhaltet einen 2- bis 3-tägigen Vor-Ort-Besuch an der Universität und führt zu einem vertraulichen externen Gutachten für die Universitätsleitung. Die Begutachtung ermöglicht ein unabhängiges Feedback zu bereits erzielten Fortschritten und gibt konkrete Empfehlungen zum Qualitätsmanagement. In Hinblick auf das System der Leistungsvereinbarungen kann die Begutachtung einen Ansatzpunkt für den Zielentwicklungsprozess der Universität liefern (z.B. für die Leistungsvereinbarungsperiode 2010–2012).

In der exemplarischen Begutachtung des Qualitätsmanagements zu einem Leistungsbereich sollen folgende Mindeststandards geprüft werden. Diese Standards leiten sich aus ENQA-Standards ab und finden in Quality Audit-Verfahren anderer Länder Anwendung:

- Transparenz von Strategien und Zielen der Universität im ausgewählten Leistungsbereich sowie Festlegung interner Qualitätskriterien,
- Verankerung der Qualitätssicherung in universitätsinternen Normen (z.B. Zielvereinbarungen), in Schlüsselprozessen des Leistungsbereichs und in der Organisation der Universität,
- Festlegung und kontinuierliche Beobachtung von Schlüsselprozessen und Ergebnissen des ausgewählten Leistungsbereichs,

- Nutzung von Qualitätssicherungsmaßnahmen als Entscheidungsgrundlage für hochschulinterne Steuerungsentscheidungen,
- Beteiligung interner und externer Anspruchsgruppen (Stakeholder) an Evaluierungs- und Feedback-Prozessen (z.B. Studierende, Arbeitsmarkt, Gesellschaft, etc.).

Phase 3 des AQA-Verfahrens ermöglicht den Universitäten einen externen Nachweis (Zertifizierung) ihres gesamten Qualitätsmanagementsystems. Der Nachweis erfolgt auf der Grundlage einer Peer-Review, durch welche das Qualitätsmanagement in allen vier Leistungsbereichen der Universität begutachtet wird.

**Phase 3: Zertifizierung des QUALITÄTSMANAGEMENT-Systems der Universität mittels Peer-Review-Verfahren**

Zur Peer-Review wird – analog zum Verfahrensablauf in Phase 2 – eine Selbstdokumentation der Universität erstellt. In der Peer-Review sollen insbesondere bereits vorhandene Dokumentationen genutzt und im Zuge eines 3-tägigen Vor-Ort-Besuchs ein detaillierter Einblick in die Qualitätsmanagement-Maßnahmen und Prozesse der Universität gegeben werden. Die Peer Review wird durch mindestens drei unabhängige Gutachter/innen durchgeführt. Das Gutachten enthält eine Stärken-Schwächen-Analyse des Qualitätsmanagementsystems der Universität sowie Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung. Es gilt als Nachweis (AQA-Zertifikat) der Qualitätsarbeit der Universität.

## 5. Kritische Erfolgsfaktoren

Für die erfolgreiche Durchführung des Verfahrens ist die Bereitschaft aller Beteiligten zur aktiven und zielorientierten Mitarbeit entscheidend. An erster Stelle stehen hier die Universitäten, die nur dann vom Verfahren profitieren, wenn ihnen die erfolgreiche Umsetzung ihrer Qualitäts- und Organisationsentwicklungsziele gelingt. Um dies zu gewährleisten, ist ein Projektteam zusammenzustellen, das die Erfüllung folgender Aufgaben koordiniert:

- Konkretisierung und Operationalisierung der in den Leistungsvereinbarungen benannten (Qualitäts-)Ziele und Vorhaben und Definition von Schlüsselprozessen für die Arbeit im Rahmen des Projekts,
- Abstimmung von universitätsinternen Planungs- und Steuerungsmaßnahmen (Rektorat sowie maßgebliche interne Steuerungsebenen) mit den Abläufen des Verfahrens,
- Sicherung der erforderlichen internen Ressourcen (interne Personalkosten, Sachkosten),
- kontinuierliche Dokumentation von Verfahrensfortschritten in Zusammenarbeit mit der AQA,
- Mitwirkung an Workshops und Gesprächen im Rahmen der externen Begleitung,
- Erarbeitung einer Dokumentation zu den Zielen, Schlüsselprozessen und Ergebnissen des Projekts.

Die hochschulinternen Projektbeteiligten werden durch die AQA unterstützt, der die Koordination und die Begleitung des Verfahrens obliegt. Ihre Aufgaben bestehen insbesondere in folgenden Bereichen:

- Kommunikation und Dokumentation der Verfahrensschritte,
- Aufbereitung von Informationen und Verfahrensdokumenten,
- Gesamtdokumentation des Verfahrens,
- Organisation, Begleitung, Dokumentation und ggf. Moderation von Workshops,
- Vorschläge zu externen Expert/innen (aus dem Expert/innen-Pool der AQA und durch Recherchen),
- Detailkonzeption des Verfahrens der externen Begutachtung (Peer-Review) und Koordination der externen Begutachtung.

Der Wissenschaftlichen Steuerungsgruppe der AQA obliegt die wissenschaftliche Begleitung und Monitoring des Verfahrens, sowie die Genehmigung von Verfahrensstandards und -kriterien zur Peer-Review und die Bestellung von Peers. Von großer Bedeutung ist zudem die Begleitung durch externe Expertinnen und Experten, insbesondere in der ersten Phase des Verfahrens. Hier unterscheidet das Verfahren zwischen Fachexpert/innen, deren Aufgabe vor allem in der Bereitstellung von Fachexpertise und Analyse in der Vorbereitung, während und nach den Workshops sowie in der Stellungnahme zu Arbeitsdokumenten der Universität (schriftlich bzw. während der Workshops) besteht, und Prozesspromotor/innen, die die Erfüllung des zwischen Universität und AQA vereinbarten Verfahrensplans gewährleisten, Workshops moderieren und Arbeitsdokumente der Universität (schriftlich bzw. während der Workshops) einschätzen.

## 6. Zusammenfassung

Mit der Implementierung des AQA-Verfahrens haben sich österreichische Hochschulen das anspruchsvolle Ziel gestellt, ihre vorhandenen Qualitätssicherungssysteme in ein integriertes Qualitätsmanagementsystem zu überführen. Auch wenn die Einstiegsschwelle für das Verfahren gering zu sein scheint, weil es an den vorhandenen internen Voraussetzungen ansetzt, auch wenn die Beteiligung durch finanzielle Anreize des Ministeriums erleichtert wird, stellt die Teilnahmeentscheidung für Hochschulen doch einen schwierigen Schritt dar, ist ihnen doch bewusst, dass ein Erfolg ohne Bereitschaft zur Mehrarbeit im ohnehin durch fortwährende Reformen stark belasteten System nicht zu erreichen ist. Der Anreiz, sich dennoch am Verfahren zu beteiligen, besteht nicht (nur) in der gesetzlich auferlegten Verpflichtung zum Aufbau eines Qualitätsmanagements, sondern (auch) in dem ehrgeizigen Vorhaben einer zunehmenden Anzahl von Universitäten, sich durch Exzellenz von anderen abzuheben. Nicht umsonst sind es die in ihrem Qualitätsmanagement bereits gut aufgestellten Universitäten, deren Interesse an der Beteiligung am AQA-Verfahren besonders groß ist. Ihre Erwartungen an das Verfahren zu erfüllen, ist das ehrgeizige Ziel aller Beteiligten.

- **Dr. Anke Hanft**, Professorin für Weiterbildung, Universität Oldenburg, E-Mail: [anke.hanft@uni-oldenburg.de](mailto:anke.hanft@uni-oldenburg.de)
- **Mag. Alexander Kohler**, Geschäftsführer der Österreichischen Qualitätssicherungsagentur (AQA), E-Mail: [alexander.kohler@aqac.ac.at](mailto:alexander.kohler@aqac.ac.at)

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Frauke Gützkow und Gunter Quaißer (Hg.):**

**Jahrbuch Hochschule gestalten 2005 - Denkanstöße zum Bologna-Prozess**

*ISBN 3-937026-41-X, Bielefeld 2005, 235 Seiten, 19.90 Euro*

**Frauke Gützkow und Gunter Quaißer (Hg.):**

**Hochschule gestalten - Denkanstöße aus Hochschulpolitik und Hochschulforschung - Festschrift zum 60. Geburtstag von Gerd Köhler**

*ISBN 3-937026-30-4, Bielefeld 2004, 375 Seiten, 28.00 Euro*

Susanne Kirchhoff-Kestel & Reinhard Schulte

## Konzeptionelle Grundlagen des Hochschulmanagements

### Zur betriebswirtschaftlichen Strukturierung des Forschungsfeldes durch Bezugsrahmen

Teil 2

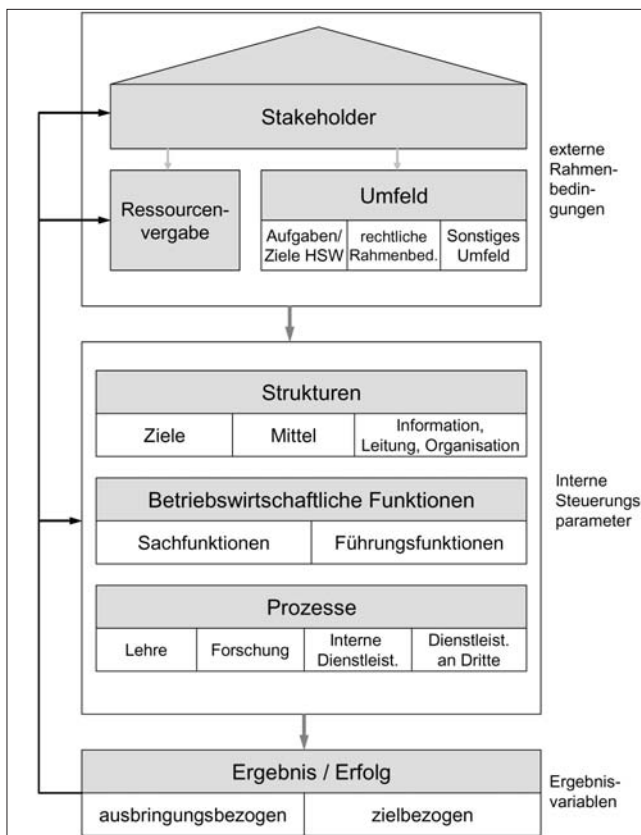


#### 4. Ein Ausgangsbezugsrahmen

##### 4.1 Überblick

Abbildung 4 zeigt in einer Übersicht die Forschungsobjekte des Bezugsrahmens zum Hochschulmanagement in ihrem Gesamtzusammenhang. (Graue Pfeile stehen für Beeinflussungsbeziehungen, während schwarze Pfeile Rückkopplungsprozesse kennzeichnen.)

Abbildung 4: Gesamtbezugsrahmen



Die Abbildung verdeutlicht, dass bestimmte Stakeholder das Handlungsfeld der Hochschule definieren und die externen Rahmenbedingungen des Hochschulbetriebes setzen. Als Stakeholder einer Organisation werden allgemein Personen oder Gruppen bezeichnet, die mit der bzw. durch die Organisation Ziele erfüllen oder Bedürfnisse befriedigen oder auf die Ziele der Organisation einwirken können, vgl. Staehle (1999, S. 427-429), Freeman (1984, S. 25-31). Sie sind Anspruchspersonen, die einen „Einsatz“ an der Orga-

nisation halten. Stakeholder von öffentlichen Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland umfassen insbesondere die zuständigen Bundesländer als wichtigste Mittelgeber, die Studierenden als unmittelbare Nutzer von Lehr- und Ausbildungsangeboten, aber auch die Hochschulmanager selbst sowie das wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Personal. Daneben treten zahlreiche weitere Stakeholder auf, so beispielsweise die regionale Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit, Drittmittelgeber, usw. Bei privaten Hochschulen sind vor allem die finanziellen Träger in ihrer Rolle als Gesellschafter (Anteileigner) zu nennen.

Der Stakeholder-Ansatz wird hier ausgewählt, weil er es anders als einfache Hierarchie- oder Weisungsmodelle in plausibler Weise ermöglicht, eine Vielzahl sehr heterogener Anspruchsgruppen der Organisation Hochschule zu berücksichtigen, die in sehr unterschiedlicher Weise auf die Organisation einwirken können. Der Ansatz wird in der einschlägigen Literatur zum Hochschulmanagement nicht zum ersten Mal heran gezogen. So verwendet Pastowski (2000, S. 302-307) ihn als Ausgangspunkt eines Grundrisses zum Dienstleistungsmanagement für Universitäten. Hansen/Hennig-Thurau/Langer (2000) entwickeln ein Verfahren zur Qualitätsmessung von wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen an Universitäten, in dem explizit die Interessen verschiedener Stakeholder auf Fakultätsebene berücksichtigt werden.

Das im abgebildeten Bezugsrahmen von den externen Stakeholdern definierte Umfeld setzt sich zusammen aus den Aufgaben und Zielen des Hochschulwesens, den rechtlichen Rahmenbedingungen und dem sonstigen Umfeld, das z.B. das politische System oder die Forschungsinstitute umfasst. Ein Teil dieser Stakeholder (Bund, Länder, Forschungsförderer) ist unter den Bedingungen, die sich aus dem Umfeld ergeben, direkt verantwortlich für die Ressourcenvergabe an die Hochschule. Andere, interne Stakeholder verfügen über und verwalten diese Ressourcen oder ziehen – so etwa Studierende – unmittelbaren Nutzen daraus. Diese internen sind zumindest als Teil der die Hochschule tragenden Gesellschaft gleichzeitig immer auch externe Stakeholder.

Beeinflusst von diesen externen Rahmenbedingungen arbeitet der Betrieb Hochschule. Als Strukturen, auf denen die Hochschulprozesse aufsetzen, sind die Ziele der Hochschule, ihre Mittel sowie ihr Informations-, Leitungs- und Organisationssystem anzuführen.

Die Leistungsprozesse der Hochschulen finden in den Bereichen Lehre, Forschung sowie interne und externe Dienst-

leistungen statt. Sie werden ausgeführt mit Hilfe von betriebswirtschaftlichen Sach- und Führungsfunktionen, also z.B. der Beschaffung, die sich aufgrund konkreter Pläne ergibt, oder der Leistungserstellung in der Lehre, die durch ein Qualitätsmanagement überwacht wird. Die Führungsfunktionen steuern die Sachfunktionen. Die Aktivitäten der Hochschule führen zu einem Ergebnis (Erfolg), das durch multiple Indikatoren, also Ergebnisvariablen, widerspiegelt wird. Es wird von uns unterteilt in eine ausbringungsbezogene Komponente, bei der nur die reine Ausbringung der Prozesse betrachtet wird, und eine zielbezogene Komponente, die Ziele und Ausbringung auf verschiedenen Ebenen zueinander ins Verhältnis setzt. Das Ergebnis führt zu einer Rückkopplung in den anderen Bezugsrahmenkomplexen: Es wirkt in die Hochschule hinein, indem z.B. neue Ziele oder neue Lehrinhalte definiert werden. Ist die Ressourcenvergabe leistungsorientiert gestaltet, hat das Ergebnis auch einen Einfluss auf die zukünftige Ressourcenvergabe an die jeweilige Hochschule. Weiterhin wird es wahrgenommen von den Stakeholdern, die ggf. das Umfeld ändern, z.B. durch neue rechtliche Rahmenbedingungen wie zur Zeit das neue Hochschulrahmengesetz.

**4.2 Externe Rahmenbedingungen: Das Umfeld der Hochschulen**

Wie bereits erläutert, stellt der Stakeholder-Ansatz den Ausgangspunkt des Bezugsrahmens dar. Stakeholder stehen deshalb auch im Zentrum des Teilbezugsrahmens zu den externen Rahmenbedingungen des Hochschulmanagements. Die folgende Abbildung 5 nennt Beispiele für typische Stakeholder einer Hochschule.

Abbildung 5: Teilbezugsrahmen Stakeholder



Zu den das externe Handlungsfeld von Hochschulen bestimmenden Rahmenbedingungen können neben den Stakeholdern aber auch die dem Hochschulwesen insgesamt zugewiesenen Aufgaben, seine rechtlichen Restriktionen sowie sonstige Umfeldbedingungen gezählt werden. Eine das betriebliche Handeln entscheidend prägende Voraussetzung ist schließlich auch die Finanzierung, für deren verschiedene Varianten hier der Begriff der Ressourcenvergabe gewählt wird. Der gesellschaftliche und rechtliche Handlungsrahmen von Hochschulen wird im Wesentlichen erst durch bestimmte Stakeholder geschaffen. Andererseits werden aber auch Umfang, Art und Verfahrensweisen der Ressourcenallokation auf Hochschulen durch bestimmte (andere) Stakeholder prädeterniert. Außerdem sind Stakeholder wichtiger Teil des sonstigen Umfeldes (s. Abb. 6).

Daher nehmen sie insgesamt eine übergeordnete Rolle ein, zu der die übrigen Elemente dieses Teilbezugsrahmens in einer Dependenzbeziehung stehen.

Abb. 6: Teilbezugsrahmen Hochschulumfeld

Hochschulumfeld		
Aufgaben/Ziele des Hochschulwesens	Rechtliche Rahmenbedingungen	sonstiges Umfeld
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gewinnung und Veröffentlichung wiss. Erkenntnisse</li> <li>▪ Grundlegung und Weiterentwicklung von Lehre und Studium</li> <li>▪ Vorbereitung auf Beruf</li> <li>▪ Förderung des wiss./ künstl. Nachwuchses</li> <li>▪ Sicherung der Qualität von Forschung und Lehre</li> <li>▪ Wissens- und Technologietransfer</li> <li>▪ soziale Förderung Studierender</li> <li>▪ Förderung internationaler Zusammenarbeit</li> <li>▪ ... (Formalziele)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HRG</li> <li>▪ Hochschulgesetze der Länder</li> <li>▪ Haushaltsrecht</li> <li>▪ Beamtenrecht</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ politisches System</li> <li>▪ ökonomisches System</li> <li>▪ Bildungssystem</li> <li>▪ Wissenschaftssystem</li> <li>▪ Schulausbildung</li> <li>▪ Ausland</li> <li>▪ HS-Struktur</li> <li>▪ studentische Nachfrage</li> <li>▪ Forschungsinstitute</li> <li>▪ ...</li> </ul>

Die Abbildung verdeutlicht, welche möglichen Forschungsobjekte unter dem Oberbegriff des Hochschulumfeldes subsumiert werden können. Es ist zu erkennen, dass auch Elemente vorhanden sind, die selbst für die genannten Stakeholder weitgehend unbeeinflussbare Daten darstellen, so z.B. ökonomisches System oder Ausland.

**4.3 Interne Steuerungsparameter: Der Betrieb Hochschule**

Der Teilbezugsrahmen „Interne Steuerungsparameter“ (s. Abb. 7) fokussiert auf das eigentliche Wirken des Hochschulmanagements, nämlich die betriebswirtschaftliche Gestaltung und Problemlösung in Hochschulen mit Hilfe entsprechender Instrumente. Er modelliert die Organisation Hochschule an sich und umfasst die Dimensionen Struktur, betriebswirtschaftliche Funktion und Prozess.

Der Begriff Struktur steht dabei für kurzfristig inflexible, nur mittel- und langfristig gestaltbare Gegebenheiten. Er beinhaltet Ziele, deren Erfüllung der Hochschule vorgegeben sind oder an denen sie sich selbst orientiert, die zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben vorhandenen Mittel, also insbesondere personelle und sachliche Kapazitäten, sowie die zur betrieblichen Information, Leitung und Organisation vorhandenen Systeme.

Funktion steht für betriebswirtschaftliche Sach- und Führungsfunktionen in einer üblichen, aus der Managementlehre bekannten Untergliederung, wie man sie z. B. bei Budäus (1993, S. 65-68) oder als Gliederungssystematik in Bitz/Dellmann/Domsch/Wagner (1998/1999) findet. Sachfunktionen bezeichnen die sachbezogene Ausführung von Tätigkeiten, die unmittelbaren Bezug zur Leistungserstellung haben. Sie dienen der Leistungserstellung und umfassen das Management der Leistungsprozesse an sich. Führungsfunktionen umfassen hingegen Aufgaben, die nicht unmittelbar leistungsbezogen sind, sondern der Steuerung und Regelung der Sachfunktionen dienen. Sie betreffen die Planung, Organisation, Kontrolle, Informationsbereitstellung und reportive Abbildung der betrieblichen Leistungsprozesse. Führungsfunktionen schaffen also Voraussetzungen für betriebliche Leistungsprozesse und koordinieren diese.

Der Begriff Prozess schließlich repräsentiert Abläufe der Leistungserstellung, gegliedert in vier Idealtypen, nämlich



Abbildung 7: Teilbezugsrahmen interne Steuerungsparameter

interne Steuerungsparameter			
Strukturen			
Ziele	Mittel	Information, Leitung, Organisation	
Formalziele Sachziele	Kapazitäten z.B. Personal, Gebäude, Räume, Technik, Material	Informationssystem, formale Organisationsstruktur, Leistungsstruktur und Hierarchie	
Betriebswirtschaftliche Funktionen			
Sachfunktionen		Führungsfunktionen	
Beschaffung, Logistik, Leistungserstellung, Vertrieb/Marketing, Investition, Finanzierung		Planung (incl. Mittelverteilung), Organisation, Personal, Controlling/Rechnungswesen, Prüfungswesen, Qualitätsmanagement (incl. Evaluation)	
Prozesse			
Lehre	Forschung	Interne Dienstleistung	Dienstleist. Für Dritte
z.B. Entwicklung und Durchführung einer Lehrveranstaltung	z.B. Dissertation	z.B. Personalverwaltung zentrale Dienste	z.B. Durchführung von Drittmittelprojekten

Lehr-, Forschungs-, interne Dienstleistungs- und Dienstleistungsprozesse für Dritte. Dienstleistungsprozesse werden dabei nach den Abnehmern der Leistung differenziert. Auch kombinierte Prozesse als Varianten dieser Idealtypen sind dabei denkbar und möglich, so z.B. Lehr-Forschungsprojekte.

Die drei Dimensionen bilden letztlich unterschiedliche Gliederungskriterien eines Hochschulmanagements im engeren Sinne ab. In alle drei Dimensionen lassen sich Forschungsfragestellungen einordnen und in den jeweils anderen Dimensionen vertiefen, so dass dieser Teilbezugsrahmen gedanklich als Würfel verstanden werden kann. So kann etwa das Forschungsthema „Hochschulkostenrechnung“ zunächst der Führungsfunktion Rechnungswesen zugeordnet werden. Abhängig von ihrer Ausgestaltung kann sich eine bestimmte Forschungsarbeit dabei auf einzelne oder alle Struktur- bzw. Prozessmerkmale ausrichten.

Durch die Möglichkeit einer mehrdimensionalen Einordnung kann der Bezugsrahmen nicht nur den weiter oben genannten Abgrenzungs- und Lenkungszwecken dienen, sondern auch Querverbindungen zu Objekten anderer systematischer Ebenen herstellen.

#### 4.4. Ergebnis und Erfolg einer Hochschule

Der Bezugsrahmen unterscheidet in eine ausbringungsbezogene und in eine zielbezogene Ergebniskomponente (s. Abb. 8). Dies geschieht in Anlehnung an das so genannte 3-E-Konzept (Efficiency, Effectiveness, Economy) aus der Lite-

ratur zur Leistungsmessung in der öffentlichen Verwaltung, vgl. Budäus/Buchholtz (1997), Budäus (1996) und Lewis/Jones (1990). Die ausbringungsbezogene Komponente misst die (beabsichtigten oder unbeabsichtigten) Ergebnisse der Leistungsprozesse der Hochschulen. Ergebnisse, die sich auf konkrete Ziele beziehen, also Erfolg, werden in der zielbezogenen Komponente erfasst. Gemäß Duden stellt der Erfolg u.a. das Eintreten einer beabsichtigten, angestrebten Wirkung dar, während das Ergebnis die (un)beabsichtigte Folge einer Anstrengung oder Unterlassung charakterisiert.

Abbildung 8: Ergebniskomponenten hochschulischer Leistungsprozesse

ausbringungsbezogen	zielbezogen
Ergebnis	Erfolg
Effizienz	Effektivität
	Qualität

Im Rahmen der ausbringungsbezogenen Komponente werden Ergebnisse und Effizienzmaße unterschieden. *Ergebnisse* spiegeln die beabsichtigt oder unbeabsichtigt erzeugten „Ausbringungen“ der universitären Leistungsprozesse wieder, die i.d.R. mengenbezogen gemessen werden (können). Dazu gehört auch die Herstellung einer Leistungsbereitschaft zur Durchführung der Prozesse, also z.B. die Einrichtung von Sprechzeiten oder das Stellen von Klausuren. Ergebnisse sind (bezogen auf eine Hochschule) z.B.

- die Anzahl der Studierenden, die von einer Fakultät im Sommersemester (SS) 2003 „betreut“ wurden oder
- die Anzahl der Hauptdiplomprüfungen in einer Fakultät im SS 2003,
- die Anzahl der Absolventen, die an der Fakultät im SS 2003 abschließen, aber auch,
- die Anzahl der Studienabbrecher derselben Fakultät im selben Semester.

Als Beispiele für Forschungsergebnisse lassen sich bezogen auf dieselbe Fakultät und ebenfalls periodisiert Arbeitsberichte, Publikationen, Dissertationen, Vorträge auf internationalen Tagungen, verausgabte Drittmittel usw. nennen. Das Maß *Effizienz* setzt Ergebnisse mit den dafür benötigten Faktoreinsätzen (Arbeit, Kapital), häufig auch als Inputs bezeichnet, ins Verhältnis. Die Tabelle 1 verdeutlicht an mehreren Beispielen die verschiedenen Begriffe.

*Erfolg*, der hier im nicht monetären Sinne betrachtet wird, unterscheidet sich von Ergebnissen dadurch, dass zielbezogene Wirkungen betrachtet werden. Eine monetäre Erfolgsmessung in Hochschulen, wie sie etwa von Kronthaler/Weichselbaumer (1999, S. 45-50) - neben der von ihnen konzipierten nicht monetären Erfolgsmessung - in Form einer Gegenüberstellung von Einnahmen und Kosten vorgeschlagen wird, erscheint gegenwärtig wenig zweckdienlich, da die hochschulischen Einnahmen nicht den Wert der Leistungserstellung widerspiegeln. Erst durch Einführung von Studiengebühren und weiteren zusätzlichen Finanzierungsquellen könnte eine solche Erfolgsmessung an Bedeutung gewinnen. Hier geht es vielmehr darum, ob die Hochschule und ihre Einheiten ihre Ziele und Missionen sowie die Ziele und Bedürfnisse der externen Stakeholder

Tabelle 1: Beispiele für Effizienzmaße in Hochschulen

Faktoreinsatz (Input)	Ergebnis (Output)	Effizienz
Kosten für die Lehre im SS 2003 in der Fakultät X	Anzahl der Studierenden, die von der Fakultät X im SS 2003 „betreut“ wurden	Kosten pro Studierenden im SS 2003 in der Fakultät X
Kosten für die Lehre über die durchschnittliche Studiendauer im Studiengang Y	Anzahl der Absolventen, die im Studiengang Y im SS 2003 abschließen	Kosten pro Absolvent im Studiengang Y
Anzahl wissenschaftlicher Mitarbeiter (Professoren und andere Kräfte) in der Fakultät X im Jahr 2003	Höhe der verausgabten Drittmittel in der Fakultät X für das Jahr 2003	Höhe der verausgabten Drittmittel pro Mitarbeiter in der Fakultät X im Jahr 2003
Wissenschaftliches Personal in der Fakultät Z im Jahr 2003	Zahl der Veröffentlichungen durch Mitarbeiter der Fakultät Z im SS 2003	Veröffentlichungen pro Mitarbeiter in der Fakultät Z im SS 2003
Kosten für die Universitätsbibliothek im Jahr 2003	Zahl der Buchausleihen im Jahr 2003	Kosten pro Ausleihe im Jahr 2003

(vgl. Alwin/Hawkins/Keel 1995, B8), die beispielsweise in Zielvereinbarungen festgelegt werden, erfüllen.

In unserem Bezugsrahmen Hochschulmanagement sind Erfolgskomponenten deshalb als beabsichtigte, also zielbezogene Wirkungen der Leistungserstellungsprozesse in den Hochschulen, differenziert nach verschiedenen Ebenen von Stakeholdern definiert. In der allgemeinen Definition für öffentliche Leistungen werden zielbezogene Wirkungen auf die Bürger und die Gesellschaft als so genannte Outcomes bezeichnet (z.B. Bürgerzufriedenheit, Verkehrssicherheit, vgl. Budäus/Buchholtz 1997, S. 329). Eine andere Definition spricht von der Nutzung durch Personen oder Institutionen aus der Zielgruppe, beispielsweise wenn Forschungsergebnisse nutzbringend eingesetzt werden, vgl. Massimiani (1998, S. 15). Schencker-Wicki (1996, S. 56 f.) betont, dass Outcome-Indikatoren über politische Zielsetzungen abgeleitet werden müssen und von der betrachteten Institution her nicht unmittelbar steuerbar sind. Das Govenors Office of Budget and Planning des Staates Texas (1998, S. 10) definiert Outcome Measures als „Quantifiable results measuring how the public is benefitted by the agency meeting the objective“. Der von uns definierte Erfolg deckt somit ein weiteres Spektrum als die Outcomes ab, da er nicht nur die politische und gesellschaftliche Ebene einbezieht. Erfolgsgrößen können beispielsweise sein:

- die Anzahl der Absolventen in der Fakultät X im Sommersemester 2003 (soweit die Steigerung der Absolventenzahlen Zielgröße der Fakultät war),
- die Zitationen von Publikationen der Fakultät Z im Jahr 2003 (soweit die breite Verwertung des Forschungsoutputs Zielgröße der Fakultät oder der Hochschulleitung war),
- die Zufriedenheit der Arbeitgeber in der Hochschulregion mit der Qualifikation der Absolventen (soweit die Hochschule und die Arbeitgeber dieses als Zielgröße definiert haben),
- die Zahl der (mittelbar) und unmittelbar geschaffenen Arbeitsplätze in der Region durch die Hochschule in den letzten zehn Jahren (wenn die Schaffung von Arbeitsplätzen durch die Hochschule Ziel der Regionalpolitiker war).

Effektivitätsmaße sind die Zielerfüllungsgrade der Erfolgsvariablen, d.h. tatsächlicher Erfolg und Zielvorgabe werden zueinander in Beziehung gesetzt. Hatte die Fakultät X eine Zielvorgabe von 100 Absolventen im Sommersemester

2003, so ist die Effektivität als das Verhältnis von tatsächlich erreichter Absolventenzahl, z.B. 70, und Zielvorgabe definiert, also 70/100.

Ein weiteres zielbezogenes Ergebnismaß stellt die Qualität dar. Budäus und Buchholtz betonen die Relevanz der Definition operationalisierter Qualitätsstandards, da zum einen

- Effizienzsteigerungen andernfalls leichtfertig durch Reduktion der Qualität erreichbar sind. (Beispielsweise kann das Forschungsergebnis gesteigert werden, wenn mehr Beiträge von geringerer Qualität veröffentlicht werden. Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Gaugler (1977b, S. 52).
- und zum anderen Qualität auch eine Zielgröße (also ein Indikator für Erfolg) sein kann, dessen Bedeutung gerade auch im Hochschulbereich immer größer wird.

Soweit Qualität nicht direkt gemessen werden kann, erscheint es zweckmäßig, zumindest qualitative Erfolgsindikatoren zu berücksichtigen. Diese Indikatoren sind beispielsweise durch Befragungen von Studierenden oder Absolventen zu gewinnen. (Siehe dazu auch die Ausführungen zur Problematik der Erfassung und Messung von Leistungen am Ende dieses Kapitels.)

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass faktisch eine Gesamtergebnismenge mit unterschiedlichen Ergebnismerkmalen existiert. Darin sind Größen enthalten, die für einige Stakeholder Erfolg darstellen, für andere nur Ergebniskomponenten.

Die Ziele, die die Stakeholder mit dem Betrieb Hochschule verknüpfen, sind nicht deckungsgleich, sondern je nach Stakeholdergruppe unterschiedlich. Dementsprechend lassen sich die Begriffe „Ergebnis“ und „Erfolg“ auch nicht allgemein, sondern nur stakeholderspezifisch interpretieren. Die Abbildung 9 zeigt verallgemeinernd die Zielgrößenmengen dreier Stakeholder A, B und C. Es ist zu erkennen, dass es sowohl allgemeine Zielgrößen (eABC), als auch gemeinschaftliche (eAB, eBC, eAC) und individuelle Zielgrößen (eA, eB, eC) gibt. Darüber hinaus stellen einzelne Parameter Ergebnisse der Hochschulaktivität dar, die keiner der Stakeholder als Zielgröße ansieht (eD):

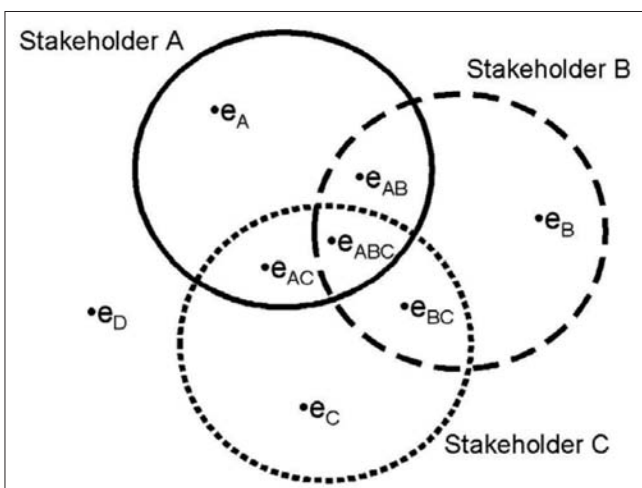
Ergebnis:	e <sub>A</sub>	e <sub>BC</sub>	e <sub>ABC</sub>	e <sub>D</sub>
Stakeholder A	+	-	+	-
Stakeholder B	-	+	+	-
Stakeholder C	-	+	+	-

+ zielbezogen / -nicht zielbezogen

Die Darstellung charakterisiert allein den Bezug einzelner Stakeholder zu bestimmten Zielparametern, nicht aber über die von ihnen bevorzugte Ausprägung dieser Parameter. So ist es grundsätzlich denkbar, dass zwei verschiedene Stakeholdergruppen abweichende Präferenzen darüber besitzen, ob eine Zielgröße zu erhöhen oder zu verringern sei.

Bei der Ergebnis- und Erfolgsmessung in der Hochschulpraxis sind für die einzelnen Stakeholder-Ebenen nur die jeweiligen eigenen Erfolgsindikatoren von Bedeutung. Wichtig für die Praxis ist die von uns vorgenommene Unterscheidung in ausbringungs- und zielbezogenene Ergebniskomponenten insofern, als den Entscheidungsträgern auf den verschiedenen Ebenen deutlich gemacht werden soll, dass

Abbildung 9: Stakeholderspezifischer Zielbezug von Ergebnissen der Hochschultätigkeit



eine Fülle von möglichen Ergebnisindikatoren in den Hochschulen ermittelt werden können und dass für die Auswahl jeweils relevanter Indikatoren zunächst die Ziele zu reflektieren sind. Weiterhin wird deutlich, dass die Ziele der verschiedenen Ebenen miteinander in Einklang gebracht werden müssen, um den „Betrieb“ Hochschule steuern zu können, wie Nickel (2001), Müller-Böling (2000, S. 37ff.) sowie Fedrowitz/Krasny/Ziegele (1999) zeigen, die dabei auf das Instrument der Zielvereinbarungen rekurrieren.

Die hier vorgenommenen Definitionen sollen keineswegs den Anschein erwecken, als sei Ergebnis- bzw. Erfolgsmessung in Hochschulen einfach zu realisieren. Bei der konkreten Messung der Ergebniskomponenten, aber auch bei der Abbildung von Strukturen und Prozessen, können schwerwiegende Probleme auftreten, die mit der speziellen Natur von Hochschulen zusammenhängen. Diese sind:

#### • Erfassung und Messung von Leistungen; Abgrenzung von Faktoreinsatz und Ergebnis

Aufgrund der Immaterialität des Leistungserstellungsprozesses und der Leistungen bereitet die Festlegung, welches überhaupt die Leistungen von Hochschulen sind und wie diese mittels Indikatoren objektiv abgebildet werden können, Probleme. Hier ist zunächst – wie bereits oben erwähnt – zwischen Herstellung einer Leistungsbereitschaft und der tatsächlichen Leistung zu unterscheiden, vgl. Hanusch (1984, S. 6 f.) sowie Budäus, Buchholtz (1997, S. 329). Dies ist insbesondere auch bei Effizienzmessungen relevant, da auch vorgehaltene und nicht nur in Anspruch genommene Kapazitäten Kosten verursachen, vgl. Gornas (1976, S. 74). Wurde die Zahl der Studierenden als Zielgröße festgelegt, so ist zu berücksichtigen, dass die Qualität dieser Studierenden eine Rolle spielt für andere Ergebnisfaktoren, wie z.B. das Notenniveau. Da die Studierenden mit in den Leistungserstellungsprozess der Lehre einbezogen sind, stellen sie gewissermaßen auch einen Faktoreinsatz dar. Dieser Umstand wird vielfach als externer Faktor bezeichnet, so Budäus/Buchholtz (1997, S. 329). In der neueren Literatur zu Dienstleistungen spricht z.B. Woratschek (1996, 59, S. 61 f.) jetzt umfassender von Integrität, d.h. die Studierenden greifen in die „Wertschöpfungskette“ ein. Die unterschiedliche Qualität von Faktor-

einsätzen im Zeitablauf beeinflusst die Messergebnisse. Leistungsindikatoren sollten deshalb sowohl Input, als auch Throughput und Output/Outcomegrößen abbilden, vgl. Brüggemeier (2000, S. 472) und Ewell (1997, S. 8-10).

Die nur qualitativ bewertbaren Komponenten wie z.B. die Qualität einer Veröffentlichung oder die Qualität der Ergebnisse eines Forschungsprojektes spielen gerade im Hochschulbereich aufgrund der fehlenden Bewertung durch einen Markt eine gewichtige Rolle. Für diese qualitativen Aspekte Indikatoren und Messverfahren zu finden, erscheint besonders schwierig. Hier empfiehlt sich eine Orientierung am oben bereits erwähnten hochschulischen Leistungserstellungsprozess. Die Qualität des Inputs kann u.a. durch eine Bewertung der Lehrausstattung (z.B. Zahl der Arbeitsplätze, Zahl und Qualität der Arbeitsräume für Studierende) gemessen werden. Lehrprozesse werden z.B. über die Erfahrung bzw. die Zufriedenheit der Studierenden mit einzelnen Lehrveranstaltungen bewertet, die Outputs bzw. Outcomes durch die Erhebung der Zufriedenheit der Absolventen mit der Qualität des Studiums oder ihres durchschnittlichen Anfangsgehaltes. Entsprechende Lösungsvorschläge finden sich z.B. bei Seidenschwarz (1992, S. 142-147) und bei Schenker-Wicki (1996, S. 106-146). Auch an US-Hochschulen gibt es umfangreiche Erfahrungen mit der Quantifizierung von qualitativen Aspekten in Lehre und Forschung, wie z.B. die Internetseiten der University of Colorado at Boulder zu Performance Measures ([http://www.colorado.edu/pba/perfmeas/C2\\_2003/index.htm](http://www.colorado.edu/pba/perfmeas/C2_2003/index.htm)) verdeutlichen.<sup>6</sup>

#### • Multidimensionalität des Outputs

Selbst wenn eine Einigung darüber erzielt worden ist, welches die Leistungen einer Hochschule sind, so lassen sich diese nur mittels mehrerer, teilweise recht heterogener Indikatoren erfassen. Dieser Multidimensionalität wird im Studienführer für deutsche Hochschulen, der von Stern und CHE herausgegeben wird, durch mehrere Bausteine (z.B. Ausstattung, Studierende, Studienergebnis, Studium und Lehre, Forschung) mit jeweils verschiedenen Leistungsindikatoren Rechnung getragen, vgl. Berghoff et al. (2001), Barz et al. (2000) sowie Müller-Böling (1999). An Hochschulen werden in einer Art „Verbundproduktion“ die Dienstleistungen Forschung und Lehre erbracht. Auch die internen Dienstleistungen und die Dienstleistungen an Dritte sind damit verknüpft. Weiterhin erschweren Lehrverflechtungen zwischen den Fachbereichen die genaue Zuordnung von Faktoreinsätzen und Ergebnissen zu den einzelnen Fakultäten oder Studiengängen. Zur Charakterisierung der verschiedenen Verbundbeziehungen vgl. Meimberg (1977, S. 249), Gaugler (1977a, S. 272), Stieger (1980, S. 53-55), Paff (1998, S. 156-160) sowie Heise (2001, S. 117-175). Hinzu kommt, dass die Lehre in verschiedenen Fachbereichen von durchaus unterschiedlicher Natur ist.

So stellt sich die Frage, ob diese Multidimensionalität in einem zusammenfassenden Maß messtechnisch erfasst und bewertet werden sollte – und wenn ja, auf welchem Informationsniveau. Wie quantitative und qualitative Ergebnis-

<sup>6</sup> In den USA werden zur Outcome-Messung u.a. auch Befragungen von Arbeitgebern durchgeführt und ermittelt, welche Unternehmen oder Institutionen in der Region durch die Hochschule angezogen wurden bzw. Hochschulen beschäftigen, vgl. Colorado Commission of Higher Education (1997) und DiStefano/L'Orange/Mc Clelland (1997).



maße zusammengebracht werden können und welche Rolle die Qualität der einzelnen Leistungen dabei spielt, sind weitere offene Fragen, wie Hanusch (1984, S. 19-21), Bolsenkötter (1978, S. 22 f.) sowie Alewell (1988, S. 45 und 52) darlegen.

- **Verschiedene Zieldefinitionen durch unterschiedliche Stakeholder**

Stakeholder verfolgen mit und in den Hochschulen unterschiedliche Zielsetzungen und so entstehen unterschiedliche Erfolgsbewertungen. Dies führt zu Problemen, wenn die Ziele zueinander in Konflikt stehen. Ein Beispiel: Die Landespolitiker und das Hochschulmanagement einer Hochschule verfolgen die Zielsetzung, Absolventen als Mitarbeiter für die Unternehmen in der Hochschulregion auszubilden. In der Fakultät Physik ist man dagegen bestrebt, die Forschungskompetenz der Studierenden zu erhöhen und Mitarbeiter für spätere hochrangige Forschungsprojekte zu akquirieren. Dies führt zu unterschiedlichen Vorstellungen über die Lehrinhalte.

- **Zielkonflikte grundsätzlicher Art**

Auch Ziele auf einer Stakeholderebene können in Konflikt stehen, beispielsweise die Ziele der Hochschulleitung, Kosten einzusparen und gleichzeitig qualitativ hochwertige Lehre zu gewährleisten. Für die öffentliche Verwaltung vgl. dazu Lewis/Jones (1990, S. 52), die darauf hinweisen, dass es auch für diese Art der Zielkonflikte Quantifizierungsmethoden gibt.

- **Offene Fragen zur Gestaltung von Hochschulrechnungssystemen:**

Bei der Ermittlung der in Tabelle 1 häufig verwendeten Kostengrößen als Inputfaktor erweist es sich als notwendig zu definieren, welcher Kostenbegriff einem Hochschulrechnungssystem zugrunde gelegt werden sollte. Es ist möglich, nur die pagatorischen Kosten, d.h. die zahlungsgleichen Kosten zu berücksichtigen, oder die wertmäßigen Kosten, bei denen dann auch z.B. kalkulatorische Abschreibungen und kalkulatorische Mieten einbezogen werden. Weiterhin ist zu überlegen, ob nur die direkten Kosten der Lehre (also z.B. Personalkosten von Mitarbeitern der Fakultäten im Lehrbereich und Materialkosten) berechnet werden sollen oder ob auch indirekte Kosten, wie z.B. Kosten des Managements der Hochschule oder Kosten der zentralen Einrichtungen mittels geeigneter Schlüssel verrechnet werden sollen, vgl. Küpper (2002) und Ambrosy/Heise/Kirchhoff-Kestel/Müller-Böling (1997, S. 206). Auch Konzepte für die Gegenüberstellung von Kosten und Leistungen und die daraus folgenden Interpretationen sind noch zu entwickeln.

## 5. Bezugsrahmenorientierte Hochschulmanagementforschung

Aktuelle Entwicklungen belegen, dass – so Teichler (1994, S. 174), Teichler (1998, S. 16 f.) sowie Budäus/Srocke (2002, S. 1 f.) – der Glaube an die Geschicklichkeits- und Effizienzpotentiale in der Hochschule zunehmend an die Stelle der Hoffnung auf die Weisheit makrogesellschaftlicher Hochschulplanung tritt. Die Autonomie der Hochschulen wird sich dadurch erhöhen. Dies führt zwangsläufig auch zu stärkeren Bemühungen zur Bewertung von Hochschulen

und Fachbereichen nach der Wirtschaftlichkeit und Qualität ihrer Prozesse und Ergebnisse. Daraus folgt nicht nur ein erhöhter Bedarf an betriebswirtschaftlicher Steuerung, sondern auch eine größere Bandbreite von Möglichkeiten, entsprechende Instrumente anzuwenden. Es verwundert daher nicht, dass sich die hochschulökonomische Forschungsaktivität auch im deutschen Sprachraum intensiviert und sich dies in entsprechenden Publikationen, Tagungen und Forschungsprojekten äußert.

Der hier vorgelegte Bezugsrahmen verfolgt einerseits das Ziel, die enorme Bandbreite unterschiedlicher Fragestellungen managementorientierter Hochschulforschung in ein konzeptionelles Gesamtsystem einzuordnen und damit Struktur gebend zu wirken. Andererseits wurden elementare Beziehungen zwischen den Strukturelementen herausgestellt. Dabei wurden zahlreiche Probleme und offene Forschungsfragen aufgedeckt, besonders im Bereich der Ergebnis- bzw. Erfolgsmessung. Diese und andere Probleme resultieren aus der spezifischen Charakteristik, die Dienstleistungsbetriebe im Allgemeinen und Hochschulen im Besonderen aufweisen. Die von uns vorgenommene Systematisierung schafft größere Transparenz im Hinblick auf diese Probleme. Sie kann helfen, Ansätze und Ergebnisse singulärer Forschung miteinander zu verknüpfen sowie offene Problem- und Forschungsfelder aufzudecken.

Grundsätzlich bleibt zudem festzuhalten, dass eine ökonomische Sichtweise auch auf Hochschulen anwendbar ist, da sie die zentralen Merkmale von Betrieben erfüllen. Es wurde aber auch gezeigt, dass eine Übertragung betriebswirtschaftlicher Ansätze nicht immer ohne spezifische Adaptionen stattfinden kann, um dem besonderen Charakter von Hochschulen gerecht werden zu können. Der vorgestellte Bezugsrahmen liefert die Grundlage für eine systematische Aufdeckung und Verortung diesbezüglicher Forschung.

### Literaturverzeichnis

- Albach, H./Fandel, G./Schüler, W. (1978): Hochschulplanung. Baden-Baden.*  
*Alewell, K. (1988): Beurteilung der Leistungen von Hochschulen. In: Daniel, H.-D./Fisch, R. (Hg.): Evaluation von Forschung. Konstanz, S. 41-58.*  
*Alwin, L.F./Keel, J./Hawkins, A. (1995): Guide to Performance Measurement. State Agencies, Universities, Health-Related Institution. (Hg.): State of Texas, Governor's Office of Budget and Planning. Report No. S. 95-158, August.*  
*Ambrosy, R./Heise, S./Kirchhoff-Kestel, S./Müller-Böling, D. (1997): Integrierte Kostenrechnung: Unterwegs zu einem modernen Hochschulmanagement - Ergebnisse des CHE-Projektes „Kostenrechnung an den Fachhochschulen Bochum und Dortmund“ und deren Umsetzung im Bochumer Kostenrechnungsmodell. In: Wissenschaftsmanagement 3, S. 204-213.*  
*Barz, A./Buhr, P./Giebisch, P./Hornbostel, St./Müller-Böling, D. (2000): Studienführer 1999: Jura, Informatik, Mathematik, Physik. Vorgehensweise und Indikatoren. In: Weishaupt, H. (Hg.): Qualitätssicherung im Bildungswesen. Erfurt, S. 87-108.*  
*Berghoff, S./Federkeil, G./Giebisch, P./Hachmeister, C.-D./Müller-Böling, D. (2001): Das Hochschulranking. Vorgehensweise und Indikatoren. CHE - Centrum für Hochschulentwicklung, Arbeitspapier Nr. 24, Gütersloh.*  
*Bitz, M./Dellmann, K./Domsch, M./Wagner, F. J. (1998/1999): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Band 1 und 2, 4. Aufl. München.*  
*Bolsenkötter, H. (1978): Leistungserfassung in Hochschulen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 30, S. 1-23.*  
*Brüggemeier, M. (2000): Potentiale und Probleme eines Hochschul-Controlling. In: Budäus, D./Küpper, W./Streitferdt, L. (Hg.): Neues öffentliches Rechnungswesen. Wiesbaden, S. 453-487.*  
*Budäus, D. (1996): Controlling in öffentlichen Verwaltungen. In: Scheer, A.W. (Hg.): Rechnungswesen und EDV: Kundenorientierung in Industrie, Dienstleistung und Verwaltung. Heidelberg, S. 485-498.*



- Budäus, D./Buchholtz, K. (1997): Konzeptionelle Grundlagen des Controlling in öffentlichen Verwaltungen. In: Die Betriebswirtschaft 57, S. 322-327.
- Budäus, D./Srocke, I. (2002): Entwicklungstendenzen des öffentlichen Rechnungswesens und Schlussfolgerungen für Hochschulen. Budäus, D (Hg.): Public Management –Diskussionsbeiträge Nr. 42. Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik.
- Colorado Commission on Higher Education (CCHE) (1997): (Prepared by Greg Appling/Jim Sulton): Quality Assurance Act Implementation. Agenda Item III, B. Denver 03.04.1997 (internes Papier).
- DiStefano, Ph./L'Orange, H./McClelland, L. (1997): University of Colorado at Boulder Performance Indicators. University of Colorado at Boulder, Colorado 24.03.1997 (internes Papier).
- Ewell, Peter T. (1997): Linking Performance Measures to Resource Allocation: Exploring Unmapped Terrain. Prepared for the Rockefeller Institute of Government - Center for Effective Public Higher Education. National Center for Higher Education Management Systems (NCHEMS), Boulder, Colorado.
- Fedrowitz, J./Krasny, E./Ziegele, F. (1999) (Hg.): Hochschulen und Zielvereinbarungen – neue Perspektiven der Autonomie. Gütersloh.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston u.a.
- Fürtjes, H.-T. (1981): Das Gestaltungspotential von Instrumenten der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung. Berlin.
- Gaugler, E. (1977a): Kostenrechnung für Universitäten? Der quantitative Informationsbedarf der Hochschulleitung. In: Mitteilungen des Hochschulverbandes, S. 269-276.
- Gaugler, E. (1977b): Probleme eines Führungsinformationssystems für Universitäten. In: Schweitzer, M./Plötzeneder H. D. (Hg.): Führungssysteme für Universitäten. Stuttgart, S. 49-64.
- Gornas, J. (1976): Grundzüge einer Verwaltungskostenrechnung. Die Kostenrechnung als Instrument zur Planung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung. Baden-Baden.
- Governors Office of Budget and Planning des Staates Texas (1998): Preparing and Submitting Agency Strategic Plans. Fiscal Years 1999-2003. Erstellt von Hawkins, A./Keel, J., Texas Januar 1998.
- Hansen, U./Hennig-Thurau, T./Langer, M. (2000): Qualitätsmanagement von Hochschulen: FACULTY-Q als Erweiterung von TEACH-Q. In: Die Betriebswirtschaft 60, S. 23-38.
- Hanusch, H. (1984): Produktivität im kommunalen Sektor. Eine empirische Untersuchung in ausgewählten Gemeinden, Endbericht zu einem Forschungsprojekt. Augsburg.
- Heise, S. (2001): Hochschulkostenrechnung. Lohmar Köln.
- Kronthaler, L./Weichselbaumer, J. (1999): Schlußbericht des Arbeitskreises „Hochschulrechnungswesen“ der deutschen Universitätskanzler. Technische Universität München.
- Küpper, H.-U. (2002): Konzeption einer Perioden-Erfolgsrechnung für Hochschulen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 72, S. 929-951.
- Lewis, S./Jones, J. (1990): The Use of Output and Performance Measures in Government Departments. In: Cave, M./Kogan, M./Smith, R. (Hg.): Output and Performance Measurement in Government: The State of the Art. London, S. 39-55.
- Massimiani, R. (1998): Aufgabenorientierte Budgetierung an Universitäten. Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr. Wien.
- Meimberg, P. (1977): Die wissenschaftliche Hochschule als wirtschaftliches System. Voraussetzungen und Wirklichkeit. In: Zeitschrift für Organisation 46, S. 248-254.
- Müller-Böling, D. (1999): Der Studienführer 1998: Chemie und Wirtschaftswissenschaften – Ein Pilotprojekt. In: Stauss, B./Balderjahn, I./Wimmer, F. (Hg.): Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung. Stuttgart, S. 347-365.
- Müller-Böling, D. (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh.
- Nickel, S. (2001): Zielvereinbarungssysteme – intern. In: Hanft, A. (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, S. 512-520.
- Pastowski, S. (2000): Dienstleistungsmanagement für Universitäten – Utopie oder Erfolgskonzept. In: Woratschek, H. (Hg.): Neue Aspekte des Dienstleistungsmanagement für Universitäten. Konzepte für Forschung und Praxis. Wiesbaden, S. 297-321.
- Pfaff, A. (1998): Eine produktionstheoretisch fundierte Kostenrechnung für Hochschulen. Am Beispiel der Fernuniversität in Hagen. Frankfurt am Main u.a.
- Schencker-Wicki, A. (1996): Evaluation von Hochschulleistungen. Leistungsindikatoren und Performance Measurement. Wiesbaden.
- Seidenschwarz, B. (1992): Entwicklung eines Controllingkonzeptes für öffentliche Institutionen - dargestellt am Beispiel einer Universität. München.
- Staehele, W. H. (1999): Management. 8. Aufl. München.
- Stieger, H. (1980): Zur Ökonomie der Hochschule. Möglichkeiten und Grenzen der Übertragung der produktionstheoretischen Instrumente der Betriebswirtschaftslehre auf der wissenschaftlichen Hochschule unter Berücksichtigung der Lehre und des Studiums. Gießen.
- Teichler, U. (1994): Hochschulforschung - Situation und Perspektiven. In: Das Hochschulwesen 42, S. 169-177.
- Teichler, U. (1998): Managementreformen an deutschen Hochschulen. Einige Betrachtungen aus der Distanz. In: Ermert, K. (Hg.): Hochschulmanagement. Perspektiven der „Organisationskultur“ der Hochschulen. Loccumer Protokolle 25/98, Rehburg-Loccum, S. 9-33.
- Unternehmen und Verwaltungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 39, S. 3-15.
- Wöhe, G./Döring, U. (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 20. Aufl. München.
- Woratschek, H. (1996): Die Typologisierung von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht. In: „der markt“ – Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing 1, S. 59-71.

#### Besuchte Internetseiten

- [www.colorado.edu/pba/perfmeas/C2\\_2003/index.htm](http://www.colorado.edu/pba/perfmeas/C2_2003/index.htm), mit dem Stand vom 06.03.2003.
- [www.fsu.edu/~elph/he/](http://www.fsu.edu/~elph/he/), mit dem Stand vom 5.9.2003.
- [www.prouni.uni-hamburg.de](http://www.prouni.uni-hamburg.de), mit dem Stand vom 30.9.2003.
- [www.uni-kassel.de/proreo/](http://www.uni-kassel.de/proreo/), mit dem Stand vom 30.9.2003.

- Dr. Susanne Kirchhoff-Kestel, empirische Wirtschafts- und Sozialforschung, Universität Dortmund, E-Mail: [s.kirchhoff-kestel@wiso.uni-dortmund.de](mailto:s.kirchhoff-kestel@wiso.uni-dortmund.de)
- Dr. Reinhard Schulte, Stiftungsprofessor für Existenzgründung, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Lüneburg, E-Mail: [schulte@uni-lueneburg.de](mailto:schulte@uni-lueneburg.de)

im Verlagsprogramm erhältlich:

Christina Reinhardt (Hg.):

Verborgene Bilder - große Wirkung

Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt

ISBN 3-937026-28-2, Bielefeld 2004, 104 Seiten, 15,00 Euro

## Hauptbeiträge der Hefte P-OE, ZBS und HSW

Auf unserer Homepage [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de) erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis jeder bisher erschienenen Ausgabe.

### P-OE

#### Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Heft 4/2006

#### Forschung zur Personal- und Organisationsentwicklung

*Monika Klinkhammer*

Supervision und Coaching im Hochschul- und Forschungsbereich: Beschreibung eines Beratungsformates

*Karin Reiber*

Hochschuldidaktische Weiterbildung als Kompetenzentwicklung – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Umsetzung

#### Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

#### Über Personalentwicklung zum Profil: Hochschule für die Praxis

Interview mit der Rektorin der Hochschule für Wirtschaft Luzern, Frau Prof. Dr. Sabine Jaggy

#### Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

#### Aufstieg in der Hochschulverwaltung – eine mögliche Karriere

Interview mit der Bologna-Beauftragten der Universität Kassel, Frau Helga Boemans

*Anne Brunner*

#### Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend trainieren?

Ein sich selbst steuerndes Lehrmodell in 10 Schritten

#### Rezension

*Christina Reinhardt, Renate Kerbst, Max Dorando (Hg.):* Coaching und Beratung an Hochschulen (Dr. Anja Frohnen)

### ZBS

#### Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

Heft 1/2007

#### Beratungsentwicklung/-politik

*Klaus Scholle*

Professionalisierungsprobleme Allgemeiner Studienberatung

*Annika Sixt & Peter C. Weber*

Beratung in lebensbegleitender Perspektive - Neue Herausforderungen und neue Qualifizierungsmöglichkeiten für die Beratung an Hochschulen

*Bernhard Schmidt & Rudolf Tippelt*

Aktivierendes Lehren – Problemorientiertes Lernen: Herausforderungen für Hochschule und Beratung

*Karen Schober*

#### Beratung braucht eine starke Lobby

Das neu gegründete „Nationale Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung“ setzt auf eine erfolgreiche Vernetzung der Anbieter und Akteure in diesem Arbeitsfeld

#### Praxisbericht

*Melitta Saß*

Studienfinanzierungsberatung im Wandel - Das Studentenwerk stellt sich den neuen Anforderungen der Studierenden

#### Tagungsbericht

*Helga Knigge-Illner*

Bericht über die Tagung „Entwicklungslinien der Hochschuldidaktik – Ein Blick zurück nach vorn“, Universität Tübingen, vom 29.11. – 1.12.2006

### HSW

#### Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

Heft 6/2006

#### Hochschulentwicklung/-politik

*Karen Kimmel & Marold Wosnitza*

Ausländische Studierende an deutschen Hochschulen - Gründe für ein Studium in Deutschland und mögliche Konsequenzen für die deutsche Hochschullandschaft

*Monika Kolb, Michael Kraus, Johann Pixner & Heinz Schüpbach*

Analyse von Studienverlaufsdaten zur Identifikation von studienabbruchgefährdeten Studierenden

*André Horstkötter*

Studentischer Input und universitäre Lehre: Inwieweit kann eine Universität mangelnde studentische Vorbildung ausgleichen?

*Carolin Rotter*

Interkulturelles Lernen in internationalen Studiengängen

#### Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Anne Brunner*

Sieben Schritte - Modell zum Start eines Seminars

Teil 2: Hintergrund

#### Rezension

*Norbert Landwehr/Elisabeth Müller:* Begleitetes Selbststudium. Didaktische Grundlagen und Umsetzungshilfen (Wolff-Dietrich Webler)

Demnächst in „Das Hochschulwesen“ 1/2007:

*Götz Schindler, Renate Pletl:*

Umsetzung des Bologna-Prozesses - Modularisierung, Kompetenzvermittlung, Employability

# Hinweise für Autor/innen der Zeitschrift „Hochschulmanagement“

Sehr geehrte Autor/innen, wir freuen uns darüber, dass Sie an einer Publikation in dieser Zeitschrift interessiert sind. Grundsätzlich werden nur Arbeiten publiziert, die an keiner anderen Stelle eingereicht, im Druck oder bereits publiziert sind. Gelegentlich gibt es jedoch Vorabdrucke aus geplanten Buchpublikationen oder Nebenabdrucke mit anderen Fachzeitschriften, deren Leserkreis ein völlig anderer ist; derartige Angebote bedürfen der Absprache mit den geschäftsführenden Herausgebern. Die Angebote durchlaufen ein Gutachterverfahren. Über die Annahme eines Manuskripts entscheiden die Herausgeber.

Besonders wünschenswert ist es, wenn Autoren/innen herausstellen, was in dem vorliegenden Text das Neue gegenüber dem bisherigen Stand der Forschung oder des Meinungsaustausches ist bzw. welcher Entwicklungsstand mit ihrem Beitrag überwunden werden soll.

Manuskripte sind in das Textlayout der Zeitschrift zu bringen. Diese Layout-Vorlage finden Sie auf der Verlags-Homepage zum Herunterladen; sie ist weiterhin auf Anfrage in der Redaktion erhältlich. Von Ihrem Manuskript, das im Textverarbeitungsformat Microsoft Word vorliegt, werden im Papierformat zwei Exemplare an die geschäftsführenden Herausgeber gesendet. Im Falle der Annahme des Manuskriptes zur Publikation benötigt die Redaktion das Manuskript in Papier- und Dateiform. Die Daten können Sie als Daten-CD der Papierform beigefügt oder per E-Mail an die Redaktion schicken. Die Post- und Mail-Adresse der Redaktion finden Sie im Impressum.

## Layout-Vorlage

Um eine optimale Darstellung Ihres Beitrages zu gewährleisten, bitten wir bei der Abfassung des Manuskripts folgende Gesichtspunkte zu beachten:

### 1. Verständlichkeit des Manuskripts

Das Manuskript muss in kurzen, prägnanten und klaren Sätzen verständlich abgefasst sein. Vermeiden Sie **Schachtelsätze**. Bedenken Sie, dass auch Dritte Ihre Gedankengänge nachvollziehen können sollen; schreiben Sie für und nicht gegen den Leser/die Leserin. Grundsätzlich ist eine 10 bis 15zeilige zusammenfassende **Einleitung** oder Hinführung zum Thema voranzustellen, die keine Überschrift und keinen Gliederungspunkt enthalten darf. **Wecken Sie mit der Einleitung das Interesse des Lesers/der Leserin. Abkürzungen** sind grundsätzlich zu vermeiden, es sei denn, sie sind allgemein verständlich. Namen und Institutionen, die abgekürzt werden, müssen bei erstmaliger Erwähnung einmal ausgeschreiben und dort mit dem Kürzel versehen werden.

### 2. Umfang

Hauptbeiträge sollen **5-8 Seiten** (Orientierung: 7 Seiten ~ rd. 25.000 Zeichen), Kurzartikel **1 bis 3 Seiten** (3 Seiten ~ rd. 11.000 Zeichen) umfassen und zwar einschließlich Zusammenfassung, Abbildungen, Tabellen und Literaturverzeichnis. Nur bei größeren Überblicksarbeiten (Länderberichten, Artikeln zum state of the art etc.) darf dieser Umfang nach Absprache mit den geschäftsführenden Herausgebern überschritten werden. In seltenen Fällen wird auch einmal ein Beitrag mit zwei in sich verständlichen Teilen über zwei Hefte verteilt.

### 3. Auszeichnung

Textstellen können *kursiv* und **fett** hervorgehoben werden. Sie sollten jedoch mit dieser Auszeichnungsmöglichkeit sparsam umgehen, damit das Schriftbild nicht unruhig wirkt und nur **wesentliche** Aussagen oder Merkmale hervorgehoben werden. Unterlegen Sie den Text, die Grafiken und die Tabellen nicht mit einem Raster, da hier bei der Weiterverarbeitung Probleme auftreten.

### 4. Gliederung

Eine leserfreundliche Gliederung sollte auch in Ihrem Interesse liegen. Die einleitenden Ausführungen (vgl. Ziffer 1) erhalten keine Überschrift. **Wichtig:** die Hauptgliederungsteile werden nummeriert und zur besseren Lesbarkeit mit ausreichend häufigen Zwischenüberschriften versehen. So werden die gefürchteten „Bleiwüsten“ (Seiten, die -fast- nur aus dem laufenden Text bestehen) vermieden. Titel und Abschnittsüberschriften werden nicht in Blockbuchstaben geschrieben. Soweit möglich, bitte Beiträge durch Grafiken und Abbildungen illustrieren.

### 5. Illustrationen

Verarbeitet werden ausschließlich reproporeife Vorlagen (wenn fremde Rechte bestehen, bitte Quelle angeben und Abdruckgenehmigung einholen). **Tabellen, Grafiken, Fotos** etc. müssen in **Graustufen ohne angehängtes Farbprofil als jeweils separate Datei im EPS- oder JPEG-Format zu geschickt werden**. Hierbei benötigen **Fotos** eine Auflösung von **mindestens 300 dpi**, **Grafiken und Abbildungen** eine Auflösung von **mindestens 600 dpi**. Für den Fließtext benutzen Sie MS Word-Format. Im Fließtext ist zu vermerken, wo die jeweilige Abbildung in etwa plaziert werden soll (z.B.: „Hier etwa Abbildung 3 einfügen“).

### 6. Fußnoten

Fußnoten sind im Desktop-Publishing-Programm (im Gegensatz zu Textverarbeitungsprogrammen) nur äußerst aufwendig herstellbar. Sie sollen daher sparsam verwendet werden und nur Erläuterungen enthalten, die auf einer anderen Ebene angesiedelt sind als der Haupttext, also Bemerkungen zum Forschungsstand, Kontroversen etc. Sie werden fortlaufend nummeriert und an das Ende der jeweiligen Manuskriptseite gestellt.

### 7. Zitierweisen

Literaturhinweise im Text werden in Klammern wie folgt aufgenommen: (Müller 1998, S. 10); bei mehreren, im gleichen Jahr erschienenen Werken des Autors: 1998a, 1998b usw. Die Autor/innen werden nicht in Blockbuchstaben gesetzt. Der vollständige Titel wird dann in das (dem Aufsatz nachgestellte) Literaturverzeichnis aufgenommen. Autor/innen werden mit abgekürzten Vornamen zitiert. Im Literaturverzeichnis heißt es dann: Porzig, W. (1950): Das Wunder der Sprache. München und Bern. Beiträge aus Sammelbänden lauten: Berger, P. (1950): Sprachliche Entwicklung. In: Porzig, W. (Hg.): Das Wunder der Sprache. München und Bern. Zeitschriften: Müller I. (1992): Der Lebensweltbezug der Weiterbildung. In: Zeitschrift für Weiterbildung, 5. Jg. 1992, H. 2, S. 99. Da die traditionelle Kennzeichnung der Zeitschriften einschließlich der Jahreszahl das Auffinden und die Rückübertragung in traditionelle Literaturlisten sehr erleichtert, wird das Erscheinungsjahr auch bei Jahrgang und Heft wieder erwähnt. Englischsprachige Titel werden in allen Teilen in Englisch aufgenommen: *Kälveborn, T. and van der Wende, M.* (eds.)(1998): National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe. Stockholm: National Agency for Higher Education. Englische Zeitschriftenartikel werden zitiert als: Teichler, U. (1998): „Internationalisation as a Challenge for Higher Education in Europe“. In: Tertiary Education and Management, Vol. 5, 1998, No. 1, pp. 5-23.

### 8. Angaben zum Autor/zur Autorin

Von den Autor/innen benötigen wir folgende Angaben: Name, Titel, akademische Grade, berufliche Tätigkeit, (bei Professor/innen Ausrichtung der Stelle: „Prof. für ...“), Institutionen sowie Hinweise auf Funktionen (z.B. Vorsitzende/r einer wissenschaftlichen Gesellschaft oder eines Gremiums). Ferner Anschrift der/s Autorin/Autors, Telefon, soweit vorhanden Fax und E-Mail-Adresse sowie ein aktuelles Portraitfoto mit den unter Ziffer 4 aufgeführten Dateieigenschaften.

Für Rückfragen: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

**Frauke Gützkow und Gunther Quaiber (Hg.)**  
**Jahrbuch Hochschule gestalten 2006**  
 Denkanstöße zum Lebenslangen Lernen



ISBN 3-937026-50-9,  
 Bielefeld 2007, 181 Seiten,  
 24.80 Euro

Die wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen steht unter einem starken Veränderungsdruck – durch den Bologna-Prozess, aber auch durch den gesellschaftspolitischen Anspruch des Lebenslangen Lernens. Wie sie ihre Potenziale nutzen und Impulse für die Hochschulentwicklung insgesamt setzen kann, hängt von der Gestaltung dieser Veränderungsprozesse ab.

Die Beiträge in diesem Sammelband

- informieren über die Ergebnisse international vergleichender Studien zur Nachfrage nach wissenschaftlicher Weiterbildung und den Impulsen, die von der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen ausgehen,
- empfehlen den Wechsel von der Institutionen- zur Teilnehmerperspektive und eine Prozessorientierung bei der Gestaltung der Angebote,
- beleuchten die Zukunftsperspektiven im Kontext des Lebenslangen Lernens und die Konsequenzen für den Hochschulzugang,
- informieren aus der Sicht der Bildungsfinanzierung,
- skizzieren, welchen Beitrag die wissenschaftliche Weiterbildung zum Hochschulprofil leistet und welchen Rahmen sie dafür benötigt und
- analysieren die Herausforderungen aus der Sicht der Organisationsentwicklung.

Das „Jahrbuch Hochschule gestalten“ will Akteuren in den Einrichtungen der wissenschaftlichen Weiterbildung, der Studienreform und der Hochschulleitung und -planung, aber auch der Hochschulpolitik in Ministerien, Verbänden und Gewerkschaften „Denkanstöße zum Lebenslangen Lernen“ geben und diejenigen informieren, die sich für Hochschulforschung und hochschulpolitische Entwicklungen interessieren.

Mit Beiträgen von: Klaus Bredl, Eva Cendon, Bernhard Christmann, Robert Erlinghagen, Peter Faulstich, Daniela Holzer, Roman Jaich, Wolfgang Jütte, Karla Kamps-Haller, Peter Krug, Irene Lischka, Ada Pellert, Erich Schäfer, Hilde Schaeper, Christiane Schiersmann, Axel Schilling, Michael Schramm, Ulrike Strate, Peter Weber und André Wolter.

**Christina Reinhardt, Renate Kerbst, Max Dorando (Hg.)**  
**Coaching und Beratung an Hochschulen**

Veränderungsprozesse an Hochschulen werfen Fragen nach deren professionellem Management auf. Instrumente aus der Organisations- und Personalentwicklung gewinnen an Bedeutung, immer häufiger werden externe Berater und Experten hinzugezogen.

In dem Band „Coaching und Beratung an Hochschulen“ werden Erfahrungen mit verschiedenen Projekten der Personalentwicklung beschrieben. Berater, Personalentwickler und Hochschulangehörige reflektieren gemeinsam und aus ihrer jeweiligen Sicht

- die Einführung von Mitarbeitergesprächen
- die Implementierung von Kollegialer Beratung
- die Begleitung von Teamentwicklungsprozessen
- die Durchführung einer Konfliktklärung
- die Einführung von Coaching für wissenschaftliche Führungskräfte
- und die Veränderung von Berufungsverfahren.

In jedem Beitrag kommen die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten zum Tragen. Dadurch werden die Anforderungen der Organisation Hochschule an Personalentwicklung deutlich: Nur wenn die bestehende Kultur, der Wissensbestand und das vorhandene Expertentum anerkannt werden, wird Unterstützung angenommen und kann Beratung wirken.

ISBN 3-937026-48-7,  
 Bielefeld 2006, 144 Seiten, 19.80 Euro

