

Hochschulmanagement

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

Mehr Autonomie - weniger Selbstverwaltung?

- Aktuelle Probleme des Hochschulmanagements
im Rahmen der „deregulierten Hochschule“
 - Konflikte zwischen Hochschulräten und
akademischen Selbstverwaltungsgremien?
Ein Blick in die Landeshochschulgesetze
 - Stand und aktuelle Herausforderungen
des japanischen Hochschulsystems
- „Publish, *patent* or perish?“ - zur Patentierung von
Forschungsergebnissen an deutschen Universitäten

1 | 2010

Herausgeberkreis

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

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

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

Rudolf Fisch, Dr., Professor em., Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

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

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

Stefan Lange, Dr., Referat Evaluation, Wissenschaftsrat

Stephan Laske, Dr., Professor i.R. für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, Fakultät für Betriebswirtschaft; Mitglied des Universitätsrats der Medizinischen Universität Innsbruck

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

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

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

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

Wolff-Dietrich Webler, Dr., Professor of Higher Education, Bergen University (Norway), Ehrenprofessor der Staatl. Päd. Universität Jaroslawl Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

Hinweise für die Autoren

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor/innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten zu haben. Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandeln. 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).

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

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

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld
Tel.: 0521 - 92 36 10-12, Fax: 0521 - 92 36 10-22

Satz: UVW, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 10.05.2010

Grafik:

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

Abonnement/Bezugspreis:

Jahresabonnement 59 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelpreis 15 Euro zzgl. Versandkosten

Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,
Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

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

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

Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

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

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

Hochschulmanagement

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

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

1

Sven Wilhelm, Thomas Walter & Malte Brettel
„Publish, *patent* or perish?“ - zur Patentierung von
Forschungsergebnissen an deutschen Universitäten

25

Entwicklung, Gestaltung und Verwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Christian Marettek & Ákos Barna
Aktuelle Probleme des Hochschulmanagements
im Rahmen der „deregulierten Hochschule“

3

Otto Hüther
Konflikte zwischen Hochschulräten und
akademischen Selbstverwaltungsgremien?
Ein Blick in die Landeshochschulgesetze

15

Shiho Futagami, Uschi Backes-Gellner & Kerstin Pull
Stand und aktuelle Herausforderungen
des japanischen Hochschulsystems

21

Berichte

Transaktionskosten vermeiden –
Performanzprofile beachten –
Chancen für unkonventionelle Forschung bereitstellen
Forscher und Praktiker diskutieren die Ergebnisse
der DFG-Forschergruppe „Governance der Forschung“

31

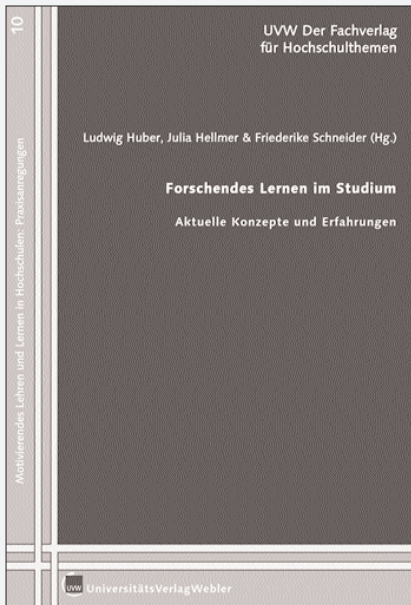
Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

IV

im UniversitätsVerlagWebler erhältlich:

Ludwig Huber, Julia Hellmer & Friederike Schneider (Hg.):
Forschendes Lernen im Studium. Aktuelle Konzepte und Erfahrungen



ISBN 3-937026-66-5, Bielefeld 2009,
227 Seiten, 29,60 Euro

Das Konzept des Forschenden Lernens, das vor 40 Jahren von der Bundesassistentenkonferenz ausgearbeitet wurde und weithin großes Echo fand, gewinnt gegenwärtig erneut an Aktualität. Im Zusammenhang mit dem „Bologna-Prozess“ werden Anforderungen an die Entwicklung allgemeiner Kompetenzen der Studierenden gestellt, zu deren Erfüllung viel größeres Gewicht auf aktives, problemorientiertes, selbstständiges und kooperatives Arbeiten gelegt werden muss; Forschendes Lernen bietet dafür die einem wissenschaftlichen Studium gemäße Form.

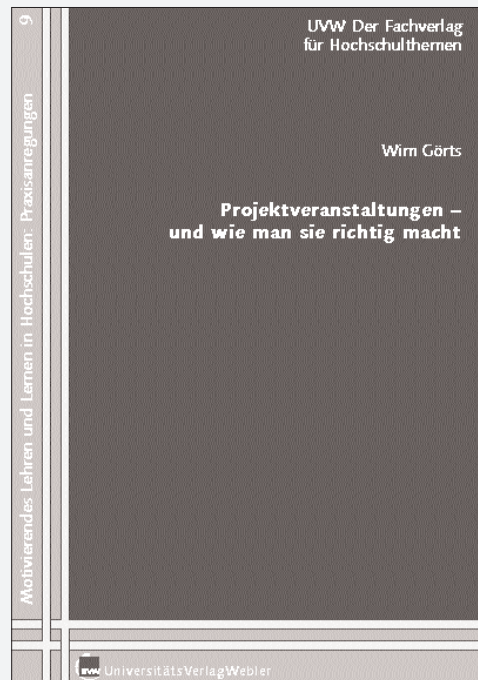
Lehrenden und Studierenden aller Fächer und Hochschularten, die Forschendes Lernen in ihren Veranstaltungen oder Modulen verwirklichen wollen, soll dieser Band dienen. Er bietet im ersten Teil Antworten auf grundsätzliche Fragen nach der hochschuldidaktischen Berechtigung und den lerntheoretischen Gründen für Forschendes Lernen auch schon im Bachelor-Studium. Im zweiten Teil wird über praktische Versuche und Erfahrungen aus Projekten Forschenden Lernens grobenteils aus Hamburger Hochschulen berichtet. In ihnen sind die wichtigsten Typen und alle großen Fächerbereiche der Hochschulen durch Beispiele repräsentiert. Die Projekte lassen in ihrer Verschiedenartigkeit die unterschiedlichen Formen und Ausprägungsgrade erkennen, die Forschendes Lernen je nach Fach annehmen kann (und auch muss); zugleich zeigen sie die reizvolle Vielfalt möglicher Themen und Formen. Im dritten Teil werden in einer übergreifenden Betrachtung von Projekten zum Forschenden Lernen Prozesse, Gelingensbedingungen, Schwierigkeiten und Chancen systematisch zusammengeführt. Insgesamt soll und kann dieses Buch zu immer weiteren und immer vielfältigeren Versuchen mit Forschendem Lernen anregen, ermutigen und helfen.

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

Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

Wim Görts
Projektveranstaltungen – und wie man sie richtig macht

Wim Görts hat hier seinen bisherigen beiden Bänden zu Studienprojekten in diesem Verlag eine weitere Anleitung von Projekten hinzugefügt. Ein variationsreiches Spektrum von Beispielen ermutigt zu deren Durchführung. Das Buch bietet Lehrenden und Studierenden zahlreiche Anregungen in einem höchst befriedigenden Bereich ihrer Tätigkeit. Die Verstärkung des Praxisbezuges der Lehre bzw. der Handlungskompetenz bei Studierenden ist eine häufig erhobene Forderung. Projekte gehören – wenn sie gut gewählt sind – zu den praxisnächsten Studienformen. Mit ihrer ganzheitlichen Anlage kommen sie der großen Mehrheit der Studierenden, den holistischen Lernern, sehr entgegen. Die Realisierung von Projekten fördert Motivation, Lernen und Handlungsfähigkeit der Studierenden erheblich und vermittelt dadurch auch besondere Erfolgserlebnisse für die Lehrenden bei der Realisierung der einer Hochschule angemessenen, anspruchsvollen Lehrziele. Die Frage zum Studienabschluss, in welcher Veranstaltung Studierende am meisten über ihr Fach gelernt haben, wurde in der Vergangenheit häufig mit einem Projekt (z.B. einer Lehrforschung) beantwortet, viel seltener mit einer konventionellen Fachveranstaltung. Insofern sollten Studienprojekte gefördert werden, wo immer es geht. Die Didaktik der Anleitung von Projekten stellt eine „Königsdisziplin“ der Hochschuldidaktik dar. Projekte gehören zum anspruchsvollsten Bereich von Lehre und Studium. Nur eine begrenzte Zeit steht für einen offenen Erkenntnis- und Entwicklungsprozess zur Verfügung. Insofern ist auf die Wahl sowie den Zuschnitt des Themas und die Projektplanung besondere Sorgfalt zu verwenden. Auch soll es der Grundidee nach ein Projekt der Studierenden sein, bei dem die Lehrperson den Studierenden über die Schulter schaut. Die Organisationsfähigkeit und Selbstdisziplin der Studierenden sollen gerade im Projekt weiter entwickelt werden. Der vorliegende Band bietet auch hierzu zahlreiche Anregungen.



ISBN 3-937026-60-6, Bielefeld 2009,
138 Seiten, 19,80 Euro

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

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen
in Hochschulen: Praxisanregungen

Autonomiefragen sind ein konstanter Diskussionspunkt zwischen Hochschulen, Gesellschaft, Wirtschaft und Politik (früher insbesondere den Kirchen), seit Hochschulen bestehen. In der jüngsten Geschichte kann man sogar von Konjunkturen im 20 Jahre-Rhythmus sprechen: Das war in den 20er Jahren gegen Ende der Weimarer Republik so mit der Frage, ob Hochschulen Anstalten des Staates oder Körperschaften öffentlichen Rechts seien (eine seinerzeit von Carl Schmitt stark beeinflusste Debatte, die zunächst mit der Betonung von staatlicher Abhängigkeit endete). Dieses Thema flammte mit besonderer Heftigkeit Ende der 40er Jahre in der kaum gegründeten Bundesrepublik nach den Erfahrungen mit staatlicher „Gleichschaltung“ der Universitäten im NS-Staat wieder auf und wurde zugunsten der Körperschaften öffentlichen Rechts entschieden (nach dieser historischen Erfahrung verbunden mit dem größten Maß an Autonomie, das den deutschen Hochschulen bis dahin je zugestanden worden war). Eine neue Welle setzte Ende der 60er Jahre mit der erstmaligen Verabschiedung von Landeshochschulgesetzen in den Bundesländern ein (wobei Autonomie zunächst im Rahmen der Gruppenuniversität erweitert, nach den Studentenunruhen aber - trotz des auch hierfür relevanten historischen Urteils des Bundesverfassungsgerichts 1973 zur Wissenschaftsfreiheit - zugunsten des Staates teilweise zurückgeführt wurde). Und schließlich folgten erneute Schritte zur Autonomie-Erweiterung in den 80er Jahren, eher mit dem Ziel, die Politik von konflikthaften Prioritätssetzungen zu entlasten. Um die Wende zum 21. Jahrhundert folgte eine neue Runde, die mit einem weit reichenden Rückzug des Staates zu einem vorläufigen Ende kam.

Die Bundesländer schlugen unterschiedliche Wege zu diesen Zielen ein, etwa durch das „Hochschulfreiheitsgesetz“ in NRW, während Niedersachsen mit seinem Modell der Stiftungshochschule am radikalsten vorging (Palandt 2002). In der entsprechenden Debatte entwickelten sich bald zwei Lager: Die einen forderten die Umgestaltung der Hochschulen in Unternehmen mit Management-Strukturen, die der Wirtschaft entlehnt waren, die anderen lehnten solche Modelle als wissenschaftsfremd ab, hielten aber eine deutliche Professionalisierung der akademischen Selbstverwaltung ebenfalls für notwendig. Von mehreren Stiftungen (VW-Stiftung, Stifterverband, Nixdorf-Stiftung) wurden Erprobungen in verschiedene Richtungen gefördert. Die vorliegende Zeitschrift „Hochschulmanagement (HM)“ hat schon in ihrer ersten Ausgabe 2006 den Wandel im Selbstverständnis der Universitäten zum Thema gemacht (Palandt 2006; Nickel/Ziegele 2006). Das „Hochschulforum Syllt 2008“ des IWBB hatte sich dem Thema ebenfalls intensiv zugewandt (Webler 2009). In der vorliegenden Ausgabe des „HM“ beschäftigen sich sowohl *Christian Marettek & Ákos Barna* als auch *Otto Hüther* in ihren Artikeln mit unterschiedlichen Aspekten des Schwerpunktthemas.

Marettek & Barna behandeln **Aktuelle Probleme des Hochschulmanagements im Rahmen der „deregulierten Hochschule“**. Sie analysieren das Modell der deregulierten Hochschule, wie es vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft vorgelegt worden ist, um mit ihrem Beitrag die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der deutschen Hochschulen zu verbessern.

Seite 3

Die Abwägungen zwischen Autonomie und Einbindung der Hochschulen in staatliche Kontrolle und gesellschaftliche Zusammenhänge betrafen nie nur die Freiheit der Lehre (und des Lernens) sondern immer auch Personal und Haushalt, wie an der größeren Unabhängigkeit der Kuratoren bzw. Einbindung der Hochschulkanzler in die kollegialen Hochschulleitungen oder an der größeren bzw. geringeren Einbindung oder Unabhängigkeit in Berufungsentscheidungen für Professuren über Jahrhunderte abgelesen werden kann. Vergessen ist offensichtlich, dass in Anknüpfung an Habermas die Einbindung der Studierenden mit Mitgliedsstatus in die Universität und deren Beteiligung in den Gremien der Gruppenuniversität die gesellschaftliche Einbindung der Hochschulen erhöhen sollte. Verwunderlich ist auch, dass die Einführung der Hochschulräte viele Kontroversen ausgelöst hat, ohne in nennenswertem Umfang die Erfahrungen zu analysieren, die die (West-)Berliner Universitäten nach dem 2. Weltkrieg mit den Kuratorien gesammelt haben. Hier lohnt eine Vertiefung und Verbreiterung der Aspekte.

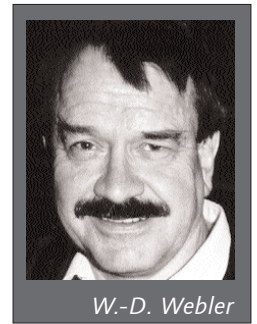
Auch *Otto Hüther* macht in seinem Artikel **Konflikte zwischen Hochschulräten und akademischen Selbstverwaltungsgremien? Ein Blick in die Landeshochschulgesetze** auf ein erstaunlicher Weise oft übersehenes Argument aufmerksam. Er untersucht die Kompetenzen und Besetzungsverfahren für die Hochschulräte. Dabei findet er plausible Zusammenhänge zwischen beiden und dem daraus resultierenden Konfliktpotential. Mit diesen Erkenntnissen können evtl. Umgestaltungspläne umsichtiger geprüft werden. Es gibt zwar noch eine Reihe anderer Ursachen für seltene Konflikte in diesem Kontext, aber das ist hier nicht Untersuchungsgegenstand und bleibt weiteren Analysen vorbehalten.

Seite 15

Hochschulsysteme unterscheiden sich häufig in ihren Selektionsmechanismen beim Studium. So gibt es Systeme mit offenem Zugang, aber schärferen Prüfungen am Ende (z.B. Italien) oder relativ scharfen Aufnahme- bzw. Zulassungsschranken und verhältnismäßig moderaten Abschluss-examina. Oder eine Kombination aus beiden: Sowohl hohe Zulassungsschranken, als auch anspruchsvolle Abschlussprüfungen (z.B. Grands Ecoles in Frankreich). *Shiho Futagami*, *Uschi Backes-Gellner* & *Kerstin Pull* geben einen **Überblick über Stand und aktuelle Herausforderungen des japanischen Hochschulsystems**. Als landeskundliche Horizonszerweiterung ist sie für deutsche Leser zweifellos informativ. Dabei bieten sich natürlich Vergleiche mit dem deutschen Hochschulsystem an. Auch wird eine Reflexion über die Frage angestoßen, welche Wirkungen möglicherweise eintreten würden, wenn in Deutschland bestimmte Elemente dieses Systems eingeführt würden.

Seite 21

Forschung wird zwar von der jeweiligen Gesellschaft finanziert und weltweit publiziert, damit davon für weitere Einsichten offen Gebrauch gemacht werden kann. Mit dieser Forschung können materielle und immaterielle Gewinne er-



W.-D. Webler

zielt werden. Wegen der möglichen wirtschaftlichen Verwertung besteht ein Interesse, ihren Gebrauch zu schützen. (Hier ist nicht Gelegenheit, über die Problematik öffentlich finanzierter Wissenschaft und deren u.U. privater Verwertung zu diskutieren). Eine Form des Schutzes der Aus- und Verwertung wissenschaftlicher Ergebnisse besteht in der Anmeldung von Patenten.

Sven Wilhelm, Thomas Walter & Malte Brettel untersuchen in ihrem Beitrag **„Publish, patent or perish?“ - zur Patentierung von Forschungsergebnissen an deutschen Universitäten**, welche Anreizsysteme bestehen, um die Anmeldung von Patenten anzuregen. Die Autoren prüfen und strukturieren systematisch die Möglichkeiten dazu und machen verstärkt auf immaterielle Möglichkeiten der Anreize aufmerksam.

Seite 25

In einer Expertentagung hat die DFG-Forschergruppe „Governance der Forschung“ mit Beiträgen der Mitglieder Dr. Thomas Heinze (Bamberg), Prof. Dr. Dorothea Jansen (Speyer), PD Dr. Ulrich Schmoch und Dr. Torben Schubert

(beide ISI Karlsruhe) sowie Prof. Dr. Thomas Groß (Gießen) Ergebnisse ihrer 6-jährigen Arbeit vor Praktikern des Wissenschaftsmanagements präsentiert und diskutiert. Darüber ist ein Kurzbericht in diese Ausgabe aufgenommen worden.

Seite 31

Literaturhinweise

Nickel, S./Ziegele, F. (2006): Profis ins Hochschulmanagement - Plädoyer für die Schaffung von hauptamtlichen Karrierewegen für Hochschul- und Fakultätsleitungen In: Hochschulmanagement, Jg. 1/H. 1, S. 2-7.

Palandt, K. (2002): Stiftungshochschulen. Das niedersächsische Konzept, die Hochschulen auch finanziell selbständig zu machen. In: Das Hochschulwesen, Jg. 50/H. 6, S. 202-206.

Palandt, K. (2006): Das Selbstverwaltungsrecht der deutschen Hochschulen ist nicht verzichtbar. In: Hochschulmanagement, Jg. 1/H. 1, S. 8-12.

Palandt, K. (2009): Stiftungshochschulen. In: Webler 2009.

Webler, W.-D. (2009): Universitäten am Scheideweg?! - Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung. Bielefeld.

W.W.

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor. Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.

Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht - wovon wir natürlich überzeugt sind - dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten

- Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung von Leitungskonzepten für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen,
- Organisations- und Managementforschung,
- Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso
- Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews oder im besonders Streitfreudigen Meinungsforum.

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

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Hochschulmanagement“

Die Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag

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

UVW UniversitätsVerlagWebler

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

Kontakt: info@universitaetsverlagwebler.de

Christian Marettek & Ákos Barna

Aktuelle Probleme des Hochschulmanagements im Rahmen der „deregulierten Hochschule“



Christian Marettek



Ákos Barna

Die Hochschulen sind bundesweit in einem vielschichtigen Wandlungsprozess von einer staatlichen Behörde zu einem Dienstleistungsunternehmen, das sich der Konkurrenz stellen soll. Derzeit arbeitet ein Großteil der deutschen Hochschulen am Einsatz neuer Steuerungsinstrumente im Sinne des New Public Management bzw. des „Modells der deregulierten Hochschule“. Trotzdem sind bundesweit zahlreiche Fragen der universitären Steuerung noch nicht ausdiskutiert und das Modell der deregulierten Hochschule ist auch noch in keiner Hochschule umfassend umgesetzt. In dieser Situation verdeutlicht der Aufsatz, welche Hauptprobleme noch zu lösen sind und formuliert mögliche Lösungsansätze.

1. Ausgangssituation und Zielsetzung

Deutsche Universitäten im Umbruch zu mehr Autonomie

Bundesweit befinden sich die Universitäten derzeit in bedeutenden Umstellungsprozessen. Dabei geht es im Wesentlichen um zwei komplexe Umstellungsprozesse, die die Belastung der handelnden Akteure häufig gegenseitig verstärken:

- Zum Einen geht es um die viel diskutierten Konsequenzen des sog. Bologna-Prozesses (Einführung von Bachelor und Master-Studiengängen) mit erheblichen Akzeptanzproblemen unter den Hochschullehrern und den Studierenden.
- Zum Anderen laufen in fast allen Bundesländern Reformbemühungen unter den Schlagworten „deregulierte Hochschule“ (Erhardt/Meyer-Guckel/Winde 2008; Müller-Böling 2000) bzw. „Stärkung der Hochschulautonomie“ oder „Hochschulfreiheitsgesetz“¹, die - vereinfachend gesagt - davon ausgehen, dass die Universitäten sich zunehmend als konkurrenzfähige Dienstleistungsunternehmen aufstellen sollten.

Die mit dem Modell der deregulierten Hochschule beabsichtigten Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt des vorstehenden Aufsatzes. Die vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft 2008 veröffentlichten „Leitlinien für die deregulierte Hochschule“ können als eine umfassende und noch aktuelle Darstellung des Gesamtmodells aufgefasst werden (Erhardt/Meyer-Guckel/Winde 2008): Die genannte Veröffentlichung ist ein Schlussbericht über das seit 2005 von der Heinz Nixdorf Stiftung geförderte Programm „Die deregulierte Hochschule“, an dem fünf Modellhochschulen² teilnahmen und das unter dem Motto: „Autonomie zu Ende denken“ stand.

Das Modell der deregulierten Hochschule als interdisziplinärer Forschungsgegenstand

Obwohl das Modell der deregulierten Hochschule als Teil des New Public Managements ja gerade zahlreiche betriebswirtschaftliche Instrumente (wie das kaufmännische Rechnungswesen und den Controlling-Ansatz) übernimmt, hat jedoch die betriebswirtschaftliche Forschung die aktuelle Entwicklung an den Universitäten noch wenig begleitet. An der Schnittstelle zwischen Hochschulpolitik, Hochschulrecht sowie Hochschulmanagement existieren in Relation zur gesellschaftlichen Bedeutung der Hochschulen nur vergleichsweise wenige Diskussionsbeiträge, die zudem - außerhalb der überschaubaren wissenschaftlichen Community für Hochschulforschung³ - noch kaum rezipiert wurden. Ursächlich hierfür dürfte die im Hochschulbereich erforderliche interdisziplinäre Forschung sein.⁴ Dabei ist das Modell der deregulierten Hochschule gerade auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein hochinteressantes Modell, das u.E. nach einer differenzierten Fachdiskussion verlangt. Wegen der enormen gesellschaftlichen Bedeutung der positiven Weiterentwicklung der deutschen Universitäten erscheint es doch besonders wichtig zu sein, dass das mittlerweile vorliegende Modell der deregulierten Hochschule aus betriebswirtschaftlicher Sicht von realistischen Annahmen ausgeht und insgesamt qualitativ hochwertige Gestaltungsempfehlungen abgibt.

Im vorstehenden Aufsatz wird zunächst die bundesweite Fachdiskussion zu mehr Hochschulautonomie zusammengefasst. Anschließend wird die betriebswirtschaftliche Gesamtkonzeption des Modells der deregulierten Hochschule dargestellt und analysiert. Dabei wird insbesondere auf bestehende Umsetzungsprobleme eingegangen. Insgesamt wird mit dem Aufsatz ein Zwischenergebnis aus betriebs-

¹ So das entsprechende nordrhein-westfälische Gesetz.

² Die Volluniversitäten Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Georg-August-Universität Göttingen sowie die Technischen Universitäten Darmstadt, Dresden und München.

³ Neben den regelmäßigen Tagungen des Arbeitskreises „Hochschulrechnungswesen und Steuern“ der deutschen Universitätskanzler (www.unikanzler.de) oder der „Darmstadt-Kassel-Runde“ seien - ohne Anspruch auf Vollständigkeit - insbesondere folgende wissenschaftliche Institutionen genannt: Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh (www.che.de), Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel (www.incher.uni-kassel.de), Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (www.ihf.bayern.de), Hochschul-Informationssystem (HIS) in Hannover (www.his.de).

⁴ In Deutschland existiert im Übrigen eine spezielle Betriebswirtschaftslehre für öffentliche Verwaltungen allenfalls in Ansätzen - so dass auch die bedeutende Verwaltungsart der (im Regelfall öffentlichen) Hochschule noch kaum Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung war.

wirtschaftlicher Sicht beabsichtigt, bei dem die besonderen Herausforderungen herausgearbeitet werden sollen, die in großen und mittleren Universitäten tatsächlich zu bewältigen sind, sowie mögliche Lösungsansätze zusammenfassend dargestellt. Was muss getan werden, damit der erwartete Nutzen - insbesondere im Sinne einer verbesserten Hochschulsteuerung - tatsächlich auch nachvollziehbar entstehen kann?

2. Das Modell der deregulierten Hochschule

Überblick über die bundesweite Fachdiskussion zu mehr Hochschulautonomie

Die deutschen Hochschulen haben eine große Tradition, die vielleicht am ehesten durch den Begriff der **Gelehrtenrepublik** ausgedrückt werden kann. Diese Gelehrtenrepublik sieht die Hochschule als Ort ausgewiesener Forscher die in akademischer Freiheit forschen und lehren (Müller-Böling 2000, S. 19). Die jeweiligen Bundesländer sind hauptsächlich für die Hochschulfinanzierung zuständig, welche regelmäßig einen beachtlichen Teil der Landeshaushalte bzw. des jeweiligen Bruttoinlandsprodukts umfassen (Lanzendorf/Pasternack 2008, S. 48).⁵ Dies bedeutete bislang in der Praxis, dass die Landesverwaltungen ihre Hochschulen nicht zu Unrecht als nachgeordnete Behörden behandelten. „Die Wissenschaftsministerien übersetzten lange Zeit den gesellschaftlichen Bildungsauftrag an die Hochschulen durch die detaillierte Vorgabe von Zielen, Maßnahmen, Prozessen und Strukturen an Hochschulen“ (Erhardt/Meyer-Guckel/Winde 2008, S. 8). Müller-Böling kritisierte bereits im Jahr 2000, dass der Staat über eine Flut von Erlassen, Verordnungen und Gesetzen in hochschulinterne Abläufe eingreift und versucht z.B. Blockveranstaltungen zu untersagen oder Anwesenheitszeiten zu regeln (Müller-Böling 2000, S. 40).

Angesichts dieser Verhältnisse setzte sich um die Jahrtausendwende das Konzept der autonomen Hochschule schrittweise auch in der Hochschulpolitik der Länder durch, wobei allerdings erhebliche Unterschiede in der bisherigen Umsetzung zwischen den Bundesländern bestehen. Die in der Diskussion verlangte stärkere Autonomie der Hochschulen wird auch damit begründet, dass die Hochschulen ansonsten den Anschluss an die internationalen Spitzenhochschulen verlieren. Die Fachdiskussion wurde wesentlich geprägt von den Arbeiten von Müller-Böling und dem von ihm geleiteten Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh sowie von zahlreichen regelmäßigen Diskussionsforen der Hochschulleitungen.⁶ Das gemeinnützige Centrum für Hochschulentwicklung wurde 1994 von der Bertelsmann Stiftung und der Hochschulrektorenkonferenz gegründet und versteht sich als eine Reformwerkstatt für das deutsche Hochschulwesen. Damit wurde auch die betriebswirtschaftliche Fachdiskussion zur Hochschulautonomie wesentlich durch eine von den Betroffenen selbst ins Leben gerufene Forschungseinrichtung geprägt - ähnlich, wie die parallele Reformdiskussion bei den Kommunen in großen Teilen durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmodernisierung (KGSt) geprägt wurde.

Der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft und die Heinz-Nixdorf-Stiftung starteten 2005 das Programm „Die deregulierte Hochschule“. Dieses Programm beabsichtigte, aus den Erfahrungen der Modellhochschulen einen Kodex

guter Hochschulführung abzuleiten. Zielsetzung war ausdrücklich auch, dem System deregulierter Hochschulen bundesweit zum Durchbruch zu verhelfen (Erhardt/Meyer-Guckel/Winde 2008, S. 9).

Charakteristisch für dieses Modell der deregulierten (autonomen) Hochschule ist die Übertragung der Zuständigkeit für Berufungen der Hochschullehrer von den Wissenschaftsministerien an die Hochschulleitungen (Rektorate bzw. Präsidien). Außerdem wird weitverbreitet das kaufmännische Rechnungswesen eingeführt - ohne dass aber im Regelfall die hochschulinterne Steuerung entsprechend den Anforderungen eines großen Dienstleistungsunternehmens weiterentwickelt wird. Die deutschen Hochschulen befinden sich nach unserem Eindruck derzeit in einem Umstellungsprozess von einer großen staatlichen Einheit (teilweise mit dem Charakter einer Behörde) zu einem Dienstleistungsunternehmen, ohne dass die betriebswirtschaftlichen Steuerungsprozesse an die Bedürfnisse der Entscheidungsträger angepasst wurden.

3. Analyse des Modells der deregulierten Hochschule

3.1 Methodische Vorgehensweise

Als Basis unserer Beurteilung setzen wir das **Oberziel, die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der deutschen Hochschulen zu verbessern**, als unstrittig an. Es geht also um die Frage, ob und in welchem Umfang dieses Oberziel durch die im Modell der deregulierten Hochschule zusammengefassten (überwiegend betriebswirtschaftlichen) Instrumente tatsächlich gefördert werden kann bzw. welche Hauptprobleme dabei zu beachten sind und welche Lösungsansätze sich abzeichnen. Die Verfasser sind Betriebswirte, die Praxiserfahrungen aus unterschiedlichen Reformuniversitäten repräsentieren und denen es ernsthaft um eine Weiterentwicklung der Universitäten im Sinne des formulierten Oberziels geht. Bei der betriebswirtschaftlichen Analyse des Modells der deregulierten Hochschule geht es zunächst um die Aktualität, Vollständigkeit und Konsistenz des Modells genau so wie um die Praktikabilität des Modells unter den gegebenen rechtlichen Verhältnissen. Im Einzelnen behandeln wir folgende Fragen:

- Gibt das Modell aktuell und vollständig das Instrumentarium wieder, das die Universitäten als komplexe Dienstleistungsunternehmen tatsächlich benötigen (wobei nicht nur die Leitlinien sondern auch die differenzierteren Erläuterungen und Praxisbeispiele im Fließtext einbezogen werden)?
- Welche Modellelemente haben sich bereits nachweislich in der Praxis als Instrumente bewährt?
- Bei welchen Leitlinien bzw. Modellelementen steht der Praxistest noch aus? Welche Modellelemente können dennoch eine positive Eignung erwarten lassen (d.h. Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Hochschulen verbessern)? Was ist dabei zu beachten?

⁵ Zwischen 0,45% (Bayern) und 1,41% (Berlin) des Bruttoinlandsprodukts des Bundeslandes.

⁶ Wie den regelmäßigen Tagungen der Hochschulrektorenkonferenz (www.hrk.de) und der verschiedenen Arbeitskreise der deutschen Universitätskanzler (z.B. „Hochschulrechnungswesen und Steuern“) oder die regelmäßigen Tagungen der „Darmstadt-Kassel-Runde“ um das Internationale Zentrum für Hochschulforschung Kassel (www.incher.uni-kassel.de).

Methodisch gehen wir so vor, dass zunächst die wichtigsten „Leitlinien“ dargestellt werden. Anschließend erfolgt eine kritische Analyse unter Einbeziehung der aktuellen Literatur zur Hochschulforschung sowie abschließend eine Stellungnahme aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

Die „Leitlinien“ werden vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft in zehn Abschnitten präsentiert; davon kommentieren wir die betriebswirtschaftlich ausgerichteten Abschnitte (Erhardt/Meyer-Guckel/Winde 2008, S. 2)

- Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen,
- Qualitätsentwicklung und -sicherung und
- Finanzmanagement,

die im Folgenden nacheinander diskutiert werden sollen (während z.B. die „Leitlinien“ zur Erhebung von Studienbeiträgen oder zur erweiterten externen Finanzierung hier unbearbeitet bleiben).

3.2 Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen Darstellung der wichtigsten Leitlinien

Zu Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen werden in den 2008 veröffentlichten „Leitlinien für die deregulierte Hochschule“ unter anderem folgende **Empfehlungen an die Hochschulen** gegeben (Erhardt/Meyer-Guckel/Winde 2008, S. 14):

- „Die Hochschulleitung hat die operative Verantwortung und ist für die Ressourcenverteilung zuständig. In unklaren Fällen liegt die Zuständigkeitsvermutung bei ihr. Die Richtlinienkompetenz liegt beim Präsidenten/Rektor. Er hat die Rechtsaufsicht und ein Weisungsrecht in grundsätzlichen Fragen von Lehr- und Prüfungsangelegenheiten.“
- „Wahl und Bestellung des Dekans bedürfen der doppelten Legitimation durch Fakultät und Hochschulleitung. Die Unabhängigkeit der Dekane und die Professionalisierung der Fakultätsleitung werden gestärkt, indem das Amt des Dekans hauptamtlich für den Zeitraum von mehreren Jahren vergeben wird und durch Fakultätsgeschäftsführer unterstützt wird.“
- „Leitungsfunktionen werden zwar befristet, aber nicht mehr im kurzfristig rotierenden Turnus wahrgenommen.“
- „Das Leitungspersonal der Hochschule entwickelt einen Führungsstil, der trotz großer Entscheidungsbefugnisse auf Diskussion und Kommunikation setzt.“

Zum Verständnis des Gesamtmodells seien noch ergänzend folgende Abschnitte zum Zusammenwirken von Staat und Hochschule zitiert (Erhardt/Meyer-Guckel/Winde 2008, S. 14f.):

- „Die Hochschule entwickelt eine Vision und definiert ihre langfristigen Ziele. Ein Leitbild ergänzt die Vision um die zentralen Werte der Hochschule, mit denen sich die Hochschulangehörigen identifizieren und zu denen auch das Eingehen von Risiken gehört.“
- „Die Hochschule bekennt sich zur strategierorientierten Führung. Die Leitungsebene trägt die Verantwortung dafür. Sie unternimmt regelmäßig eine Analyse der Stärken und Schwächen, der Chancen und Risiken der Hochschule und leitet daraus die erforderlichen Veränderungsprozesse ab.“
- „Im Sinne einer strategie- und zielorientierten Führung schließt die Hochschule Zielvereinbarungen mit dem Land

ab, die Leistungsvereinbarungen und Mehrjahres-Globalhaushalte enthalten. Das Hauptanliegen einer Zielvereinbarung ist, einen Entwicklungsrahmen für die Hochschule hinsichtlich Output und Finanzierung zu schaffen. Sie verbindet die hochschulpolitische Vision des Landes mit der Entwicklungsplanung der Hochschule.“

- „Hochschulleitung und Hochschulrat erarbeiten interaktiv einen gemeinsamen Vorschlag für die Zielvereinbarung mit dem Land, wobei die Hochschulleitung für die Mitwirkung der Organisationseinheiten der Hochschule sorgt. ... Die Hochschule schlägt ein geeignetes Monitoring vor, um die Zielerreichung inklusive Kennziffern und Berichtszeitpunkten zu messen. Die notwendige Kommunikation fördert die gemeinsame Zielorientierung und die Akzeptanz aufseiten der Universitätsangehörigen.“
- „Die Hochschule schafft Voraussetzungen, die für die interne Umsetzung einer zielorientierten Steuerung nötig sind. Hierzu zählen neben internen Zielvereinbarungen auch geeignete Modelle der Mittelverteilung für die Organisationseinheiten der Hochschule sowie eine Leistungs- und Kostenbilanz.“

Kritische Analyse unter Einbeziehung der aktuellen Literatur

Gerade die zuletzt zitierten Abschnitte fassen das Gesamtmodell der deregulierten Hochschule, welches insbesondere auf (miteinander abgestimmte) **externe und interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen** beruht, in charakteristischer Weise zusammen, ohne allerdings konkrete Hinweise zu geben, wie das in verschiedenen Ländern vorhandene Nebeneinander von formelgebundenen Mittelverteilungen und verbal ausgerichteten Zielvereinbarungen zusammen geführt werden sollte.⁷ Anhand des zuletzt zitierten Abschnitts lassen sich auch die Kernprobleme verdeutlichen, die unseres Erachtens bei der Umsetzung innerhalb der Hochschulen bestehen: es geht darum, ob und wie die „interne Umsetzung einer zielorientierten Steuerung“ unter den gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen in der Praxis - vor allem in einer großen Universität - gelingen kann.

Die „interne Umsetzung einer zielorientierten Steuerung“ umfasst in der derzeitigen Praxis der deutschen Hochschulen verschiedene Problemkreise auf der Ebene Hochschulleitung - Fakultät sowie auf der Ebene Fakultät - Professur. Weit verbreitet erfolgt beispielsweise eine formelgebundene Mittelzuweisung für bestimmte Sachmittel ergänzt durch (meist fallweise ausgestaltete) Zielvereinbarungen. Zahlreiche Hochschulen arbeiten außerdem an Formen der Personalmittelbudgetierung. Die empirische Feststellung der derzeitigen Praxis sowie erste Feststellungen zur **Wirksamkeit von formelgebundenen Mittelverteilungen und Zielvereinbarungen** fasst insbesondere Jaeger (2009)⁸ zusammen. Außerdem existieren als wichtigste Literaturquellen zur internen Budgetierung mittlerweile

- die Handreichung „Hochschulinterne ziel- und leistungsorientierte Mittelvergabe“ des Kanzlerarbeitskreises „Leistungsorientierte Mittelvergabe und Zielvereinbarungen“, der Hochschulrektorenkonferenz von April 2006

⁷ Zu den verschiedenen Formen der Zielvereinbarungen sowie der formelgebundenen Mittelverteilungen im Verhältnis Staat - Hochschule vgl. ergänzend König 2009a.

⁸ Jaeger wertet neben eigenen Studien vor allem die Studien von Minssen et al 2003 sowie Nickel 2007 aus.

- die vom selben Kanzlerarbeitskreis herausgegebene Handreichung „Personalmittelbudgetierung, Empfehlungen zu ihrer Ausgestaltung“ von Oktober 2008.

Die Veröffentlichungen des Kanzlerarbeitskreises stellen insbesondere die **Budgetierungsregeln verschiedener Pilot-Hochschulen** differenziert dar und analysieren die jeweils gemachten Erfahrungen. Sowohl die Veröffentlichungen des Kanzlerarbeitskreises als auch die empirischen Feststellungen von Jaeger gehen inhaltlich und hinsichtlich des Differenzierungsgrads weit über die allgemein gehaltenen „Leitlinien“ hinaus. Jaeger analysiert, wie die Instrumente zur leistungsorientierten Mittelvergabe zur Steigerung von Effektivität und Effizienz der Leistungserbringung beitragen können. Bezüglich der Auswirkungen konstatiert er, dass bislang weder signifikante positive noch bedeutende negative Effekte zu beobachten sind; als mögliche Ursache wird der zu geringe Anteil der in die Budgetierung einbezogenen Mittelvolumina genannt (Jaeger 2009, S. 62; Bogumil/Heinze 2009, S. 10).

Die bei den bisherigen Studien zutage getretenen **Akzeptanzprobleme** können nach Auffassung von Jaeger als Hinweis gewertet werden, dass eine adäquate Erfassung der Leistung aus Sicht der Professoren⁹ mit den derzeitigen Verfahren nicht ausreichend gelingt; so kann z.B. der Lehrerfolg durch die Kennzahl „Absolventenquote“ ähnlich unvollständig erfasst werden wie die Forschungsleistung durch die Kennzahl „Drittmittelvolumen“ (Jaeger 2009, S. 64).¹⁰ Jaeger ist zuzustimmen, dass Kennzahlen grundsätzlich allenfalls für die Bemessung von Teil-Budgets herangezogen werden sollten und Entscheidungen der Leitungsebene durch Kennzahlen nicht ersetzt werden können (Jaeger 2009, S. 64). Eine realitätsnahe Einschätzung der in den Hochschulen tatsächlich vorhandenen Führungs- bzw. Managementprobleme formuliert König, wenn er von einem bis heute **ungelösten Problem des Kontraktmanagements in der hochschulinternen Steuerung** spricht (König 2009b, S. 15). König analysiert im Folgenden, dass innovative Verhandlungslösungen, die gegenseitiges Vertrauen, Verständnis und Verzicht auf Maximalpositionen voraussetzt, nur in kleinen Verhandlungsgruppen (wie zwischen Hochschulleitung und Ministerium) gelingen können - während die anschließende hochschulinterne Umsetzung der Verhandlungsergebnisse nicht selten mit der fehlenden Akzeptanz in den Fakultäten und Instituten fertig werden muss. König stellt fest, dass Anreizsysteme und hierarchische Vorgaben auch demotivieren können und formuliert als möglichen Lösungsvorschlag für die „Mehrebenenverflechtung“, dass zuerst hochschulintern verhandelt und eine Zielvorstellung entwickelt werden sollte (die dann in den externen Vereinbarungen verankert werden kann - wie es im Übrigen auch bei Exzellenzanträgen gängige Praxis ist) (König 2009b, S. 16).

Betriebswirtschaftliche Stellungnahme

Eine öffentliche Hochschule stellt aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein komplexes Konglomerat unterschiedlicher Teil-Betriebe dar, wobei die betriebswirtschaftlichen Probleme der verschiedenen Arten von Teil-Betrieben so unterschiedlich sind, dass jeweils eine separate betriebswirtschaftliche Analyse erforderlich erscheint.

Die **Hochschulverwaltung** hat als Teil-Betrieb¹¹ in der Regel mit den typischen Problemen öffentlicher Verwaltungen zu

kämpfen, wo allzu oft seit langem keine angemessene Führungskultur existiert, verschiedene Mitarbeiter nicht adäquat eingesetzt sind und/oder in die „innere Immigration“ gegangen sind - und wo die Hochschulverwaltung dennoch jetzt eine hohe Dienstleistungsqualität erbringen soll. In diesem Bereich lautet also die zentrale Management- bzw. Führungsaufgabe (in der Regel beim Kanzler angesiedelt):

- Wie kann mit den vorhandenen Menschen und begrenzten finanziellen Mitteln eine überdurchschnittliche Servicequalität erreicht werden, welche auch zur Bindung führender Wissenschaftler und Studierender beitragen kann?

Ganz andere betriebswirtschaftliche Probleme haben die Hochschulen im Hinblick auf die **Fakultäten** (ebenfalls Teil-Betriebe) und **Institute**: Hier geht es darum, dass den Studierenden mit begrenzten finanziellen Mitteln eine überdurchschnittliche Qualität der Lehre angeboten werden soll - und parallel dazu möglichst Spitzenforschung zu erbringen ist - wobei die tatsächliche Qualität der erbrachten Leistungen sowohl in der Lehre als auch in der Forschung nur sehr begrenzt operationalisierbar ist. Außerdem haben die Wissenschaftler, die zu einem wesentlichen Teil Beamte auf Lebenszeit sind, ihre ganz eigenen wissenschaftlichen Interessen und eine häufig hohe intrinsische Motivation - die im Interesse der Hochschule genutzt werden sollte (und die häufig negativ beeinflusst werden kann, wenn die Hochschul- oder Fakultätsleitung abweichende Vorgaben oder Schwerpunkte setzt, ohne entsprechende Überzeugungsarbeit zu leisten). Die zentrale Management- bzw. Führungsaufgabe aus Sicht des Rektorats/Präsidiums kann daher folgendermaßen skizziert werden:

- Wie kann unter den realen Bedingungen der öffentlichen Hochschule diese so geführt werden, dass sich die unterschiedlichen wissenschaftlichen Einrichtungen im Konkurrenzkampf optimal gemäß der Hochschulstrategie (bezüglich Lehre und Forschung) weiterentwickeln?

Die in den Hochschulen vorhandenen Management- bzw. Führungsprobleme lassen sich unseres Erachtens auch durch eine noch so ausgeklügelte interne Budgetierung nicht ausreichend positiv beeinflussen. Vielmehr sollte überlegt werden, mit welchen Mitteln das Modell der deregulierten Hochschule vervollständigt bzw. noch alltagstauglicher gemacht werden könnte.

Im Modell der deregulierten Hochschule bekommen die Hochschulleitungen zusätzliche Kompetenzen zugewiesen, ohne dass jedoch geklärt erscheint, ob und wie die Hochschulleitungen ihre Kompetenzen im Verhältnis zu den dezentralen Bereichen der Fakultäten und Institute sachgerecht umsetzen können. Um es klar zu sagen: Die Hochschulleitungen sollen beispielsweise die Richtlinienkompetenz für die hochschulinterne Ressourcenverteilung erhalten (so die „Leitlinien“). Was nutzt diese Richtlinienkompe-

⁹ Nur aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit werden im vorstehenden Aufsatz ausschließlich männliche Bezeichnungen verwendet - die entsprechenden weiblichen Bezeichnungen sind stets mit gemeint.

¹⁰ Zu den Problemen der Leistungsmessung vgl. ergänzend die aktuellen Beiträge in Kehm/Mayer/Teichler 2008.

¹¹ Bei sehr großen Verwaltungen kann man von mehreren Teil-Betrieben sprechen.

tenz in der Praxis, wenn Professoren aufgrund fehlender Akzeptanz von Vorgaben der Hochschulleitung z.B. nicht mehr sachgerecht an der mittelfristigen Hochschulentwicklungsplanung und an der entsprechenden Strategiebildung mitarbeiten (was im Ergebnis den Status Quo tendenziell zementiert). In derartigen Fällen wird das oben genannte Oberziel, die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der jeweiligen Hochschule zu verbessern, mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht befriedigend erreicht.

Die grundsätzliche Frage, wie die Hochschulleitung einerseits und die Fakultäten andererseits konstruktiv zusammenarbeiten sollten und wie sich dann die Willensbildung innerhalb der Fakultäten künftig gestalten sollte, bleibt durch die „Leitlinien“ weitgehend ungeklärt.

Das System der deregulierten Hochschule kann nur funktionieren, wenn das komplexe, traditionell stark dezentral orientierte Konglomerat „Hochschule“ in der Lage ist, eine realistische, **auch von den dezentralen Fakultäten und Professoren akzeptierte mittelfristige Strategie** autonom zu erarbeiten - also ohne dass negative Motivationswirkungen bei der wissenschaftlichen Basis der Hochschule entstehen. Das Gelingen einer derartigen Strategieentwicklung erfordert zwangsläufig sehr viel Idealismus auf allen Seiten und eine vorbildliche Kommunikationsarbeit durch Hochschul- und Fakultätsleitungen. Ob dies ohne flankierende Maßnahmen der Landesgesetzgeber bei der Mehrheit der deutschen Hochschulen gelingen wird, erscheint doch eher zweifelhaft.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht besteht ein **komplexes mehrstufiges Verhandlungs- und Verteilungsproblem**, das nach unserer Auffassung im Interesse aller Beteiligten (also sowohl der Hochschulleitung als auch der Fakultäten und der Hochschullehrer) klarer geregelt werden sollte, als es bislang der Fall ist. Nach unserer Einschätzung sollten die Länder den schwierigen Autonomieprozess noch stärker unterstützen: Die Hochschulen sollten mit diesem Kernproblem nicht alleine gelassen werden - ein auf Dauer bestehender, institutionalisierter Machtkampf dürfte viele Hochschulen eher lähmen. So könnten insbesondere die Verantwortlichkeiten der Fakultäten wie der Hochschulleitung zur Erstellung der kurzfristigen sowie der mittelfristigen Planung differenzierter in den Hochschulgesetzen fixiert werden (einschließlich Abgabeterminen). Entsprechendes gilt für die Professionalisierung der Fakultätsgeschäftsführungen: dazu könnte überlegt werden, ob nicht ein hauptamtlicher Dekan, der vielleicht für sechs Jahre gewählt werden könnte, ab einer bestimmten Fakultätsgröße verpflichtend vorgeschrieben werden sollte. Die in den „Leitlinien“ enthaltenen Gestaltungsvorschläge gehen zwar in die richtige Richtung - reichen unseres Erachtens insgesamt nicht ganz aus, um das komplexe Verhandlungs- und Verteilungsproblem sachgerecht zu regeln.

Nach Abwägung aller Aspekte sollte unseres Erachtens ergänzend überlegt werden, ob die Hochschulautonomie tatsächlich ein geeignetes Mittel für **bestimmte existentielle Problemstellungen** ist. Das heißt, die Hochschulautonomie sollte auch klar definierte Grenzen haben. Wir halten es für nicht realitätsnah, wenn von den Hochschulen gefordert wird, dass die langfristige Schwerpunktsetzung in Lehre und Forschung uneingeschränkt in die autonome Zuständigkeit der Hochschulen verlagert wird. Dies kann ja auch die Schließung von Instituten und Studiengängen beinhalten,

so dass ein Präsidium oder gar ein hauptamtlicher Dekan an seine systemimmanenten Grenzen kommen muss. Hier könnte eine klare Vorgabe aus dem zuständigen Wissenschaftsministerium eventuell erforderliche, schmerzhafte Anpassungsprozesse wesentlich erleichtern und unnötige hochschulinterne Konflikte vermeiden. Insoweit sollte die Hochschulautonomie nach unseren Überlegungen relativiert und in den Hochschulgesetzen eine entsprechend modifizierte Arbeitsteilung festgelegt werden.

Schließlich überzeugt das Modell der deregulierten Hochschule nach unserer Gesamtbeurteilung noch nicht im Bereich der **angemessenen Ausgestaltung der Eigentümerrolle** des Landes. Hierzu schlagen wir vor, dass der Kanzler der Hochschule als ständiger Beauftragter des Landes für finanzielle Fragen für mindestens zehn Jahre gewählt werden sollte. In den „Leitlinien“ ist hierzu ein interessanter Strukturvorschlag der TU Dresden abgedruckt, der dem Kanzler darüber hinaus ein Vetorecht in allen Angelegenheiten der Wirtschafts- und Personalverwaltung zubilligt - der allerdings nicht in die offiziellen „Leitlinien“ übernommen wurde (Erhardt/Meyer-Guckel/Winde 2008, S. 55). In diese Richtung hat sich kürzlich auch Bartholmé (2009, S. 14), Kanzler der Universität Jena, geäußert: „Den Kanzlern ist die Aufgabe übertragen, als Beauftragte für den Haushalt die entscheidende Verantwortung für den wirtschaftlichen und sparsamen Einsatz öffentlicher Mittel zu übernehmen. Wie abwegig ist es aber dann, wenn Hochschulkanzler durch diejenigen, gegenüber denen sie nicht selten auch unangenehme Entscheidungen zu treffen haben, aus dem Amt gewählt werden können. In der privaten Wirtschaft käme kein Unternehmenseigner auf den Gedanken, den Finanzvorstand von der Belegschaft wählen und abwählen zu lassen. Leider sehen aber die meisten Hochschulgesetze in Deutschland diesen Mechanismus vor, häufig sogar ohne Rückfallposition, so dass im Ernstfall pure Arbeitslosigkeit droht. Dass dies nicht vernünftig sein kann, die Position der Kanzler schwächt und sparsames Wirtschaften nicht eben einfacher macht, brauche ich nicht auszuführen. Eine sichtbare Folge ist, dass freie Kanzlerstellen nur noch mit größter Mühe zu besetzen sind. Hier sind Ideen neuer Steuerungsmodelle und von Hochschulautonomie ganz sicher über das Ziel hinaus geschossen“.

Eine Stärkung der Kanzlerrolle im Machtgefüge der Hochschule könnte nach unserer Einschätzung auch das Risiko begrenzen, dass Hochschulen durch ambitionierte Berufungen finanzielle Verpflichtungen eingehen, die über ihren finanziellen Möglichkeiten liegen und für die das Land später einstehen muss. Nach unserem Eindruck sind in der derzeitigen Umbruchsituation von der herkömmlichen Kameralistik zur kaufmännischen Rechnungslegung verschiedene Hochschulleitungen, die langfristige Berufungszusagen eingehen, kaum in der Lage, die **finanziellen Konsequenzen zuverlässig abzuschätzen**. Hintergrund für diese unbefriedigende Form des „Blindflugs“ ist die Tatsache, dass aussagekräftige, kontinuierlich fortgeschriebene mittelfristige Planungen bundesweit noch recht selten existieren (Vernau 2008, S. 189). Ohne fundierte Mittelfristplanungen ist es nicht möglich abzuschätzen, welche finanziellen Spielräume im komplexen Konglomerat Hochschule in den Folgejahren tatsächlich bestehen werden. Eine mögliche Struktur der mittelfristigen Planungsrechnung zeigt folgende Abbildung (auf einer hohen Aggregationsebene): siehe Abbildung 1.

Abbildung 1

Finanzplanung 2010 bis 2014	Budgetplan 2009	Budgetplan 2010 gemäß Präsidiumsbeschlüssen	Budgetplan 2011 gemäß Präsidiumsbeschlüssen	Budgetplan 2012 gemäß Präsidiumsbeschlüssen	Budgetplan 2013 gemäß Präsidiumsbeschlüssen	Budgetplan 2014 gemäß Präsidiumsbeschlüssen
1	2	3	4	5	6	7
Aufwendungen Fakultät 1						
Aufwendungen Fakultät n						
Zwischensumme Aufwand Fakultäten	0	0	0	0	0	0
Hochschulleitung						
Zentrale Verwaltung						
Zentrale Einrichtungen						
Bewirtschaftung						
Gesamtuniversitär, nicht aufteilbare Ausgaben						
Erstausrüstung						
Bau- und Sanierungsmaßnahmen						
Summe Aufwand Hochschule	0	0	0	0	0	0
Erträge						
Zuweisung des Landes für konsumtive Zwecke						
Zuweisung des Landes für investive Zwecke						
Hochschulpakt						
Reste aus den Vorjahren						
Stiftungsmittel						
Eigene Einnahmen						
Drittmittel						
Summe Erträge	0	0	0	0	0	0
Betriebsergebnis	0	0	0	0	0	0

3.3 Qualitätsentwicklung und -sicherung Darstellung der wichtigsten Leitlinien

Zur Qualitätsentwicklung und -sicherung wird ein Hochschulqualitätsmanagement (HQM) gefordert, zu dem u.a. folgende **Empfehlungen an die Hochschulen** gegeben werden (Erhardt/Meyer-Guckel/Winde 2008, S. 18f.):

- „Gegenstand des HQM in der Hochschule sind drei Aufgabencluster: erstens Qualität der Forschung, der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und des Wissenstransfers, zweitens Qualität der Lehre, des Studiums und der Weiterbildung und drittens die diese beiden Kernfelder unterstützende Qualität der Selbstorganisation, -verwaltung und Hochschulsteuerung.“
- „Die Hochschule betreibt ein integriertes HQM. Sie bezieht neben ihren Fakultäten und wissenschaftlichen Einrichtungen bei der Hochschulstrategieentwicklung auch die Verwaltung und die zentralen Betriebseinheiten ein. Diese sind sich ihrer Dienstleistungsfunktion bewusst und übernehmen eine förderliche Rolle bei der Entwicklung einer Qualitätskultur.“
- „Die Hochschule nutzt ihre Autonomieräume zur qualitätsvollen Steuerung, indem sie ihre Ressourcen effizient einsetzt und planvoll kontrolliert. Sie garantiert die Prozessklarheit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der gewählten Verfahren. Dazu optimiert und kommuniziert sie insbesondere ihre Kernprozesse wie Immatrikulationen, Prüfungs- und Berufungsverfahren oder die Flexibilisierung von Personalstrukturen.“
- „Die Hochschule sichert den Erfolg von HQM durch Transparenz und die Beteiligung aller Hochschulbereiche. Sie fördert die Akzeptanz der neuen Steuerung durch konsequente Kundenorientierung (z.B. auch über ein Beschwerdemanagement oder regelmäßige Nutzerbefragungen).“

- „Sie ist ergebnisorientiert (beispielsweise vergibt sie Personal- und Sachressourcen nach Erfolgen auf der Wirkungsebene) und subsidiär organisiert (d.h. sie delegiert Entscheidungsverantwortung auf die jeweils zuständigen Einheiten).“

Kritische Analyse unter Einbeziehung der aktuellen Literatur

Zum „Hochschulqualitätsmanagement“ zeigt sich eine etwas ambivalente Situation hinsichtlich der vorliegenden Literatur: Einerseits existiert eine intensive Fachdiskussion zur **Qualität in der Wissenschaft** mit gleichnamiger Fachzeitschrift. Hierzu gehören auch die umfangreichen Stellungnahmen, wie die Evaluation von Lehre und Forschung durchgeführt werden sollte - bis hin zu den einschlägigen Rankings (z.B. von CHE). Außerdem führt die Hochschulrektorenkonferenz seit 2007 mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung bereits das zweite großangelegte Projekt zum Thema Qualitätssicherung

bzw. Qualitätsmanagement durch - das zu umfangreichen Veröffentlichungen geführt hat.¹²

Andererseits halten sich zahlreiche kritische Stellungnahmen, die von „Evaluationsucht“ sprechen und die gesamte Entwicklung negativ beurteilen. Beispielhaft sei der aktuelle Aufsatz der Soziologen Münch/Pechmann (2009, S. 88) erwähnt, die ausführlich darstellen, wie die wissenschaftsexternen Evaluationsverfahren die Kreativität und Vielfalt der Forschung gefährden; die Verfasser kritisieren in diesem Zusammenhang auch die Exzellenzinitiative und die damit verursachte Zwei-Klassen-Wissenschaft. Hierzu sei noch angemerkt, dass das Bonner Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung derzeit ein Monitoring der Exzellenzinitiative durchführt, um zu beobachten, wie die Exzellenzcluster und die Graduiertenschulen umgesetzt werden und welche Wirkungen und Nebenwirkungen auf die Hochschulen zu beobachten sind (Simon 2008, S. 270). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht interessieren hauptsächlich die **Konsequenzen der Qualitätssicherungsproblematik auf die praktische Führungs- bzw. Managementarbeit** in den verschiedenen Leitungsebenen. Wie dargestellt soll das „Hochschulqualitätsmanagement“ nach dem Konzept der „Leitlinien“ sowohl die Qualität von Lehre und Forschung als auch die Qualität der Verwaltung betreuen bzw. optimieren. Hier ist offensichtlich an eine Stabstelle direkt beim Hochschulrat gedacht (ähnlich der neutralen internen und externen Qualitätssicherungsstellen in anderen Dienstleistungsbereichen - z.B. der Wirtschaftsprüfung, wo auch aufwändige interne und externe Peer Reviews durchgeführt werden).

¹² Qualitätsorientierte Hochschulsteuerung und externe Standards, Beiträge zur Hochschulpolitik 12/2007, Wegweiser 2008 Qualitätssicherung an Hochschulen, Beiträge zur Hochschulpolitik 5/2008, Aktuelle Themen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung: Systemakkreditierung - Rankings - Learning Outcomes, Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2008.

In diesem Zusammenhang ist das **Modell der Universität Zürich** von hohem Interesse, wo bereits seit mehreren Jahren eine derartige unabhängige Evaluationsstelle beim Hochschulrat unter Leitung eines Professors existiert, der zudem ein Spezialist für Evaluationsforschung ist (formal angestellt bei der benachbarten ETH Zürich) und der durch immerhin 5,8 Vollzeitkräfte bei der systematischen Evaluation unterstützt wird (Weder 2007, S. 20). Der Rektor der Universität Zürich, Weder, betont einleitend die **Bedeutung der Autonomie** der Universität (in Zürich seit 1998), die ihre Angelegenheiten selbständig zu regeln hat. „Die Bedeutung der Autonomie liegt in der Kongruenz mit dem Prozess der Wissenschaft. Wissenschaft ist weitgehend ein selbstgesteuerter Prozess mit einer ausgeprägten Bottom-up-Dynamik“ (Weder 2007, S. 17). Der erste sechsjährige Evaluationszyklus umfasste rund 115 Projekte, wobei Ende 2006 bereits 70 Projekte abgeschlossen waren (Weder 2007, S. 21). An der Universität Zürich wird regelmäßig ein ganzheitliches Evaluationsverfahren durchgeführt, das jeweils Leistungen der Forschung und Lehre ebenso analysiert wie Dienstleistungen, Nachwuchsförderung, innere Organisation und Führung. Die Evaluation vollzieht sich grundsätzlich in drei Schritten:

- Selbstevaluation (die evaluierten Einheiten halten selbst Rückschau auf die vergangenen fünf Jahre),
- Fremdevaluation (Besuch durch ein externes Team von Expertinnen und Experten),
- Bilanzierender Gesamtbericht der Evaluationsstelle (unter Einbeziehung eigener analytischer Feststellungen).

Nach Vorliegen des Gesamtberichts eröffnet die Universitätsleitung ein Follow-up-Verfahren, das zur standardisierten Nachbereitung jeder Evaluation dient: Ziel des Follow-up-Verfahrens ist, dass sich die Universitätsleitung und die evaluierte Einheit auf Maßnahmen einigen, die aufgrund der Evaluationsergebnisse sinnvollerweise zu ergreifen sind (Weder 2007, S. 22). Dieser Prozess mündet in einer Zielvereinbarung, die im Regelfall allerdings keine Direktiven enthält, sondern meist die evaluierte Einheit auffordert, Vorschläge zur Lösung bestimmter Probleme zu erarbeiten.¹³ Dieses **dialogische Verfahren** (das zugleich offenbar von hoher Sachkunde geprägt ist) hat nach Angaben des Rektors der Universität Zürich zu einer hohen Akzeptanz der Wissenschaftler geführt und entspricht dem Grundsatz, dass Entscheidungskompetenz nach Möglichkeit an diejenigen delegiert werden sollte, die am meisten von einer Sache verstehen – also die betroffenen evaluierten Einheiten selbst (Weder 2007, S. 22f.).

Betriebswirtschaftliche Stellungnahme

Das Modell der Evaluationsstelle der Universität Zürich haben wir so ausführlich dargestellt, weil der dialogische Ansatz die nach unserer Auffassung **grundsätzlich angemessene hochschulspezifische Führungsarbeit** praxisnah zusammenfasst. Dieser dialogische Management-Approach kann unseres Erachtens nicht nur als charakteristisch sondern auch als **betriebswirtschaftlich notwendig** für die Leitung des komplexen Konglomerats Hochschule bezeichnet werden (also gerade auch aus Sicht der Hochschulleitungen und Fakultätsleitungen). Demgegenüber werden in der deutschen Fachdiskussion zur deregulierten Hochschule immer wieder Tendenzen einer stärker hierarchisch orien-

tierten Machtverteilung innerhalb der Hochschule festgestellt, welche nach unserer Einschätzung jedoch eher kontraproduktiv zum Oberziel der Leistungsfähigkeit der Hochschule sein dürften, weil häufig bei den Leistungsträgern (den Wissenschaftler) nachhaltige Akzeptanzprobleme auftreten (König 2009a, S. 43; Münch/Pechmann 2009, S. 68). Wenn man von der unabhängigen Evaluationsstelle abstrahiert, dann sollte unseres Erachtens aus betriebswirtschaftlicher Sicht noch ergänzt werden, dass die **laufende qualitätsorientierte Führungsarbeit** organisatorisch auf allen Ebenen durch sehr unterschiedliche Führungskräfte und durch verschiedene Führungsanstrengungen unterstützt werden muss: Für die Sicherung der Qualität der Lehre und die Sicherung der Forschungsqualität müssen insbesondere in den Fakultäten und Fachgruppen selbständig große Anstrengungen gemacht werden und der wissenschaftliche Diskurs selbstkritisch geführt werden. Der entsprechende dialogische Prozess mit den Hochschulleitungen wird insbesondere mit den zuständigen Rektoren (Präsidenten) bzw. Prorektoren (Vizepräsidenten) geführt werden. Demgegenüber ist es Teil der laufenden Managementarbeit des Kanzlers, seiner Dezenten und Abteilungsleiter, für eine Optimierung der Qualität der administrativen Leistungen der Hochschulverwaltung zu sorgen. Wenn man sich praxisnah fragt, was müsste in der Verwaltung geschehen, dass sie *tatsächlich* Leistungen von höherer Qualität erbringt, dann kommt man schnell zur Erkenntnis, dass die sogenannten weichen Faktoren wie Teambildung und Führungskultur von hoher Bedeutung sind. Die weichen Faktoren wie Teambildung und Führungskultur sind entscheidend dafür, dass ein Dienstleistungsbetrieb dauerhaft überdurchschnittliche Leistungen erbringt – darin stimmen die Erfahrungen der Praktiker mit den Empfehlungen der jüngeren Managementliteratur überein. Entsprechend ausführlich gehen wir an dieser Stelle darauf ein.

Grundsätzlich sind komplexe Organisationseinheiten dann besonders leistungsfähig, wenn auf sämtlichen Ebenen eine Teambildung **und -führung** in der Weise gelingt, dass die Teammitglieder (ideale Größe etwa 8-10 Mitglieder) in einer leistungsorientierten, von gegenseitiger Wertschätzung geprägten Arbeitsatmosphäre zusammen arbeiten. Sachgerechte Teambildung und -führung bedeutet bei einer Hochschulverwaltung, dass

- auf der Führungsebene der Kanzler mit seinen Dezenten und den Vertretern der Stabstellen genauso ein derartig leistungsfähiges Team bilden sollte,
- wie jeder Dezent mit seinen 4–8 Abteilungsleitern (bezogen auf die Führung der Dezentate) und
- jeder Abteilungsleiter mit seinen etwa 6–15 Mitarbeitern (bezogen auf die Führung der Abteilungen).

Außerdem bedarf es auf Seiten der Führungskräfte einer entsprechenden **Führungskultur**.¹⁴ Eine motivierende Menschenführung gelingt insbesondere dann, wenn die Führungskraft:

¹³ In den Zielvereinbarungen mit akademischen Einheiten ging es um Intensivierung der Forschungsleistung, Profilbildung, Nachwuchsförderung usw.

¹⁴ Die Literatur zu angemessenem Führungsverhalten hat gerade in den letzten Jahren wichtige Beiträge geliefert, die bislang noch kaum von den Hochschulen wahrgenommen wurden. Einen Überblick über angemessene, situative Führungstechniken geben insbesondere Baldegger 2005, Blanchard et al. 2008, Vroom 2003.

- das von den Mitarbeitern Geforderte zunächst glaubwürdig selbst erbringt,
- klare Entscheidungen trifft und diese auch in der Lage ist, auf konstruktive Weise durchzusetzen,
- für einen fairen Interessenausgleich unter den Mitarbeitern sorgt,
- die Mitarbeiter entsprechend ihrer Kompetenzen einsetzt und
- sich – wenn notwendig – auch in angemessener Form vor seine Mitarbeiter stellt.

Zwangsläufig gelingt das nur, wenn die Führungskraft selbst weder in ihren fachlichen noch den sozialen Kompetenzen überfordert ist und auch die nötige Entscheidungsfreude beim Anpacken neuer Herausforderungen mitbringt. Diese Anforderungen gelten nicht nur für die Kanzler und Dezenten, sondern in abgemilderter Form auch für die Abteilungsleiter. Erlebte Führungskompetenz kann von den Mitarbeitern anhand von Entscheidungen, die sich im Nachhinein als richtig im Interesse des Ganzen erweisen, nachvollzogen werden. Derart erlebte Führungskompetenz lässt erst die Autorität entstehen, die erforderlich ist, um im komplexen Machtgefüge der Verwaltungen trotz des öffentlichen Dienstrechts konstruktive Veränderungen durchzusetzen. Hinsichtlich Teambildung und Führungskultur ist ergänzend auf die modernen Instrumente der Personalführung (z.B. regelmäßige Zielvereinbarungen mit jährlichen Beurteilungen) hinzuweisen. Durch die Führungskultur sollte die Bereitschaft, Verantwortung z.B. für einen Budgetbereich zu übernehmen (was nicht selbstverständlich ist) systematisch gefördert bzw. belohnt werden; hierbei können auch die erweiterten Möglichkeiten des neuen TVÖD genutzt werden. Zum Themenkreis „Erhöhung der Leistungsfähigkeit bzw. Qualität“ gehört auch der immer wieder auftauchende Vorwurf gegen „New Public Management“, dass dieses zu einer nicht sachgerechten Ökonomisierung des Wissenschaftsbetriebs führt. An dieser Stelle kann nur angedeutet werden, dass eine einseitige Konzentration auf manche Instrumente des „New Public Managements“ nicht unbedingt den Erkenntnissen der jüngeren Managementlehre und -praxis entsprechen.¹⁵ Zur Klarstellung daher noch ein **Plädoyer zu mehr Realitätsnähe im Hochschulmanagement** (auch wenn es manche Diskussionsteilnehmer, die zurecht gegen eine falsche Ökonomisierung der Wissenschaft wettern, überraschen dürfte): Verantwortungsbewusste Betriebswirte - die schließlich dem Oberziel der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Hochschule gerecht werden müssen - müssen ihr Managementhandeln wie auch das hochschulinterne Berichtswesen kontinuierlich an die vielschichtige Hochschulrealität anpassen. Zur Hochschulrealität gehört im Übrigen, dass die Qualität von Lehre und Forschung nur begrenzt operationalisierbar bzw. messbar ist.¹⁶ Das wirklich Innovative lässt sich nicht organisieren - und braucht entsprechende Freiräume (Nassehi 2009). Demgegenüber ist die Qualität der meisten Verwaltungsleistungen (z.B. Richtigkeit und Schnelligkeit der Verbuchung eines eingehenden Zuschusses) eindeutig messbar.

Wir sprechen uns damit ausdrücklich gegen eine einseitige Orientierung der Führungsarbeit am Messbaren aus, weil damit die besonderen Gesetzmäßigkeiten des Wissenschaftsbetriebs nicht vollständig erfasst werden können. Dies gilt auch für das hochschulspezifisch zu gestaltende in-

terne Berichtswesen. Ansonsten sind die einfachsten Grundsätze des betriebswirtschaftlichen Controllings - das immer die komplexe Realität angemessen abbilden muss - nicht erfüllt. Nach der hier vertretenen Auffassung darf nicht vergessen werden, dass die tatsächlichen wissenschaftlichen Leistungen nicht durch das Drittmittelvolumen oder irgendwelche Publikationsdaten, sondern hochschulintern durch die jeweilige **wissenschaftliche Community** bewertet werden sollte (Bartholmé 2009, S. 6). Diese hochschulinterne Diskussion, die natürlich alle verfügbaren Daten zusätzlich einbezieht (einschließlich von Evaluationsergebnissen), stellt eine ausgesprochen anspruchsvolle Kommunikations- und Managementaufgabe dar.

Im Hinblick auf das **angemessene hochschulinterne Controlling und Berichtswesen** ist festzuhalten, dass über sämtliche Qualitätsindikatoren natürlich trotzdem objektiv und kontinuierlich berichtet werden muss - parallel zu den quantitativen Daten und den ökonomischen Daten, ohne dass aber voreilige Schlüsse gezogen werden dürfen. Wir werden weiter unten das angemessene Hochschulcontrolling zusammenfassend darstellen.

3.4 Finanzmanagement

Darstellung der wichtigsten Leitlinien

Zum Finanzmanagement werden u.a. folgende **Empfehlungen an die Hochschulen** ausgeben (Erhardt/Meyer-Guckel/Winde 2008, S. 28):

- „Die Hochschule ist kein „Wirtschaftssubjekt“ im ökonomischen Sinn, aber sie ist wie dieses von den Prinzipien Zielorientierung, Autonomie, Rationalität und Wirtschaftlichkeit geprägt. Sie nutzt die sich aus dem Rechnungswesen, der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) und den Wirtschaftsplänen ergebenden, aktuellen Informationen zur internen Steuerung.“
- „Ihren dezentralen Einrichtungen soll die Hochschule die Budgetmittel zu eigener Bewirtschaftung ohne einengende Vorgaben zuweisen.“
- „Um die Umsetzung ihrer Entwicklungsplanung finanziell zu unterlegen, soll die Hochschule Strategiefonds einrichten.“
- „Der doppischen Buchführungsmethode ist gegenüber der kameralen aufgrund ihrer Ergebnisorientierung der Vorzug zu geben.“
- „Die KLR liefert als Instrument der internen Rechnungslegung den Entscheidungsträgern in der Hochschule die für die Steuerung relevanten Informationen. Sie ist auf die Steuerungsbedürfnisse der jeweiligen Hochschule zugeschnitten.“

Die „Leitlinien“ sprechen sich darüber hinaus im begründenden Fließtext ausdrücklich für eine **differenzierte Kostenträgerrechnung** aus und stellen zugleich die Notwendigkeit der Trennung der Aktivitäten in Lehre und Forschung heraus (was an vielen Hochschulen durchaus strittig diskutiert wird): „Zur Frage der Zuordnung von Kosten zu Kostenträ-

¹⁵ Dieses interessante Thema, wie wissenschaftliche „Moden“ in einer Teil-Wissenschaft durch (teilweise einseitige oder veraltete) Rezeption einer anderen Teil-Wissenschaft entstehen, werden wir an anderer Stelle vertiefen.

¹⁶ Zur Qualität der Lehre ist aus unserer Sicht vereinfachend zu sagen, dass diese sich teilweise durch recht aussagekräftige Indikatoren ausdrücken lässt, während dies für die Qualität der Forschung nur sehr begrenzt gilt.

gern haben die am Projekt beteiligten Hochschulen sich eindeutig dafür entschieden, durch Etablierung der Kostenträgerrechnung auf Ebene der Lehr- und Forschungseinheiten eine möglichst präzise, aber auch einfach zu handhabende Zuordnung von Kosten zu Kostenträgern zu erreichen. Diese Zuordnung entstand aus der Überlegung, dass an einer Hochschule Forschung und Lehre zwar immer miteinander verbunden sind, aber bei der Betrachtung hinsichtlich Kosten und Leistungen die Möglichkeit bestehen muss, besonders im Forschungsbereich, den hochschul- und fächerspezifischen sowie temporären Ausprägung Rechnung zu tragen. Die Ebene der Lehr- und Forschungseinheiten erlaubt eine hinreichend präzise Betrachtung und auch Trennung der Aktivitäten in Forschung und Lehre ohne gleichzeitig so detailliert zu werden, dass eine Steuerung des Unternehmens Hochschule unmöglich wird“ (Erhardt/Meyer-Guckel/Winde 2008, S. 124).

Kritische Analyse unter Einbeziehung der aktuellen Literatur

Das Finanzmanagement war bislang der einzige hier relevante Bereich, wo die Fachdiskussion der letzten Jahre auch durch Betriebswirte nennenswert beeinflusst wurde. Wir fassen zunächst die Fachdiskussion zum **externen Rechnungswesen** der deutschen Hochschulen knapp zusammen. Am Anfang der Entwicklung standen konzeptionelle Arbeiten zur Hochschulrechnungslegung, vor allem von Küpper und Kronthaler, die ein deutlich vom HGB abweichendes Modell entwickelt haben (Kronthaler 1999; Küpper 2002). Dieses Konzept eines fünfteiligen Rechnungssystems aus Finanzrechnung, Vermögensrechnung, Vermögensänderungsrechnung, Kosten- und Leistungsrechnung und Investitionsplanungsrechnung basiert zu wesentlichen Teilen auf dem kostenrechnerischen Konzept einer zweckneutralen Grundrechnung nach Riebel (Heiling 2007, S. 66f.; Riebel 1990; Marettek 1995, S. 70f.).

Dieses Modell beeinflusste allerdings kaum die erste große **Umstellungswelle auf das kaufmännische Rechnungswesen** in den Bundesländern Niedersachsen, Hessen und Hamburg. In allen drei Ländern wurden eng verwandte Konzepte des externen Rechnungswesens umgesetzt, die im Vergleich zum Modell von Küpper eine wesentlich engere HGB-Nähe besitzen. Regelmäßig werden Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang und Lagebericht erstellt. Auch im Saarland und in mehreren Hochschulen von Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz sind mittlerweile ähnliche Konzepte wie in den niedersächsischen, hessischen und hamburgischen Hochschulen realisiert. Nachdem jetzt auch noch Nordrhein-Westfalen als größtes Bundesland ein vergleichbares Konzept für das kaufmännische Rechnungswesen der Hochschulen vorgelegt hat, kann nach unserer Einschätzung zusammenfassend festgestellt werden, dass in Einzelfragen zwar noch zahlreiche Unterschiede zwischen den Ländern bestehen, dass sich jedoch das ursprünglich niedersächsische, eng am HGB orientierte Bilanzierungskonzept für Hochschulen weitgehend durchgesetzt hat.

Die in Einzelfragen noch bestehenden Unterschiede zwischen den Ländern zeigt Heiling (2007, S. 64) exemplarisch am Vergleich der Jahresabschlüsse der Universitäten Darmstadt, Göttingen und Heidelberg. Außerdem analysiert Heiling die (erheblichen) Unterschiede in der Rechnungslegung zwischen einer deutschen Universität (Heidelberg) und

einer amerikanischen Universität (University of Illinois), die hauptsächlich durch die unterschiedlichen Rechtssysteme bedingt sind. Während in Deutschland die Rechtsform und das jeweilige Landesrecht für die Rechnungslegung entscheidend sind, besteht in den USA eine bundesweit einheitliche Rechnungslegung, die von dem unabhängigen Standardsetter GASB (Governmental Accounting Standards Board) seit mehr als hundert Jahren kontinuierlich weiterentwickelt wurde und von allen öffentlichen Hochschulen - unabhängig von ihrer Rechtsform - anzuwenden ist.¹⁷ Heiling (2007, S. 249) ist zuzustimmen, wenn er die fehlende bundesweite Vereinheitlichung bedauert, was Vergleiche wesentlich erschwert (als Beispiel wird insbesondere die fehlende Bilanzierung des Immobilienvermögens in Heidelberg genannt).

In den Jahren 2008 und 2009 standen in den hochschulspezifischen Fachdiskussionen **Fragen des internen Rechnungswesens** im Mittelpunkt, die insbesondere durch zusätzliche EU-Anforderungen veranlasst wurden. Gemäß des zum 1. Januar 2009 in Kraft getretenen **EU-Beihilferahmens** (Europäisches Wettbewerbsrecht) müssen alle öffentlich finanzierten Einrichtungen das interne Rechnungswesen so organisieren, dass wirtschaftliche Tätigkeiten und nichtwirtschaftliche Tätigkeiten klar voneinander getrennt werden können. Hieraus resultiert das aktuelle Top-Thema in vielen Hochschulverwaltungen, das meist unter dem Begriff der „Trennungsrechnung“ diskutiert wird. Die Universitäten müssen jederzeit nachweisen können, dass sie im Bereich ihrer wirtschaftlichen Tätigkeiten, also insbesondere in der Auftragsforschung und bei Weiterbildungsangeboten, keine öffentlichen Mittel subventionierend einsetzen, sondern kostendeckende Erlöse realisieren (Bartholomé 2009, S. 4). Die Forderung nach kostendeckenden Erlösen beinhaltet im Grunde die Forderung nach einer Kostenträgerrechnung auf Vollkosten-Basis - mit den Projekten, den Studiengängen und der Basisforschung als Kostenträgern, denen die vollen Personalkosten (überwiegend auf Zeit-Basis) sowie alle Gemeinkostenbestandteile (einschließlich Abschreibungen) zuzurechnen sind.¹⁸

Die andere Verschärfung des EU-Rechts entsteht durch das **7. Forschungsrahmenprogramm**, nach dem ab 1. Januar 2010 für geförderte Projekte nur noch ein reduzierter pauschaler Gemeinkostensatz gezahlt wird, wenn die Antragsteller nicht in der Lage sind, Projekte auf Basis der tatsächlich entstandenen Vollkosten abzurechnen. Für die tatsächlich entstandenen Vollkosten des Projekts müssen grundsätzlich **Zeitaufschreibungen** als Basis der Zuordnung von Personalkosten zugrunde gelegt werden. Zusätzliche Probleme entstehen auch dadurch, dass in den meisten Hoch-

¹⁷ Das GASB Statement No. 35 („Basic Financial Statements - and Management's Discussions and Analysis - for Public Colleges and Universities“, GASB S 35), welches 1999 erlassen wurde, ist die wichtigste Grundlage für die Rechnungslegung aller öffentlichen Hochschulen (während das Financial Accounting Standards Board FASB zuständig für die Rechnungslegung der Not-for-Profit-Hochschulen und der gewinnorientierten Hochschulen ist). Diese US-amerikanische Rechnungslegung führt im Fall der University of Illinois dazu, dass z. B. auch die Tätigkeiten des Studentenservice sowie mehrerer rechtlich selbständiger Betriebe als Hochschulservicebetriebe in den „Landesbetrieb“ integriert werden; vgl. Heiling 2007, S. 238f.

¹⁸ Interessanterweise hat der Europäische Gerichtshof im Urteil vom 20.06.2002, C-287/100, entschieden, dass zwischen der Auftragsforschung und der Lehre kein direkter Bezug besteht und somit das Argument einer Kuppelproduktion in diesem Bereich nicht tragfähig ist, vgl. auch Rupp 2008.

schul-Kostenrechnungen aus Datenschutz- und Personalvertretungsgründen keine Ist- sondern Norm-Personalkosten auf die Projekte verrechnet werden. Außerdem fehlen in den Hochschul-Kostenrechnungen bislang meist Versorgungslasten und Beihilfen für Beamte, die häufig zentral beim Land verbucht werden und teilweise durch einen pauschalen Zuschlag ersetzt werden. Bei Nichtbeachtung der EU-Vorschriften drohen finanzielle Einbußen: „Reduzierte pauschale Gemeinkosten, verbunden mit einem Fördersatz von 75% der Projektkosten und Nichterstattungsfähigkeit der Umsatzsteuer heißt aber, eigenes Geld zu dem Projekt noch hinzulegen zu müssen“ (Bartholmé 2009, S. 5).

Nach den verschiedenen Literaturstimmen dürften die oben dargestellten „Leitlinien“ in den Hochschulverwaltungen mittlerweile weitgehend unstrittig sein. Allerdings wird in der Praxis in zahlreichen Hochschulen immer noch kontrovers diskutiert, wie die Hochschulmitglieder dazu gebracht werden können, die von der EU implizit geforderten Zeitaufschreibungen zu erstellen.

Betriebswirtschaftliche Stellungnahme

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sollten die Hochschulen unseres Erachtens darauf achten, dass das HGB-orientierte externe Rechnungswesen in zweifacher Weise **hochschul-spezifisch zu ergänzen** ist:

- Zum Einen sollte das externe Rechnungswesen (aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Anhang) um einen wirklich bedarfsgerechten, hochschulspezifischen Lagebericht ergänzt werden, in dem alle wichtigen Informationen über die künftige Entwicklung der Hochschule - gerade auch zu Lehre und Forschung - sachgerecht dargestellt werden sollten. Die Praxis zeigt hierzu, dass es vielen Hochschulen noch nicht gelungen ist, eine optimale Kombination von Lehr- und Forschungsinformationen mit ökonomischen Informationen unter Berücksichtigung der erforderlichen Konzentration auf das Wesentliche zu erarbeiten.
- Zum Anderen sollte ein internes Rechnungs- und Berichtswesen geschaffen werden, welches qualitative und quantitative Leistungsinformationen zu Lehre und Forschung mit ökonomischen Daten der Kostenrechnung so kombiniert, dass die verschiedenen Informationsbedürfnisse der Professoren, Fakultäten, des Rektorats sowie der Verwaltungsbereiche erfüllt.¹⁹

Der zuletzt genannte Bereich des hochschulinternen Berichtswesens, der betriebswirtschaftlich unter dem Controlling-Begriff²⁰ zusammengefasst werden kann, ist nach unserem Eindruck in den meisten deutschen Hochschulen noch nicht bedarfsgerecht entwickelt - auch in denjenigen Hochschulen noch nicht, die schon seit Jahren das kaufmännische Rechnungswesen (als externes Rechnungswesen) verwenden.

Diese bundesweit in Hochschulen feststellbare Tendenz hat verschiedene Ursachen. Einerseits ist das interne Planungs- und Berichtswesen so etwas wie eine „Kür“ (im Vergleich zum externen Rechnungswesen mit dem Jahresabschluss als eine „Pflicht“ gemäß der Landesvorgaben). Andererseits ist für ein bedarfsgerechtes Berichtswesen ein anspruchsvoller (und auch zeitraubender) hochschulinterner Kommunikationsprozess notwendig. Katrin Vernau (2008, S. 191) hat als Kanzlerin der Universität Hamburg rückblickend

festgestellt, dass die „Management Attention“ der Hochschulleitung nicht in dem Maß auf das Projekt zur Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens ausgerichtet war, wie es erforderlich gewesen wäre.

In diesem Kommunikationsprozess müssen die verschiedenen „Welten“ von Lehre, Forschung und Ökonomie in einem Berichtswesen vereint werden (was ein Umgehen mit neuen Instrumenten durch verschiedene Entscheidungsträger und teilweise auch einen Bewusstseinswandel erforderlich macht). Außerdem ist das kaufmännische Rechnungswesen bislang in Hochschulen häufig als etwas „Zusätzliches“ eingeführt worden, was nur einzelne Bilanzierungsexperten interessiert hat. Teilweise sind sogar die Standardprozesse in den Hochschulverwaltungen nur unzureichend an das kaufmännische Rechnungswesen angepasst worden, so dass z.B. Doppelverarbeitungen notwendig wurden. Jedenfalls hat sich gezeigt, dass die erstmalige Erstellung von Bilanzen und Jahresabschlüssen häufig eine gewisse Dominanz innerhalb der Hochschulprojekte gewann (ähnlich wie auch bei der Doppik-Umstellung in anderen öffentlichen Bereichen) - und dass die Erarbeitung eines bedarfsgerechten Planungs- und Berichtswesens - also ein wirksames Controllingssystem - leider meist vernachlässigt wurde. Im Ergebnis hat die universitätsinterne Akzeptanz des kaufmännischen Rechnungswesens dadurch teilweise gelitten, weil die universitären Entscheidungsträger nicht mit spürbar besseren Steuerungsinformationen im operativen und strategischen Geschäft ausgestattet wurden.

Ein derartiges Berichtswesen ist für die Umsetzung der hochschulinternen Autonomie von großer Bedeutung. In der Praxis kann hierdurch ein Bewusstseinswandel unterstützt werden - weg von der Anspruchshaltung, resultierend aus den gemachten Berufungsvereinbarungen, hin zu einem verantwortlichen Umgehen mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen unter Einhaltung von gemeinsam (zwischen Hochschulleitung und Fakultät/Professur) ausgehandelten Budgets. Um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen, wäre es denkbar, dass zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten ein Fakultätsbudget verhandelt wird (einschl. Budgets für vakante Lehrstühle) aus dem dann aber auch die Berufungszusagen für die vakanten Lehrstühle mit finanziert werden.

Auch die in vielen Fällen noch weitestgehend kostenlos zur Verfügung gestellten Flächen sind unter dem Gesichtspunkt der knappen Ressourcen zu bewerten und in die Verhandlungen mit den Fakultäten einzubeziehen.

Das hochschulspezifische Rechnungs- und Berichtswesen ist in besonderem Maße auf die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Zuschussgeber auszurichten: Während die EU-Kommission zunehmend die Anforderungen einer Kostenträgerrechnung auf Vollkosten-Basis vorgibt, sind für die meisten Landesmittel und -zuschüsse ge-

¹⁹ Interessanterweise entspricht die von uns verlangte Parallelität von qualitativen, quantitativen Informationen durchaus den (berechtigten) Forderungen der älteren Literatur (insbesondere Küpper 2002 und Kronthaler 1999).

²⁰ Controlling bedeutet hier eine laufende planungs- und kontrollorientierte Koordinations- und Berichtsarbeit, die dazu dienen soll, dass die vorgegebenen Ziele in allen Bereichen der Hochschule kontinuierlich erreicht werden. Das Controlling kann vereinfachend gegliedert werden in Planungswesen, Kosten- und Leistungsrechnung (als Instrument der Datenbereitstellung) und Berichtswesen, (Marettek/Hellenbrand/Detemple 2009, S. 526).

nauso wie z.B. für DFG-Mittel weiterhin zahlungsorientierte Abrechnungen bzw. rechnerische Verwendungsnachweise zu erfüllen. Damit beinhaltet das Hochschulrechnungswesen die Notwendigkeit, **parallel nebeneinander** - und ausgerichtet auf die verschiedenen „Fördertöpfe“ bzw. Fonds -

- kostenrechnerisch ausgerichtete Daten und
- zahlungsorientierte Daten,
- neben den Bilanz- und GuV-bezogenen Daten bereitzustellen.

Für den monetären Teil des Berichtswesens einer Fakultät sei hier zur Veranschaulichung einen **charakteristischen Plan-Ist-Vergleich** (Teil eines hochschulspezifischen Monats- oder Quartalsbericht) für die wichtigsten Einnahme- und Ausgabearten dargestellt. Dieselbe hochschulspezifische Berichtslogik trifft in angepasster Form aber auch auf alle anderen Verantwortungsbereiche der Hochschule zu, z.B. für die Professuren, jedes einzelne Projekt, einzelne Verwaltungsbereiche, andere zentrale Einrichtungen sowie aggregiert auch für die Hochschule insgesamt (siehe Abbildung 2).

Derartige Standardberichte sollten sowohl zahlungsorientiert als auch ertrags- und aufwandsbezogen bzw. erlös- und kostenorientiert zur Verfügung stehen. Das Standardberichtswesen sollte durch ein integriertes ERP-System bedient werden, um den Verbuchungsaufwand zu begrenzen. Insbesondere für das Drittmittelmanagement sind umfangreiche Standardauswertungen einzurichten. Für die verschiedenen Ebenen bzw. Verantwortungsbereiche (z.B. jede Professur, jede Fachgruppe/Department und jede Fakultät) sollten sich mit einer Berichtsfunktionalität („Klammerfunktion“) alle zugehörigen Kostenstellen und Kostenträger (insbesondere Drittmittelprojekte) aggregiert darstellen lassen. Ergänzend zu den ressourcenorientierten Daten sollen im zukünftigen Berichtswesen der Fakultäten aber auch ausführliche mengen- und qualitätsbezogene Daten informativ bereitgestellt werden (z.B. Studierendenzahlen, Absolventen, Doktoranden, Habilitanden usw.).

4. Zusammenfassende Würdigung

Im Rahmen des Modells der deregulierten Hochschule sind bundesweit zahlreiche Fragen der universitären Steuerung noch nicht vollständig bzw. befriedigend gelöst oder/und nicht umfassend umgesetzt. Die verstärkte Hochschulautonomie ist bislang eine **Autonomie der Hochschulleitung** im Verhältnis zum zuständigen Wissenschaftsministerium. Nach dem Modell der deregulierten Hochschule sollen künftig die Hochschulen - vereinfachend gesagt - selbst für einen großen Teil der strategischen Weiterentwicklung in Lehre und Forschung (und die damit verbundenen hochschulinternen Verteilungsentscheidungen) Verantwortung übernehmen. Damit eine derartige Hochschulautonomie jedoch überhaupt konstruktiv gelebt werden kann, fehlen bislang häufig wichtige hochschulinterne Voraussetzungen. Das komplexe **mehrstufige Verhandlungs- und Verteilungsproblem** sollte in den Hochschulgesetzen noch klarer geregelt werden, als es bislang der Fall ist (z.B. hinsichtlich der konkreten Verantwortlichkeiten der Fakultäten und der Hochschulleitung im Hinblick auf konkrete Planungsprozesse sowie hinsichtlich des erforderlichen hauptamtlichen Fakultätsmanagements).

Außerdem gelingt der außerordentlich anspruchsvolle Kommunikationsprozess zwischen Hochschulleitung und Fakultäten bzw. Professoren **meist nicht rechtzeitig** genug, damit alle Ebenen in die Verhandlungen über die nächste Ziel- und Leistungsvereinbarung mit dem Land einbezogen werden könnten. Trotz der erforderlichen schwierigen Entscheidungen über Schwerpunkte in Forschung und Lehre sollten die Hochschulleitungen den Fakultäten sowenig hierarchische Vorgaben machen wie möglich. Vielmehr geht es um einen anspruchsvollen hochschulinternen Wissenschaftsdialog, der stets nach dem Grundsatz geführt werden sollte, dass Entscheidungskompetenz nach Möglichkeit an diejenigen delegiert werden sollte, die am meisten von einer Sache verstehen - also an die dezentralen Einheiten selbst. Andernfalls geht die Akzeptanz der Hochschullehrer verloren, was mittelfristig fast immer negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Hochschule haben dürfte.

Abbildung 2

1. Quartal		Fakultät 1												Progress	Anmerkungen / Massnahmen
		1. Quartal						Kumuliert							
		Ist Vorjahr	Soll LM. Jahr	Ist LM. Jahr	Dif	%	Ist Vorjahr	Soll LM. Jahr	Ist LM. Jahr	Dif	%				
Einnahmen															
Ust					0					0					
Studengebühren					0					0					
Hochschulpaak					0					0					
Drittmittel					0					0					
Ausgaben															
Ust					0					0					
Personal					0					0					
Betrieb					0					0					
Studengebühren					0					0					
Personal					0					0					
Betrieb					0					0					
Hochschulpaak					0					0					
Personal					0					0					
Betrieb					0					0					
Drittmittel					0					0					
Personal					0					0					
Betrieb					0					0					
Personalfullzeitäquivalente															
Ust					0					0					
Studengebühren					0					0					
Hochschulpaak					0					0					
Drittmittel					0					0					

Das Gesamtmodell der deregulierten Hochschule kann nur konstruktiv umgesetzt werden, wenn die dezentralen Einheiten im Rahmen des Wissenschaftsdialogs auch in die leistungs- und ergebnisorientierte Verantwortung integriert werden - und wenn sowohl die Hochschulleitungen als auch das Fakultätsmanagement über entsprechende Instrumente verfügen. Derartige Instrumente können in der Sprache der Betriebswirtschaftslehre unter dem Begriff des **Controllings** zusammengefasst werden. Dabei darf nicht übersehen werden, dass unseres Erachtens noch kein uneingeschränkt befriedigendes Referenzmodell für das hochschulinterne Berichtswesen existiert, das **qualitative, quantitative und ökonomische Daten** zusammenführt und konsequent an die Informationsbedürfnisse der verschiedenen Personengruppen angepasst ist. Die hierfür erforderlichen Kommunikationsprozesse zwischen den verschiedenen Entscheidungsträgern aus Rektorat/Präsidium, Fakultäten und Verwaltung werden regelmäßig unterschätzt. Die moderne Controllingpraxis sowie die betriebswirtschaftliche Controllingwissenschaft können den Hochschulen bei der Entwicklung und Ausgestaltung eines an die tatsächlichen Bedürfnisse der Entscheidungsträger angepassten Berichtswesens helfen. Entsprechendes gilt für die sachgerechte Ausgestaltung der zugrunde liegenden Kostenrechnung, die sich infolge der EU-Vorgaben zügig zur Kostenträgerrechnung auf Basis der Ist-Vollkosten weiterentwickeln muss.

Literaturverzeichnis

- Baldegger, U. (2005): Personalführung. In: Hugentobler, W./Schaufelbühl, K./Blattner, M. (Hg.): Integrale Betriebswirtschaftslehre, Zürich.
- Bartholomé, K. (2009): Die Erwartungen der Universitäten an die Rechnungshöfe, Redemanuskript, Berlin 30.01.2009.
- Blanchard, K. et al. (2008): Führung. München.
- Bogumil, J./Heinze R. G. (2009): Neue Steuerung von Hochschulen, Berlin.
- Erhardt, M./Meyer-Guckel, V./Winde, M. (2008): Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Leitlinien für die deregulierte Hochschule. Kodex guter Führung, Essen.
- Heiling, J. (2007): Rechnungslegung staatlicher Hochschulen. Eine vergleichende Analyse deutscher und US-amerikanischer Hochschulen, Berlin.
- Jaeger, M. (2009): Steuerung durch Anreizsysteme an Hochschulen. In: Bogumil, J./Heinze R. G. (Hg.): Neue Steuerung von Hochschulen, Berlin, S. 45-65.
- Kehm, B./Mayer E./Teichler, U. (2008): Hochschulen in neuer Verantwortung, Bonn, S. 263-286.
- König, K. (2009a): Hierarchie und Kooperation. In: Bogumil, J./Heinze R. G. (Hg.): Neue Steuerung von Hochschulen, Berlin, S. 29-44.

- König, K. (2009b): Innovationen zwischen Markt und Macht?, Verhandlungslösungen in der deutschen Hochschulsteuerung. In: Hochschulmanagement, S. 11-16.
- Kronthaler, L. (1999): AK (Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen der deutschen Universitätskanzler). Schlussbericht zum 01.10.1999, München.
- Küpper, H. (2002): Konzeption einer Perioden-Erfolgsrechnung für Hochschulen. In: ZfB, S. 929-951.
- Lanzendorf, U./Pasternack, P. (2008): Landeshochschulpolitik. In: Hildebrand, A./Wolf, F. (Hg.): Die Politik der Bundesländer. Staatstätigkeit im Vergleich. Wiesbaden, S. 43-66.
- Marettke C./Hellenbrand A./Detemple, P. (2009): Doppische Kommunalhaushalte richtig gestalten, München.
- Marettke, C. (1995): Plankostenrechnung im Krankenhaus, München 1995.
- Minssen, H. et al. (2003): Kontextsteuerung von Hochschulen? Folgen der indikatorisierten Mittelzuweisung, Berlin.
- Müller-Böling, D. (2000): Die entfesselte Hochschule, Gütersloh.
- Münch R. /Pechmann, M. (2009): Der Kampf um Sichtbarkeit, Zur Kolonisierung des wissenschaftsinternen Wettbewerbs durch wissenschaftsexterne Evaluationsverfahren. In: Bogumil, J./Heinze R. G. (Hg.): Neue Steuerung von Hochschulen, Berlin, S. 67-92.
- Nassehi, A. (2009): Ist Ihre Universität schon gut aufgestellt? In: FAZ 28.01.2009, S. N5.
- Nickel, S. (2007): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen - Leitungsstrukturen - staatliche Steuerung, München.
- Riebel, P. (1990): Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Rupp, T. (2008): Grundsätze zur Trennung der wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Tätigkeit an Hochschulen - Auswirkungen des neuen Gemeinschaftsrahmens für Forschung, Entwicklung und Innovation. Vortrag vor dem Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen und Steuern am 01.12.2008 in Dresden (veröffentlicht unter www.hrk.de).
- Simon, D. (2008): Bewertungskriterien für wissenschaftliche Leistung: Wie „misst“ man exzellente Forschung? In: Kehm, B./Mayer E./ Teichler, U. (Hg.): Hochschulen in neuer Verantwortung, Bonn, S. 270-271.
- Vernau, K. (2008): Universität Hamburg - Perspektiven eines rein kaufmännischen Rechnungswesens. In: Verwaltung & Management 2008, S. 189-194.
- Vroom, V. H. (2003): Situational factors in leadership, In: Chowdhury (Ed.), Organizations 21C, someday all organizations will lead this way, pp. 69-77.
- Weder, H. (2007): Qualitätsorientiertes Management an der Universität Zürich. In: Qualitätsorientierte Hochschulsteuerung und externe Standards, Beiträge zur Hochschulpolitik 12, S. 17-24.

- **Dr. Christian Marettke**, Dipl.-Kaufmann, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei Pricewaterhouse Coopers (PwC), Experte für öffentliche Verwaltungen,
E-Mail: christian.marettke@de.pwc.com
- **Ákos Barna**, Dipl.-Ökonom, Leiter der Stabsstelle Controlling, Universität des Saarlands,
E-Mail: a.barna@univw.uni-saarland.de

im Verlagsprogramm erhältlich:

Otto Wunderlich (Hg.): Entfesselte Wissenschaft.

Bielefeld 2004, ISBN 3-937026-26-6, 188 S., 19.90 Euro

Winfried Ulrich: Da lacht der ganze Hörsaal. Professoren- und Studentenwitze.

Bielefeld 2006, ISBN 3-937026-43-6, 120 S., 14.90 Euro

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

Otto Hüther



Otto Hüther

Konflikte zwischen Hochschulräten und akademischen Selbstverwaltungsgremien? Ein Blick in die Landeshochschulgesetze

Der Artikel vergleicht die rechtlichen Regelungen der Landeshochschulgesetze in Bezug auf die Hochschulräte und versucht Erklärungen dafür zu finden, warum bisher scheinbar nur wenige Konflikte zwischen den Hochschulräten und akademischen Selbstverwaltungsgremien entstanden sind.

Hochschulräte¹ wurden im Laufe der letzten 10 Jahre in fast allen Bundesländern eingeführt und werden als ein Kernelement der Umgestaltung der organisatorischen Entscheidungsstrukturen im Rahmen der Einführung des New Public Managements (NPM) angesehen (Schimank 2007; de Boer et al. 2007; Kehm, Lanzendorf 2006; Lange 2009; Pinkwart 2007). Hochschulräte sollen dabei die eher geringe strategische Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Universität (vgl. z.B. Lüde 2003) erhöhen, indem sie zum einen staatliche Aufsichtsfunktionen und zum anderen Kompetenzen von internen Entscheidungsgremien übernehmen (vgl. z.B. Wissenschaftlicher Beirat Niedersachsen 1997). In diesem Sinne ist die Zielsetzung der Einrichtung von Hochschulräten in Deutschland eine verbesserte Gesamtsteuerung der Hochschulen, wobei – zumindest im Konzept des NPMs – die staatliche Detailregulierung zurückgenommen werden soll. Weitere Argumente für die Einrichtung von Hochschulräten sind, dass durch die nicht hochschulinternen Mitglieder der Hochschulräte zum einen externer Sachverstand bei Entscheidungen einfließen und zum anderen eine bessere Einbindung der Hochschulen in gesamtgesellschaftliche Prozesse ermöglicht werden soll (vgl. z.B. Bogumil et al. 2007, S. 11f.; Mittelstraß 2007, S. 1f.; Ziegele 2004; Laqua 2004, S. 22ff.; Hochschulrektorenkonferenz 2000).

Der mit harten Bandagen geführte Kampf (vgl. Turner 2001, S. 226) um die Einführung von Hochschulräten verweist dabei auf ein hohes Konfliktniveau zwischen dem traditionellen Prinzip der akademischen Selbstverwaltung und dem neuen Gremium. Gerade in Anbetracht der Konflikte bei der Einführung der Hochschulräte überrascht es dann, dass bisher scheinbar nur wenige Konflikte aufgetreten sind (vgl. z.B. duz Magazin 2008, S. 20). Während Hartmer dies auf „das Augenmaß der Hochschulratsmitglieder“ (Hartmer 2004, S. 202) zurückführt, wird in diesem Artikel die Erklärung in Regelungen der Landeshochschulgesetze gesucht. Als Erklärungsvariablen werden dabei die Entscheidungskompetenzen, die Besetzungsregeln und die Zusammensetzung der Hochschulräte diskutiert. Der Artikel betrachtet die gesetzlichen Regelungen zum Hochschulrat in 14 Bundesländern.²

1. Kompetenzen

Konflikte zwischen Hochschulräten und akademischen Selbstverwaltungsgremien werden erst dann wahrscheinlich, wenn der Hochschulrat auch tatsächlich über Kompetenzen verfügt, die er gegen den Willen der Selbstverwaltungsgremien umsetzen kann. Hat ein Hochschulrat hingegen keine oder nur geringe Kompetenzen, dann ist auch mit einem deutlich niedrigeren Konfliktniveau zu rechnen. Eine Erklärung für die wenigen Konflikte könnten also in der Kompetenzausstattung der Hochschulräte zu finden sein. Die Kompetenzen der Hochschulräte werden aufgrund einer Analyse ihrer Beteiligung an zentralen Sach- und Personalentscheidungen gemessen. Eine maßgebliche Beteiligung wird immer dann angenommen, wenn der Hochschulrat mindestens über ein wirksames Veto verfügt, also eine Entscheidung zumindest verhindern kann. Die Summe der Vetopositionen wird dann durch die Anzahl der gesetzlich geregelten Sach- bzw. Personalentscheidungen geteilt. Der Hochschulrat jedes Bundeslandes erhält so für beide Bereiche einen Wert zwischen 0-1 zugeordnet.

Für die Sachkompetenzen wurden in den Landeshochschulgesetzen die Regelungen zu den Ziel- und Leistungsvereinbarungen, den Struktur- und Entwicklungsplänen, der Bildung, Änderung und Schließung von Organisationseinheiten, der Bildung, Änderung und Schließung von Studiengängen, der Erlass und die Änderung der Grundordnung sowie die Festlegung der Kriterien der Mittelvergabe analysiert. Die eingeflossenen Personalentscheidungen sind die Wahl und Abwahl des Präsidenten, der Vizepräsidenten, des Kanzlers sowie der Dekane und Prodekanen. Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse dieser Analyse für die betrachteten 14 Bundesländer. Zunächst fällt auf, dass die Kompetenzen der Hochschulräte in den Bundesländern sehr unterschiedlich ausfallen. Es wird deutlich, dass es im Hinblick auf Kompetenzen kein deutsches Modell des Hochschulrates gibt (vgl. hierzu auch Hüther 2009; Lange 2009; Bogumil et al. 2007; Laqua 2004; Wintermantel 2007).

¹ Die Terminologie der Landeshochschulgesetze ist nicht einheitlich. So lassen sich finden: Hochschulrat, Aufsichtsrat, Kuratorium, Universitätsrat, Landeshochschulrat. Im Folgenden werden diese Gremien als Hochschulrat bezeichnet.

² Bremen und Berlin werden aus der Analyse ausgenommen, weil in Bremen kein Hochschulrat vorgesehen ist und in Berlin die Regelungen des Landeshochschulgesetzes – aufgrund der Nutzung einer Öffnungsklausel – in keiner Universität umgesetzt sind. Gleichfalls nicht beachtet werden Stiftingsräte, die im Zusammenhang mit der Umwandlung von Universitäten in Stiftungen geschaffen wurden.

Abbildung 1: Kompetenzen der Hochschulräte



Eine grobe Differenzierung kann zwischen Bundesländern mit hoher (Thüringen, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg), mittlerer (Saarland, Rheinland-Pfalz) und niedriger (Sachsen, Niedersachsen, Hessen, Brandenburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt) Kompetenzdichte der Hochschulräte unterscheiden. In diesen drei Gruppen ist dann auch prinzipiell mit einem unterschiedlichen Konfliktpotential zwischen Hochschulräten und akademischen Selbstverwaltungsgremien zu rechnen. Da der Hochschulrat in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt keine maßgeblichen Kompetenzen besitzt, ist in beiden Ländern zunächst nicht mit Konflikten zu rechnen. In allen anderen Ländern ist hingegen ein mehr oder weniger hohes Konfliktniveau zu vermuten, wobei dieses in Thüringen, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg am höchsten ist. Diese Bundesländer sind also bei den weiteren Betrachtungen besonders im Auge zu behalten.³

2. Besetzungsverfahren

Eine Kontrolle von zukünftigen Entscheidungen und somit auch eine Konfliktvermeidung ist unter anderem durch den Einfluss auf die Besetzung von Positionen möglich (vgl. z.B. Kühl 2007). Haben die akademischen Selbstverwaltungsgremien demnach einen Einfluss auf die Besetzung des Hochschulrates, können sie durch die Auswahl Einfluss auf zukünftige Entscheidungen nehmen und solche Personen auswählen, bei denen nicht mit konfliktären Entscheidungen zu rechnen ist. Ein möglicher Grund für die bisher geringen Konflikte könnte also auch in den Auswahlverfahren liegen. Die Auswahlverfahren haben noch einen weiteren Effekt: Je nach deren Ausgestaltung erscheint der Hochschulrat eher als universitätsinternes bzw. -externes Gremium. Wird der Hochschulrat z.B. von der Politik bestimmt, dann ist er als externes Gremium anzusehen; werden die Mitglieder hingegen von der Universität ausgewählt, ist er eher als internes Gremium zu betrachten. Im Hinblick auf das Konfliktniveau ist dabei davon auszugehen, dass dieses ansteigt, wenn der Hochschulrat als externes Gremium konstruiert ist. Dies erklärt sich dadurch, dass bereits diese

Konstruktion die Autonomie der Universität und das Prinzip der akademischen Selbstverwaltung verletzt. Aufgrund dieser beiden Effekte auf das Konfliktniveau zwischen Hochschulrat und akademischer Selbstverwaltung werden die Auswahlverfahren im Folgenden näher untersucht.

Ganz allgemein ist darauf hinzuweisen, dass die Besetzungsverfahren der Hochschulräte sehr unterschiedlich ausgestaltet sind. Es finden sich lediglich zwei Bundesländer mit identischen Verfahren (Thüringen und Nordrhein-Westfalen). Im Folgenden werden die Besetzungsverfahren in vier Gruppen unterteilt. Es handelt sich hierbei um externe, Konfrontations-, Konsens- und interne Verfahren.

Externe Besetzungsverfahren: In diesem Verfahrenstyp wird eine rein externe Besetzung des Hochschulrates vorgenommen, wobei die Hochschule keine Vetoposition innehat. Das Besetzungsverfahren im Landeshochschulgesetz von Brandenburg entspricht diesem Typ. Auf Vorschlag des Wissenschaftsministeriums ernennt der Ministerpräsident im Benehmen mit dem zuständigen Ausschuss des Landtages die Mitglieder des Landeshochschulrates. Die Universitäten haben lediglich ein Anhörungsrecht. Bemerkenswert sowohl an der Tatsache eines Landeshochschulrates als auch an einer politischen Besetzung ist dabei, dass der Landeshochschulrat deutlicher als in allen anderen Landeshochschulgesetzen als organisationsexternes Gremium konzipiert ist. Trifft ein solches Verfahren mit Entscheidungskompetenzen bei Sach- und Personalfragen zusammen, ist fast zwangsläufig mit erheblichen Konflikten zwischen Hochschulrat und Universitäten zu rechnen. Im Falle von Brandenburg hat der Landeshochschulrat vergleichsweise geringe Entscheidungskompetenzen. Zentral erscheint einzig das alleinige Vorschlagsrecht bei der Wahl des Präsidenten. Aufgrund der externen Besetzung und Konstruktion ist deshalb in dieser Frage ein punktuelles Konfliktpotential angelegt.

Konfrontationsverfahren: Eine zweite Verfahrensgruppe sind die Konfrontationsverfahren. In diesem Verfahrenstyp bestimmen politische Akteure und ein universitätsinternes Organ jeweils selbstständig und unabhängig über eine Teilmenge der Mitglieder des Hochschulrates. Dementsprechend besitzen die Mitglieder des Hochschulrates auch unterschiedliche Legitimationsquellen. Die Konfrontationsverfahren dürften zu gewichtigen internen und externen Effekten führen. Es ist davon auszugehen, dass nicht nur innerhalb des Hochschulrates ein erhöhtes Konfliktpotential besteht, sondern ebenfalls zwischen Hochschulrat und universitätsinternen Akteuren – hier insbesondere mit dem Senat. Dieses ist dabei möglicherweise lediglich latent vorhanden, wird allerdings immer dann manifest werden, wenn der Hochschulrat versucht, in die internen Prozesse einzugreifen bzw. formale Kompetenzen entgegen der Mehrheit der Professoren tatsächlich ausführt. An Hochschulen mit diesem Besetzungsmodell können dann auch heftige Machtkämpfe zwischen Hochschulrat und Akteuren der akademischen Selbstverwaltung kaum überraschen. Es finden sich vier Bundesländer mit einem solchen Besetzungsverfahren: Dies sind Rheinland-Pfalz, das Saarland, Hamburg und Sachsen.

³ Eine detailliertere Darstellung der Entscheidungsbeteiligungen der Hochschulräte findet sich in Hüther 2009.

In Rheinland-Pfalz, dem Saarland und Sachsen wird die Mehrheit des Hochschulrates durch die Politik bestimmt. Im Saarland wählen der Senat und die Landesregierung jeweils drei Mitglieder des Hochschulrates aus. Das siebte Mitglied, welches den Vorsitz im Hochschulrat übernimmt, wird dann vom Wissenschaftsminister nach Anhörung des Senats bestellt. In Sachsen hat der Senat im Regelfall⁴ das Recht weniger als die Hälfte der Mitglieder vorzuschlagen, der Rest wird von der Staatsregierung benannt. In Rheinland Pfalz werden 5 externe Mitglieder vom Ministerium bestellt und 5 interne Mitglieder vom Senat mit 2/3 Mehrheit gewählt. Die Mehrheit der extern besetzten Mitglieder im Hochschulrat wird dadurch sichergestellt, dass die Stimme des externen Vorsitzenden bei Stimmengleichheit den Ausschlag gibt. Trotz der Beteiligung des Senats an der Besetzung erscheinen die Hochschulräte – aufgrund der Dominanz der Politik – als universitätsexterne Gremien, was das Konfliktpotential mit den akademischen Selbstverwaltungsgremien zusätzlich erhöhen dürfte.

In Hamburg liegt keine politische Dominanz des Konfrontationsverfahrens vor. Je nach Größe des Hochschulrates werden jeweils 4 bzw. 2 Mitglieder vom Hamburger Senat und dem Hochschulsenat bestimmt bzw. gewählt. Eine Besonderheit des Hamburger Verfahrens ist, dass das weitere Mitglied von den Mitgliedern, welche vom Hochschulsenat und dem Hamburger Senat bestimmt wurden, gewählt wird. Dieses Verfahren stellt damit sicher, dass weder der Hamburger Senat noch der Hochschulsenat über die Bestimmung der Mitglieder indirekt eine Mehrheit besitzen. Dennoch ist auch der Hamburger Hochschulrat als universitätsexternes Gremium konstruiert, was ebenfalls das Konfliktpotential zwischen Hochschulrat und akademischen Selbstverwaltungsgremien erhöht.

Konsensverfahren: Gemeinsam ist den Konsensverfahren, dass alle bzw. die deutliche Mehrheit der Hochschulratsmitglieder durch mehrere Akteure gemeinsam bestimmt bzw. bestätigt werden. Die beteiligten Akteure müssen also einen Konsens über die Kandidaten herstellen und kein Akteur kann den anderen überstimmen. Nordrhein-Westfalen, Thüringen, Baden-Württemberg, Niedersachsen und Bayern weisen ein solches Konsensverfahren auf. Unterschiede innerhalb dieser Gruppe ergeben sich zum einen im Hinblick auf die Anzahl der Akteure mit Vetopositionen und zum anderen im Hinblick auf die beteiligten Akteure. Hierbei ist zu beachten, dass mit einem Anstieg der Vetopositionen der Entscheidungsspielraum immer geringer wird (vgl. Scharpf 2000, S. 192ff.) – in unserem Fall also die Bandbreite an potentiellen Handlungsorientierungen der Mitglieder immer mehr zusammenschrumpft. Trotz vielerlei Unterschiede zwischen den Verfahren in den Bundesländern dürfte der gemeinsame Effekt darin bestehen, dass sich nur Konsens-kandidaten durchsetzen können. Das Auswahlverfahren reduziert durch die Art der Selektion deshalb das Konfliktpotential erheblich. Die Beteiligung von Akteuren der Hochschule bei der Auswahl der Mitglieder führt zudem dazu, dass der Hochschulrat nicht mehr eindeutig als externes Gremium anzusehen ist, was ebenfalls konfliktreduzierend wirken sollte.

Interne Besetzungsverfahren: Ein geringes Konfliktpotential ist dann zu vermuten, wenn die Mitglieder alleine durch akademische Selbstverwaltungsgremien bestimmt werden.

Dies ist in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt der Fall. Schleswig-Holstein bildet einen Sonderfall und muss deshalb etwas genauer betrachtet werden. In Bezug auf die Volluniversitäten ergibt sich hier die Besonderheit eines gemeinsamen Universitätsrates der Universitäten Kiel, Flensburg und Lübeck. Der Senat der Universität Kiel hat das Vorschlagsrecht für 4, die Senate von Flensburg und Lübeck von jeweils 2 Mitgliedern des Universitätsrates. Die Bestellung dieser acht Mitglieder erfolgt dann durch das Wissenschaftsministerium. Diese acht Mitglieder wählen ein neuntes Mitglied, welches zugleich den Vorsitz im Universitätsrat innehat. Dieses Verfahren führt wohl eher nicht zu grundsätzlichen Konflikten zwischen dem Prinzip der akademischen Selbstverwaltung und dem Universitätsrat. Die Senate der drei involvierten Universitäten werden sicherlich darauf achten, nur Mitglieder zu benennen, die den Konsens mit den jeweiligen akademischen Selbstverwaltungsgremien suchen.

Auch Hessen besitzt ein internes Besetzungsverfahren. Anders als in den bisherigen Ländern ist aber nicht ein akademisches Selbstverwaltungsgremium für die Auswahl zuständig, sondern das Präsidium. Diese etwas merkwürdig anmutende Konstruktion kann zu deutlichen Konflikten zwischen dem Prinzip der akademischen Selbstverwaltung und den Hochschulräten führen, wenn ein solcher bereits zwischen akademischer Selbstverwaltung und Hochschulleitung besteht. In diesem Fall kann die Hochschulleitung durch geschickte Besetzungspolitik den Hochschulrat nutzen, um seine eigene Position zu stärken.

Im Hinblick auf die Besetzungsverfahren ist zu konstatieren, dass externe und Konfrontationsverfahren das Konfliktniveau zwischen akademischer Selbstverwaltung und den Hochschulräten erhöhen. Konsens- und interne Besetzungsverfahren führen hingegen – mit Ausnahme von Hessen – in der Tendenz dazu, dass Konflikte eher abnehmen dürften.

Stellt sich die Frage, ob es einen Zusammenhang zwischen Kompetenzen der Hochschulräte und den Besetzungsverfahren gibt. Tabelle 1 zeigt die Kompetenzgruppe der Bundesländer und das jeweilige Besetzungsverfahren. Deutlich wird, dass Hochschulräte mit den weitest reichenden Kompetenzen fast ausschließlich in einem Konsensverfahren besetzt werden (Thüringen, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Bayern). Die hohe Kompetenzzuweisung geht demnach mit dem Versuch einher, eine möglichst breite Legitimation der Hochschulratsmitglieder zu erreichen. Konsensverfahren wählen in der Tendenz allerdings auch eher Kompromisskandidaten aus. Insofern dürften die Verfahren konfliktvermeidend und -reduzierend wirken. In Bundesländern mit Konsensbesetzungen ist deshalb – auch bei hoher Kompetenzdichte – eher nicht mit Konflikten zu rechnen.

Lediglich Hamburg hat sich in der Gruppe mit hoher Kompetenzdichte des Hochschulrates für ein Konfrontationsverfahren entschieden. Diese Kombination weist auf ein er-

⁴ Der Regelfall tritt nicht ein, wenn die Hochschule die kaufmännische Buchführung und ein umfassendes Controlling nicht eingeführt hat und deshalb die teilweise Aussetzung der Regelungen der sächsischen Haushaltsordnung nicht greift. Ist dies der Fall, bestellt der Senat mehr als die Hälfte der Mitglieder des Hochschulrates (vgl. SächsHSG 2008 §86 Abs. 4 in Verbindung mit §11 Abs. 1, 2, 5).

Tabelle 1: Kompetenzen und Besetzungsverfahren der Hochschulräte

	Kompetenzen	Besetzungsverfahren
Baden-Württemberg	Hoch	Konsens
Bayern	Hoch	Konsens
Nordrhein-Westfalen	Hoch	Konsens
Thüringen	Hoch	Konsens
Hamburg	Hoch	Konfrontation
Rheinland-Pfalz	Mittel	Konfrontation
Saarland	Mittel	Konfrontation
Sachsen	Mittel	Konfrontation
Brandenburg	Niedrig	Extern
Niedersachsen	Niedrig	Konsens
Hessen	Niedrig	Intern
Mecklenburg-Vorpommern	Niedrig	Intern
Sachsen-Anhalt	Niedrig	Intern
Schleswig-Holstein	Niedrig	Intern

hebliches Konfliktpotential zwischen Hochschulrat und Senat hin. Gleiches gilt auch für das Saarland, Sachsen und Rheinland-Pfalz⁵, wobei die Kompetenzdichte der Hochschulräte in diesen Ländern geringer ist.

Die Kombination von Besetzungsverfahren und Kompetenzen zeigt noch einen weiteren Sachverhalt. Wird der Hochschulrat durch ein internes Besetzungsverfahren bestimmt, dann sind entweder keine oder nur sehr geringe Kompetenzen beim Hochschulrat zu finden. Dies ist aus gesetzgeberischer Sicht auch nachvollziehbar: Ein Konflikt mit den Hochschulen über die Besetzung des Hochschulrates macht wenig Sinn, wenn dieser kaum Entscheidungskompetenzen besitzt. In diesem Fall kann der „Scheinakteur“ auch von der Hochschule selbst bestimmt werden.

3. Zusammensetzung der Hochschulräte

Neben den Kompetenzen und den Besetzungsverfahren spielt auch die Zusammensetzung des Hochschulrates eine Rolle bei der Einschätzung des Konfliktniveaus. Zwei Aspekte sollen hier betrachtet werden. Zum einen stellt sich die Frage nach einer wissenschaftsexternen Mehrheit in den Hochschulräten und zum anderen nach dem Ausschluss von universitätsinternen Mitgliedern.

Kommen wir zunächst zur Frage der Verortung der Mitglieder des Hochschulrates in gesellschaftliche Teilsysteme. Es wird dabei angenommen, dass eine wissenschaftsexterne Mehrheit im Hochschulrat zu einer Steigerung des Konfliktpotentials führt, während eine wissenschaftsinterne Mehrheit das Konfliktpotential eher entschärft. Begründet werden kann dies dadurch, dass Mitglieder, die innerhalb des Wissenschaftssystems eine lange Sozialisation erfahren haben, die Kollegialitätsnorm und mithin die „Konsensnorm“ (vgl. Schimank 2001, S. 233) in deutschen Universitäten internalisiert haben. Trifft dies zu, dann werden diese Mitglieder nicht den Konflikt, sondern einen Konsens mit den akademischen Selbstverwaltungsgremien suchen. Gleichfalls werden diese Mitglieder sowohl die Autonomie der Universitäten als auch des einzelnen Professors schon deshalb nicht hinterfragen, weil sie ansonsten sowohl ihre eigene Stellung als auch Teile ihrer eigenen Identität beschädigen. Bei Beachtung der Rationalitäten kann es deshalb auch nicht überraschen, wenn die Gremien der akade-

mischen Selbstverwaltung – bei unterstelltem Einfluss – versuchen, innerhalb des Hochschulrates eine Mehrheit aus dem Teilsystem der Wissenschaft zu erreichen.

Während alle Landeshochschulgesetze bestimmen, dass die Mitglieder des Hochschulrates aus den Bereichen Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft, Verwaltung und Politik stammen können, besitzen die weitaus meisten Gesetze keine Regelungen, die eine wissenschaftliche Mehrheit verhindern. Für nahezu alle Hochschulräte in Deutschland ist deshalb festzustellen, dass die Zusammensetzungsregeln der Landeshochschulgesetze insgesamt konfliktentschärfend wirken, weil sie eine hohe Beteiligung von Mitgliedern mit wissenschaftlichem Hintergrund⁶ ermöglichen.

Eine Ausnahme bildet lediglich Hessen. Der ausschließlich extern besetzte Hochschulrat muss sich aus vier Persönlichkeiten aus dem Bereich der Wirtschaft und beruflichen Praxis und aus drei Persönlichkeiten aus dem Bereich der Wissenschaft und Kunst zusammensetzen. Das hessische Hochschulrecht legt somit eine Dominanz wirtschaftlich geprägter Akteure im Hochschulrat fest. Wie bereits oben beschrieben hat der Hochschulrat in Hessen allerdings nur geringe Kompetenzen; die wirtschaftliche Dominanz sollte deshalb nur geringe Auswirkungen auf die hessischen Universitäten haben.⁷

Kommen wir noch zur Frage der internen Mitglieder. Hier wird davon ausgegangen, dass mit einem steigenden Anteil universitätsinterner Mitglieder das Konfliktpotential zwischen Hochschulrat und akademischen Selbstverwaltungsgremien abnimmt. Dies wird damit begründet, dass die internen Mitglieder der Hochschulräte sich fast ausschließlich aus dem Kreis der Professoren rekrutieren und diese innerhalb des Hochschulrates darauf bedacht sein werden, keine Entscheidungen gegen die akademischen Selbstverwaltungsgremien zuzulassen.

Interne Mitglieder im Hochschulrat finden sich in fünf der untersuchten Bundesländer. Drei weitere Bundesländer lassen sowohl dual besetzte als auch ausschließlich extern besetzte Hochschulräte zu (vgl. Tabelle 2).

Innerhalb der Gruppe mit dem dualen Modell gibt es zudem Unterschiede im jeweiligen Mitgliedergewicht oder der Anzahl von zugelassenen internen Mitgliedern. In Niedersachsen ist z.B. von den sieben Mitgliedern des Hochschulrates lediglich ein Mitglied intern. In Hamburg dürfen von neun Mitgliedern zwei Mitglieder von der Hochschule kommen. In anderen Bundesländern sind bis zur Hälfte der Mitglieder universitätsintern (z.B. Bayern, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen). Der Einfluss interner Akteure ist demnach unterschiedlich ausgestaltet.

⁵ Zu erwähnen ist noch, dass das Ministerium in Rheinland-Pfalz sich einen Fallback-Mechanismus offen hält. Der Einfluss des Hochschulrates kann in einem Konfliktfall mit anderen Gremien der Universität ausgehebelt werden, da eine verweigerte Zustimmung des Hochschulrates durch das Ministerium ersetzt werden kann.

⁶ Die Ergebnisse von Bogumil et. al. (2007) und von Nienhüser/Jacob (2008) zeigen den hohen Anteil von wissenschaftlichen Mitgliedern in den Hochschulräten auch empirisch auf.

⁷ Der Rücktritt des gesamten Hochschulrates in Marburg mit der Begründung des geringen Einflusspotentials auf die Hochschulen ist ein deutliches Indiz für diese Annahme.

Tabelle 2: Kompetenzen, Besetzungsverfahren und Zusammensetzung der Hochschulräte

	Kompetenzen	Besetzungsverfahren	Duale Zusammensetzung
Baden-Württemberg	Hoch	Konsens	Ja
Bayern	Hoch	Konsens	Ja
Nordrhein-Westfalen	Hoch	Konsens	Möglich
Thüringen	Hoch	Konsens	Möglich
Hamburg	Hoch	Konfrontation	Möglich
Rheinland-Pfalz	Mittel	Konfrontation	Ja
Saarland	Mittel	Konfrontation	Nein
Sachsen	Mittel	Konfrontation	Ja
Brandenburg	Niedrig	Extern	Nein
Niedersachsen	Niedrig	Konsens	Ja
Hessen	Niedrig	Intern	Nein
Mecklenburg-Vorpommern	Niedrig	Intern	Nein
Sachsen-Anhalt	Niedrig	Intern	Nein
Schleswig-Holstein	Niedrig	Intern	Nein

Zu betonen ist aber, dass in keinem Bundesland der Hochschulrat zahlenmäßig von internen Mitgliedern dominiert wird. Zudem ist in fast allen Landeshochschulgesetzen eine Stimmenmehrheit der organisationsexternen Mitglieder gesichert. Entweder wird dies durch eine Mehrheit der Mitgliedschaft (unmittelbar) realisiert oder aber durch ein doppeltes Stimmengewicht des Vorsitzenden, der dann immer ein externes Mitglied sein muss (mittelbar). Die einzige Ausnahme bildet hier Bayern, wo ein Gleichgewicht von jeweils 8 internen und externen Mitgliedern besteht.

Ein Effekt, der bisher für die dualen Hochschulräte nicht untersucht wurde, soll hier noch einmal kurz eingebracht werden und bezieht sich auf den Koordinationsmechanismus innerhalb des Hochschulrates. Außer bei der Abwahl von Amtsträgern ist dabei in der Regel eine Entscheidung im einfachen Mehrheitsmodus gesetzlich vorgesehen. Es stellt sich aber die Frage, ob Entscheidungen tatsächlich nach diesem Modus in den Hochschulräten gefällt werden. Nicht ausgeschlossen werden kann, dass der einfache Mehrheitsmodus durch „Konsensverhandlungen“ (vgl. Coleman 1990, S. 857ff.) ersetzt wird. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass:

„die Diskussion solange fortgesetzt wird, bis sich kein Teilnehmer mehr explizit gegen eine vorgeschlagene Lösung ausspricht – bei dem es aber im Falle offensichtlicher Obstruktion immer noch möglich ist, Entscheidungen auch ohne Einstimmigkeit zu treffen. Diese Regel findet man häufig in Gremien, in denen formell die Mehrheitsregel gilt, in denen es aber alle Teilnehmer vorziehen, die Interessen einer Minderheit nicht zu überstimmen“ (Scharpf 2000, S. 245f.).

In dualen Hochschulräten sind solche Konsensverhandlungen sogar nahe liegend. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass die Stellung des Hochschulrates – auch wegen der umkämpften Einführung – nicht unumstritten ist. In einer solchen Situation scheint es rational zu sein, die Legitimation der eigenen Entscheidung durch ein möglichst einstimmiges Ergebnis zu erhöhen. Tritt dieser Effekt auf, dann steigt der Einfluss der internen Mitglieder an und die Absicherung der externen Mehrheit durch die Regelungen der Landes-

hochschulgesetze wird weitestgehend ausgehebelt. Auch in diesem Fall dürfte das Entscheidungsverfahren innerhalb des Hochschulrates eher dazu führen, dass keine offenen Konflikte zwischen Hochschulrat und akademischen Gremien entstehen.

Betrachten wir auch hier noch einmal den Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Zusammensetzungsregelungen des Hochschulrates (vgl. Tabelle 2). Auffallend ist hierbei, dass in den Bundesländern mit hoher und mittlerer Kompetenzdichte kaum rein extern besetzte Hochschulräte vorgeschrieben sind. Entweder die Landeshochschulgesetze ermöglichen beide Modelle oder sehen duale Modelle zwingend vor. Die Ausnahme bildet hier das Saarland, wo ein rein extern besetzter Hochschulrat mit mittlerer Kompetenzdichte zusammentrifft. Das Konfliktniveau zwischen kompetenzstarken Hochschulräten und den akademischen Selbstverwaltungsgremien wird demnach nicht nur durch das Besetzungsverfahren, sondern auch durch die Zusammensetzungsregeln reduziert.

4. Fazit

Aufgrund der heftigen Auseinandersetzungen bei Einführung der Hochschulräte musste eigentlich mit vielfältigen Konflikten auch nach deren flächendeckender Einführung in den Bundesländern gerechnet werden. Diese blieben aber bisher eher aus. Der Artikel hat sich die Frage gestellt, woran dies liegt und hat in den Landeshochschulgesetzen verankerte Strukturen aufgedeckt, die konfliktverschärfend wirken. Zunächst zeigte eine Analyse der Kompetenzen, dass in einigen Bundesländern aufgrund von geringen Kompetenzen der Hochschulräte schon nicht mit Konflikten zu rechnen ist. In den Bundesländern mit hoher Kompetenzdichte der Hochschulräte wirken zunächst die Besetzungsregeln in Richtung eines niedrigen Konfliktniveaus. Fast alle Bundesländer mit hoher Kompetenzdichte haben sich für ein Besetzungsverfahren im Konsensmodus entschieden, bei dem der akademische Senat ein erhebliches Mitspracherecht bei der Auswahl der Mitglieder besitzt. Gleichfalls sehen die Bundesländer mit hohen Kompetenzen in der Regel duale Hochschulräte vor, was ebenfalls das Konfliktniveau minimiert. Hinzu kommt die Vermutung, dass die Hochschulräte Entscheidungen eher im Konsensverfahren treffen und somit Konflikte mit den akademischen Selbstverwaltungsgremien durch den internen Entscheidungsmodus ebenfalls unwahrscheinlich werden. Die nur sporadischen Konflikte zwischen Hochschulräten und der akademischen Selbstverwaltung sind demnach auch auf die Art der Implementation in den Landeshochschulgesetzen zurückzuführen.

Während die meisten Bundesländer demnach Strukturen aufweisen, die dazu führen sollten, dass Konflikte kaum entstehen sollten bzw. strukturell nicht nahe liegen, finden sich auch einige wenige Bundesländer in denen ein hohes Konfliktpotential zu vermuten ist. Betroffen hiervon sind Hamburg, Sachsen, das Saarland und Rheinland-Pfalz. Dass gerade in Hamburg 2009 eine Konflikteskalation zwischen

Hochschulrat und Hochschulleitung auf der einen und dem Senat bzw. Teilen der Professorenschaft stattgefunden hat, kann aufgrund der Analyse dann auch kaum überraschen.

Literaturverzeichnis

Bogumil, J./Heinze, R. G./Grohs, S./Gerber, S. (2007): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. Abschlussbericht der Kurzstudie. Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2007-981-5-1, zuletzt geprüft am 15.03.2010.

Coleman, J. S. (1990): Foundations of social theory. Cambridge, Mass.

de Boer, H./Enders, J./Schimank, U. (2007): On the way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In: Jansen, D. (Hg.): New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration. Dordrecht, S. 137-152.

duz Magazin 2008: Ich rate ins Gespräch zu kommen. Interview mit Prof. Dr. Jörg Bogumil. Heft 10, S. 20.

Hartmer, M. (2004): Die Organisation der Hochschule. In: Hartmer, M./Detmer, H. (Hg.): Hochschulrecht. Ein Handbuch für die Praxis. Heidelberg, S. 167-203.

Hochschulrektorenkonferenz (2000): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. Bonn.

Hüther, O. (2009): Hochschulräte als Steuerungsakteure. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 31/H. 2, S. 50-73.

Kehm, B./Lanzendorf, U. (2006): Germany - 16 Länder approaches to reform. In: Kehm, B.M./Lanzendorf, U. (Hg.): Reforming university governance. Changing conditions for research in four European countries. Bonn, S. 135-185.

Kühl, S. (2007): Von Hochschulreformen zum Veränderungsmanagement von Universitäten - Luhmann-Nacherzählung unter dem Gesichtspunkt der Reformierbarkeit von Universitäten. In: Altvater, P./Bauer, Y./Gilch, H. (Hg.): Organisationsentwicklung in Hochschulen. Dokumentation. Hannover, S. 1-10.

Lange, S. (2009): Hochschulräte. In: Hornbostel, Stefan/Knie, A./Simon, D. (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden, S. 347-262.

Laqua, A. (2004): Der Hochschulrat zwischen Selbstverwaltung und staatlicher Verwaltung. Eine Analyse der Ratsmodelle nach den Landeshochschulgesetzen. Baden-Baden.

Mittelstraß, J. (2007): Aus den Erfahrungen eines Hochschulrates. Vortrag vom 12.02.2007. Wissenschaftszentrum NRW. Düsseldorf. Online verfügbar unter <http://www.wz.nrw.de/hfg-tagung/Dokumentation/Mittelstrass%20Vortrag.pdf>, zuletzt geprüft am 02.05.2008.

Nienhüser, W./Jacob, A. K. (2008): Changing of the Guards - Eine empirische Analyse der Sozialstruktur von Hochschulräten. In: Hochschulmanagement, Jg. 3/H. 3, S. 67-73.

Pinkwart, A. (2007): Hochschulräte: Neue Leitungsstrukturen für die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen. In: Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen (Hg.): Dokumentation Hochschulräte: Neue Leitungsstrukturen für die Hochschulen NRW. Düsseldorf, S. 8-13.

SächsHSG (2008): Gesetz über die Hochschulen im Freistaat Sachsen. Vom 10. Dezember 2008.

Scharpf, F. W. (2000): Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Opladen.

Schimank, U. (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden - Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Stölting, E./Schimank, U. (Hg.): Die Krise der Universitäten. Wiesbaden, S. 223-242.

Schimank, U. (2007): Die Governance-Perspektive: Analytisches Potential und anstehende konzeptionelle Fragen. In: Altrichter, H./Brüsemeister, T./Wissinger, J. (Hg.): Educational governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden, S. 231-260.

Turner, G. (2001): Hochschule zwischen Vorstellung und Wirklichkeit. Zur Geschichte der Hochschulreform im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts. Berlin.

Wintermantel, M. (2007): Die Rolle der Hochschulräte im Hochschulfreiheitsgesetz im bundesdeutschen Vergleich. In: Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen (Hg.): Dokumentation Hochschulräte: Neue Leitungsstrukturen für die Hochschulen NRW. Düsseldorf, S. 25-31.

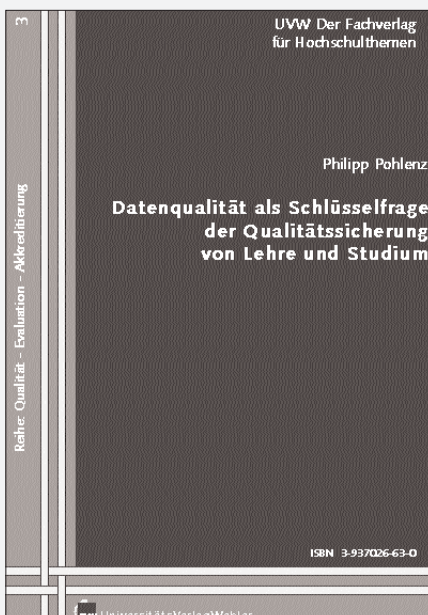
Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen (1997): Zehn Empfehlungen zur Einführung von Hochschulräten. Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen. Online verfügbar unter http://www.che.de/downloads/NS_EMPF_Hochschulraete.pdf, zuletzt geprüft am 15.03.2010.

Ziegele, F. (2004): Was leisten Hochschulräte? Erste Erfahrungswerte in Osnabrück diskutiert. In: Wissenschaftsmanagement, Jg. 10/H. 2, S. 4-6.

■ Otto Hüther, Dipl. Soz., Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg, E-Mail: otto.huether@uni-hamburg.de

Philipp Pohlenz:

Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium



Hochschulen wandeln sich zunehmend zu Dienstleistungsunternehmen, die sich durch den Nachweis von Qualität und Exzellenz gegen ihre Wettbewerber durchsetzen müssen.

Zum Vergleich ihrer Leistungen werden verschiedene Evaluationsverfahren herangezogen. Diese stehen jedoch vielfach in der Kritik, bezüglich ihrer Eignung, Leistungen der Hochschulen adäquat abzubilden. Verfahren der Evaluation von Lehre und Studium wird vorgeworfen, dass ihre Ergebnisse bspw. durch die Fehlinterpretation hochschulstatistischer Daten und durch die subjektive Färbung studentischer Qualitätsurteile verzerrt sind.

Im Zentrum des vorliegenden Bandes steht daher die Untersuchung von potenziellen Bedrohungen der Aussagefähigkeit von Evaluationsdaten als Steuerungsinstrument für das Management von Hochschulen.

ISBN 3-937026-63-0, Bielefeld 2009,
170 Seiten, 22.80 Euro

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung

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

Shiho Futagami, Uschi Backes-Gellner & Kerstin Pull

Stand und aktuelle Herausforderungen des japanischen Hochschulsystems



Shiho Futagami



*Uschi
Backes-Gellner*



Kerstin Pull

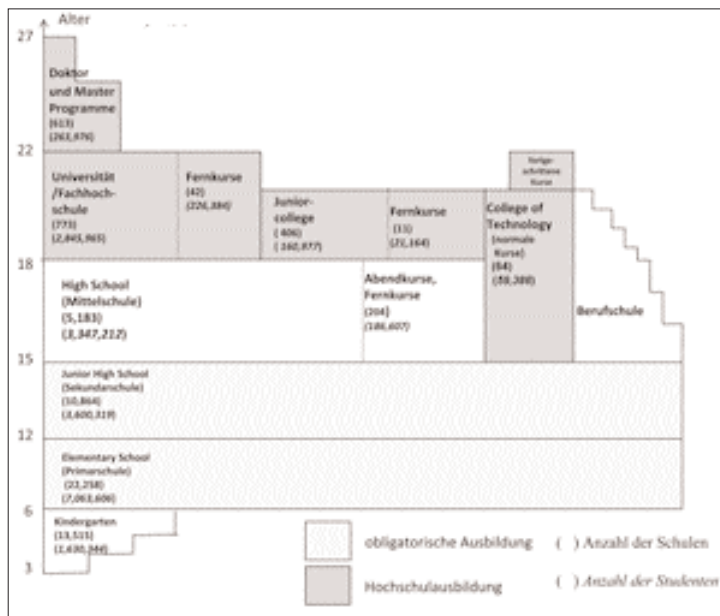
Der Beitrag diskutiert den Stand und die aktuellen Herausforderungen der Hochschulbildung in Japan im Vergleich zu Deutschland und beschäftigt sich mit der Frage, was man in Deutschland aus den Erfahrungen des historisch stärker stratifizierten japanischen Hochschulsystems lernen kann. So gab es im Jahr 2009 in Japan 773 Universitäten, 406 Junior Colleges und 64 Colleges of Technology, was gemessen an der Bevölkerung eine sehr viel größere Zahl an Hochschulen ist als beispielsweise in Deutschland. Zugleich besucht ein sehr viel größerer Anteil einer Alterskohorte eine Hochschule, nämlich ca. 56%. Allerdings sind auch nicht alle Hochschulen in Japan gemessen an ihrer Zielsetzung oder Qualität mit denen in Deutschland vergleichbar – und dies dürfte einer der Gründe dafür sein, warum es überhaupt einen so hohen Anteil an Hochschülern geben kann. Insofern ist ein genauerer Blick auf das japanische Hochschulsystem interessant für die deutsche Diskussion. Was man dabei zunächst feststellt, ist, dass auch in Japan die Universitäten das Herzstück der Hochschulbildung ausmachen: 50,2% einer Alterskohorte studieren hier. Das Prestige der einzelnen Universitäten unterscheidet sich allerdings erheblich. Der Abschluss an einer erstklassigen Universität ist am höchsten angesehen und ist zugleich Voraussetzung für eine unbefristete Anstellung und spätere Karriere bei einem erfolgreichen Großunternehmen. Der Abschluss an weniger angesehenen Universitäten führt dagegen in zweitklassige Arbeitsmarktsegmente mit tendenziell geringeren Aufstiegschancen. Interessant ist darüber hinaus, dass japanische Großunternehmen in jüngster Zeit verstärkt „Joint Education Programs“ gemeinsam mit Universitäten anbieten, um im Zuge immer rasanterer technologischer Entwicklungen auch langfristig einen Pool an ausreichend und spezifisch qualifizierten Arbeitnehmern zur Verfügung zu haben.

1. Einleitung: Lange Tradition gestufter Studienstrukturen und eines hierarchisierten Hochschulsystems in Japan

Im folgenden Beitrag beschäftigen wir uns mit dem Stand und den aktuellen Herausforderungen der Hochschulbildung in Japan im Vergleich zu Deutschland und stellen die Frage, was man in Deutschland aus den Erfahrungen des historisch stärker stratifizierten japanischen Hochschulsystems lernen kann. Das heutige Bildungssystem in Japan wurde in seiner bestehenden Struktur schon im Jahr 1872 eingeführt und basiert im Wesentlichen immer noch auf dem 1947 erlassenen Bildungs- und Schulgesetz (Ministeri-

um für Erziehung, Kultur, Sport, Wissenschaft und Technologie, 2006a). 1949 wurde das Universitätssystem in seiner jetzigen Form etabliert, und 1964 wurden zusätzlich Junior Colleges eingeführt. Darüber hinaus wurden 1962 die so genannten Colleges of Technology eingerichtet, um auch Abgängern der Mittelstufe eine Bildung mit Zugang zu Universitäten anbieten zu können und eine entsprechende Durchlässigkeit zu gewährleisten. Damit umfassen die heutigen Institutionen der Hochschulbildung in Japan drei Arten von Institutionen: Universitäten, Junior Colleges und Colleges of Technology, die je spezifische Funktionen erfüllen, wie Abbildung 1 zeigt, wobei zu beachten ist, dass insbesondere erstgenannte in sich auch noch stark stratifiziert sind. Universitäten bieten mit ihren Master- und Doktoranden-Programmen nicht nur die höchsten Bildungsabschlüsse an, sondern haben auch zahlenmäßig das höchste Gewicht: Im Jahr 2009 gab es in Japan 773 Universitäten, 406 Junior Colleges und 64 Colleges of Technology (Ministerium für Erziehung, Kultur, Sport, Wissenschaft und Technologie, 2009). In Relation zur Bevölkerung ist die Zahl der Bildungseinrichtungen im Hochschulsektor damit in Japan (1.200 Hochschulen bei ca. 120 Mio. Einwohnern) deutlich höher als in Deutschland (knapp 400 Hochschulen bei ca. 80 Mio. Einwohnern). Damit einher geht ein deutlicher höherer Anteil an Studierenden an einer Alterskohorte in Japan verglichen mit Deutschland: 2009 besuchen in Japan insgesamt 56,2% aller 18-Jährigen eine Universität bzw. ein Junior College (Ministerium für Erziehung, Kultur, Sport, Wissenschaft und Technologie, 2009) – und das, obwohl in allen Studienprogrammen Studiengebühren erhoben werden. Dabei liegen die Studiengebühren mit jährlich mehr als 4.000 Euro für ein Bachelor-Studium an einer der staatlichen Universitäten (zuzüglich einer einmaligen Einschreibgebühr von durchschnittlich mehr als 2.000 Euro) deutlich über den in Deutschland eingeführten Sätzen. In Deutschland lag der Anteil der Studierenden im gleichen Jahr nur bei 37%. Wie sich im Folgenden zeigt, dürfte einer der Gründe für diese Unterschiede in der sehr viel stärkeren

Abbildung 1: Struktur der Hochschulausbildung in Japan



qualitativen Abstufung der japanischen Hochschulen im Allgemeinen und der Universitäten im Besonderen liegen, die am einen Ende eine sehr kleine Zahl Studierender an Elitehochschulen und am anderen Ende eine sehr große Zahl an Studierenden an vielfältig spezialisierten und qualitativ differenzierten Hochschulen aufweisen.

2. Der Stand der Hochschulbildung in Japan: Unterschiedliche Funktionen mehrfach gestufter Bildungsprogramme

Insgesamt erwirbt ein sehr großer Anteil der Bevölkerung eine Hochschulbildung, allerdings sind bei genauerem Hinsehen nicht alle Zweige der Hochschulbildung in Japan mit Universitäten im deutschsprachigen Raum vergleichbar. Deshalb werden im Folgenden die verschiedenen Zweige der japanischen Hochschulbildung etwas näher erläutert. Was die unterschiedlichen Bildungssegmente angeht, so bieten Colleges of Technology den Jugendlichen zwar zunächst keine akademische, sondern eine sehr stark praxisorientierte Bildung im Anschluss an die Mittelstufe an. Allerdings bereiten auch sie in der langen Sicht auf einen Übergang in das Hochschulsystem vor. Im Jahre 2009 besuchen 0,9% der 18-Jährigen ein College of Technology (Ministerium für Erziehung, Kultur, Sport, Wissenschaft und Technologie, 2009). Das Einstiegsalter der Colleges of Technology liegt bei 15 Jahren (damit wären sie in Deutschland eindeutig eher vergleichbar mit Auszubildenden im dualen Bildungssystem oder in beruflichen Vollzeitschulen als mit Studierenden). Die Studiendauer an den Colleges of Technology beträgt fünf Jahre. Nach Abschluss des Studiums an einem College of Technology erhalten die Absolventen einen so genannten „Jungakushi“. Hiermit können sie entweder einen weiteren zweijährigen Studiengang am College of Technology belegen oder sie können sich bei einer Universität für ein Bachelor-Studium bewerben – hieraus resultiert letztlich auch die Zuordnung der Colleges of Technology in die japanische Hochschullandschaft (in der

Summe der Studierenden einer Alterskohorte werden sie dennoch typischerweise nicht aufgeführt). Nach Abschlussprüfung durch die „National Institution of Academic Degrees“ erhalten die Absolventen der zweijährigen Studiengänge an einem College of Technology einen Bachelor-Abschluss und den Titel „Gakushi“.

Junior Colleges rekrutieren ihre Studierenden wie deutsche Universitäten auch nach dem Abschluss einer gymnasialen Oberstufe (High School). An Junior Colleges studieren im Jahre 2009 insgesamt 6,0% der 18-Jährigen (Ministerium für Erziehung, Kultur, Sport, Wissenschaft und Technologie, 2009). Das Einstiegsalter der Junior Colleges liegt bei 18 Jahren. Die Studiendauer beträgt zwei oder drei Jahre. Stärker als die Universitäten sind sie allerdings auf bestimmte Berufsbilder hin orientiert. Die Absolventen der Junior Colleges erlangen einen Junior College Bachelor (bis 2005 ebenfalls „Jungakushi“ genannt). Damit sind diese Studierenden an Junior Colleges mit solchen an deutschen Fachhochschulen, Berufsakademien oder auch höheren beruflich orientierten Fachschulen vergleichbar. Universitäten bilden das Herzstück der japanischen Hochschulbildung. Sie bilden im Jahre 2009 insgesamt 50,2% der 18-Jährigen aus (Ministerium für Erziehung, Kultur, Sport, Wissenschaft und Technologie, 2009). Universitäten rekrutieren ihre Studierenden ebenfalls nach dem Abschluss einer gymnasialen Oberstufe. Die schon historisch gesehen konsekutiv angelegten Studienprogramme sehen zunächst den Erwerb eines Bachelor-Abschlusses nach in der Regel vier Jahren (und nicht nach drei Jahren wie in der Mehrheit der deutschen Bachelor-Abschlüsse) vor, und sogar sechs Jahren in der Medizin, der Zahn- und der Veterinärmedizin. Ähnlich wie in den USA besuchen Universitätsstudenten dabei im ersten und zweiten Studienjahr in der Regel hauptsächlich allgemein bildende Fächer und erst ab dem dritten und vierten Jahr fachspezifische Kurse (und wären damit in den ersten beiden Jahren mit besseren Abiturienten auf einem sehr hohen Allgemeinbildungsniveau vergleichbar). Seit der Deregulierung der Standards für die Hochschulen im Jahr 1991 können Studierende bestimmter Universitäten heute allerdings schon ab dem ersten Studienjahr fachspezifische Kurse wählen, wobei diese von der Ausrichtung und vom Anspruchsniveau her ebenfalls von den Universitäten selbst gewählt werden können, so dass hierdurch eine weitere, in Deutschland noch weitgehend nicht vorhandene Stratifizierung entsteht.

Im Anschluss an den Bachelor-Abschluss bieten Universitäten (und nur Universitäten) in Graduate Schools Master-Studiengänge und – darauf aufbauend – Doktoranden-Programme an. Neben akademisch orientierten Graduate Schools, in denen etwa ein Master of Arts oder ein Master of Science verliehen wird, gibt es seit 2003 so genannte Professional Graduate Schools, in denen praxisnähere Master-Abschlüsse wie zum Beispiel ein Master of Business Administration, oder ein Master in Finanzen, öffentlicher Verwaltung, Gesundheits- und Sozialwesen oder in den Law Schools auch ein Doctor of Law als professional degree verliehen werden (Ministerium für Erziehung, Kultur, Sport, Wissenschaft und Technologie, 2006b). Im April 2009 existierten insgesamt 182 solcher Professional Graduate

Schools. Aus deutscher Perspektive interessant ist, dass nur ein geringer Teil der in den Professional Graduate Schools ausgebildeten Studierenden in die Wissenschaft geht, während sich die Mehrzahl der an den akademischen Graduate Schools Ausgebildeten, vor allem in den Sozialwissenschaften, in die Wissenschaft selektiert (über die konsekutiv angebotenen Doktorandenprogramme). Während also Doktorandenprogramme typischerweise auf eine akademische Karriere vorbereiten, führt eine Karriere in der Wirtschaft eher über den Besuch von Professional Graduate Schools und nicht über den Erwerb eines Dokortitels, wie das heute im deutschsprachigen Raum noch üblich ist. Doktorandenprogramme müssen also nicht den für deutsche Universitäten zunehmend schwierig werdenden Spagat zwischen Ausbildung für Wirtschaftsnachwuchs auf der einen Seite und wissenschaftlichem Nachwuchs auf der anderen Seite bewältigen.

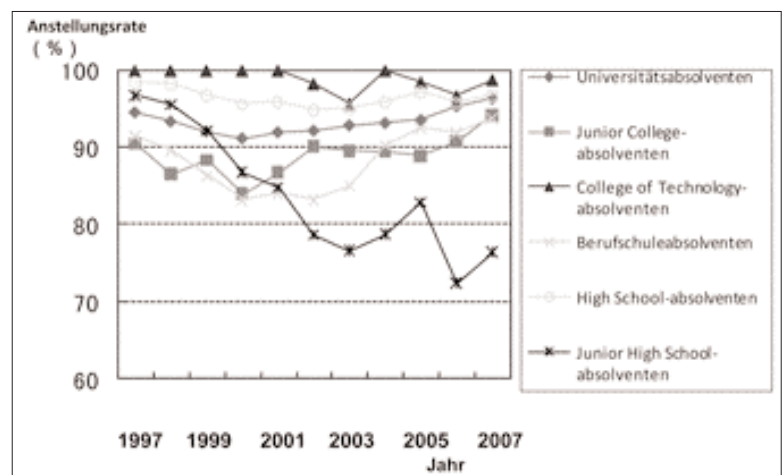
3. Rangfolge von Universitäten als zusätzliches Differenzierungs- und Qualitätsmerkmal

Die Rangfolge der Universitäten basierte lange Zeit alleine auf dem Schwierigkeitsgrad der Eintrittsprüfungen. Die Position einer Universität auf der Rangliste war die wichtigste, zum Teil sogar die einzige, Determinante der Studienortwahl der Studierenden. Allerdings hat sich in den letzten Jahren das Rangfolgensystem weiterentwickelt, so dass nicht mehr nur die Selektivität der Programme, sondern auch die akademische Reputation der Fakultätsmitglieder und deren Finanzausstattung berücksichtigt werden. Da beim Eintritt in die Universitäten sehr stark selektiert wird, erreicht in Japan – anders als in Deutschland häufig der Fall, aber ähnlich der Situation in Frankreich – ein vergleichsweise sehr hoher Anteil der zum Studium Zugelassenen später auch tatsächlich einen Abschluss. Die primäre Selektionsleistung wird also bereits an der Eingangsschwelle zu den Universitäten vorgenommen, nicht aber während des Studiums. Insofern gibt es typischerweise – mit Ausnahme der Abschlussarbeit – auch keine Abschlussprüfungen, sondern lediglich studienbegleitende Modulprüfungen, ähnlich wie sie in Europa mit der Bologna-Reform eingeführt wurden – allerdings in Deutschland häufig ohne die entsprechende Eingangsselenktion der Studierenden. Daraus resultierend ist in deutschen Hochschulen die Notwendigkeit von strengeren Qualitätskontrollen und der Selektion von Studierenden während des Studienverlaufs sehr viel höher, so dass insbesondere bei einem Vergleich von Dropout-Quoten oder Studiendauern keine direkten Vergleiche möglich sind, obwohl dies gelegentlich dennoch getan wird. Ein Hochschulsystem kann also entweder so angelegt sein, dass es entweder eine sehr hohe Qualitätshürde an den Eingang des Studiums setzt, oder dass es hohe Qualitätshürden in den Verlauf des Studiums setzt. Im ersten Fall gibt es höhere Ablehnungsquoten bei der Zulassung insbesondere zu qualitativ anspruchsvollen Hochschulen, im zweiten Fall gibt es höhere Durchfallquoten im Verlauf oder zum Abschluss des Studiums.

4. Verknüpfung des Hochschulsystems mit dem Arbeitsmarkt

Da in japanischen Unternehmen großer Wert auf eine akademische Bildung gelegt wird, ist für einen steilen beruflichen Erfolg ein erstklassiger Universitätsabschluss unerlässlich. Der Abschluss an einer erstklassigen Universität ist nicht nur Voraussetzung für eine unbefristete Anstellung bei einem erfolgreichen Großunternehmen, sondern auch Bedingung für eine spätere Karriere in dieser Firma. Daraus resultiert ein großer Andrang von Studierenden an den besten Universitäten, was dazu führt, dass der Wettkampf um die Plätze an guten Universitäten sehr hart ist und sich damit die besten Universitäten die besten Studierenden aussuchen können. Die Eliteuniversitäten sind für die Bildung der Besten zuständig. Die anderen Hochschulinstitutionen buhlen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Anspruchsniveaus um die restlichen Kandidaten. Die starke Hierarchisierung des Hochschulsystems wird also gefördert durch die Einstellungs- und Beförderungskriterien der Unternehmen. Umgekehrt bestimmt die Rangposition der besuchten Hochschule nachhaltig die individuelle Position am Arbeitsmarkt. Was das japanische System am stärksten vom deutschen unterscheidet ist die Art und Weise, wie der Übergang von den Hochschulen in den Arbeitsmarkt erfolgt: Ende März beenden alle Absolventen ihr Universitätsstudium und steigen zum 1. April ins Berufsleben ein. Wie Abbildung 2 zeigt, ist die Anstellungsrate von Absolventen der Colleges of Technology mit 98,8%, von Universitätsabsolventen mit 96,3% und von Absolventen der Junior Colleges mit 94,3% dabei besonders hoch (Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Wohlfahrt, 2007). Nach dem Firmeneintritt legen japanische Firmen großen Wert auf eine regelmäßige und strukturierte firmeninterne Weiterbildung. Dabei ist das Ziel der extensiven Nutzung interner Weiterbildung nicht nur eine firmenspezifische inhaltliche Weiterqualifizierung der Hochschulabsolventen, sondern es geht insbesondere auch darum, dass firmenintern weitergebildete Universitätsabsolventen besser in die Unternehmenskultur passen als extern Weitergebildete. Deshalb präferieren viele Unternehmen bei der Weiterbildung firmeninterne Maßnahmen gegenüber externen Weiterbil-

Abbildung 2: Anstellungsrate der Absolventen (Anstellungsrate der Absolventen am 1. April nach Abschluss Ende März)



Maßnahmen. Bei der Weiterbildung hat der Hochschulsektor daher traditionell nur eine geringe Rolle gespielt. Allerdings gibt es in letzter Zeit auch hier einige wichtige Veränderungen.

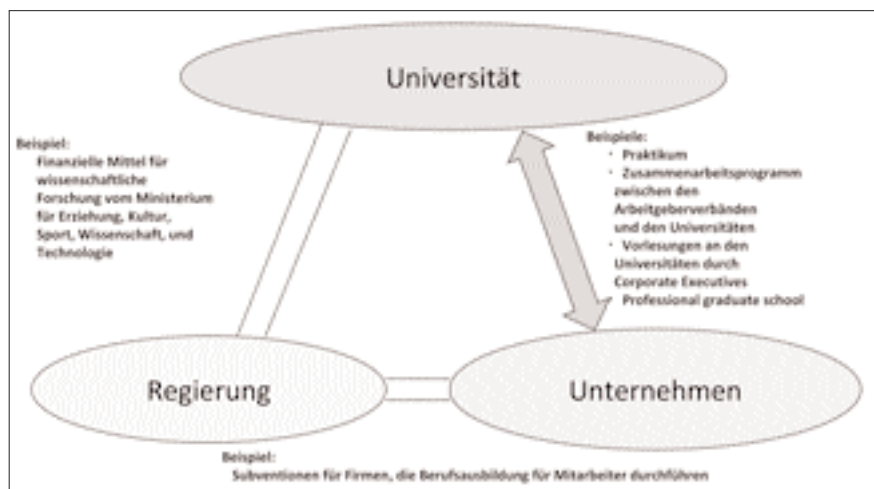
5. Weiterentwicklungen im Hochschulsystem

So haben die technologische Entwicklung in jüngster Zeit dazu geführt, dass vor allem große Firmen nicht mehr in der Lage sind, intern die erforderlichen Fähigkeiten in vollem Umfang selbst auf- und auszubauen. Neben der Abwerbung qualifizierter Arbeitnehmer von anderen Firmen versuchen japanischen Unternehmen deshalb nun auch gemeinsam mit Universitäten „Joint Education Programs“ zu entwickeln, um auf diesem Weg einen ausreichend großen Pool qualifizierter Arbeitnehmer zu sichern und dabei zugleich die Vermittlung firmenspezifischer Kenntnisse und Organisationskulturen sicherzustellen. So sind es zwar formal „firmenexterne“ Weiterbildungsmaßnahmen, die aber sehr eng zwischen Universität und dem kooperierenden Unternehmen abgestimmt sind. Hierfür werden Arbeitnehmer systematisch in „Joint Education Programs“ entsandt und dann nach ihrer Rückkehr ins Unternehmen an einer Stelle mit höheren Qualifikationsanforderungen wieder eingesetzt. Auf der anderen Seite sollen auch die Professional Graduate Schools genau an dieser Stelle zur Bedarfsdeckung neuer Qualifikationsanforderungen beitragen, so dass die aktuellen Weiterentwicklungen im Hochschulsystem sehr stark durch die Bedürfnisse und Anforderungen des Arbeitsmarktes und der Unternehmen getrieben sind.

6. Schlussfolgerungen und Ausblick

Zusammenfassend zeigt sich, dass Japan ein sehr viel differenzierteres Hochschulsystem aufweist als Deutschland und dass dies ein Grund für die Realisierbarkeit einer sehr viel höheren Studierendenquote sein dürfte. In Japan besuchen 2009 über 56% einer Alterskohorte eine Hochschule während es in Deutschland nur 37% sind; allerdings zeigt sich bei genauerem Hinsehen, dass lange nicht alle Hochschulen in Japan gemessen an ihrer Zielsetzung oder Qualität mit denen in Deutschland vergleichbar sind. Auch in Japan stellen zwar die Universitäten das Herzstück der Hochschulbildung dar, aber das Prestige der einzelnen Universitäten unterscheidet sich erheblich. Nur der Abschluss an einer erstklassigen Universität ermöglicht eine unbefristete Anstellung bei einem erfolgreichen Großunternehmen und damit die Bedingung für eine spätere Karriere, während ein Abschluss an weniger angesehenen Universitäten immer in zweitklassige Arbeitsmarktsegmente mit tendenziell geringeren Aufstiegschancen führt. Daraus resultierend können die besten Hochschulen sich bei der Zulassung die besten Studierenden aussuchen und die restlichen Hochschulen teilen sich in Abhängigkeit von ihrem Prestige die restlichen Studierenden nach unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen auf. Daraus resultierend gibt es ein sehr

Abbildung 3: Zusammenarbeit zwischen Universitäten, Unternehmen u. Regierung



differenziertes System an Studiengängen mit genau auf die Studierenden abgestimmten Qualitätsniveau, was auch dazu führt, dass es in Japan im Prinzip keine Dropouts während des Studiums gibt. Für die in Deutschland geführte Diskussion um die Erhöhung der Studierendenquote kann man daraus lernen, dass diese hohen Anteile an Studierenden insbesondere mit einer sehr ausgeklügelten Stratifizierung des Hochschulsystems realisiert werden, die vor allem an der Eingangspforte zur Universität durch entsprechend strenge Selektionsmechanismen sichergestellt wird. Beides, die starke Stratifizierung als auch eine starke Eingangsselektion, sind dem deutschen Hochschulsystem zum heutigen Zeitpunkt aber noch weitgehend fremd, so dass das politische Ziel einer weiteren Steigerung des Studienanteils eine neue Runde an großen Herausforderungen mit sich bringen dürfte.

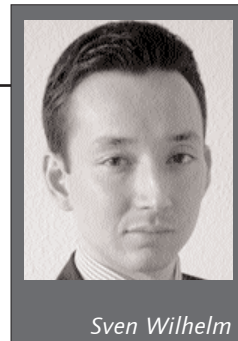
Literaturverzeichnis

- Ministerium für Erziehung, Kultur, Sport, Wissenschaft und Technologie (2006a): Das japanische Bildungssystem im Überblick (in japanischer Sprache).
- Ministerium für Erziehung, Kultur, Sport, Wissenschaft und Technologie (2006b): Weißbuch Erziehung, Kultur, Sport, Wissenschaft und Technologie (in japanischer Sprache).
- Ministerium für Erziehung, Kultur, Sport, Wissenschaft und Technologie (2009): Bestandserhebung Schule (in japanischer Sprache).
- Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Wohlfahrt (2007): Weißbuch Arbeit und Wirtschaft (in japanischer Sprache).

- **Dr. Shiho Futagami**, Associate Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Human Resource Management, International Graduate School of Social Sciences, Yokohama National University, E-Mail: futagami@ynu.ac.jp
- **Dr. Uschi Backes-Gellner**, Professorin für Betriebswirtschaftslehre, Direktorin des Swiss Leading House on Economics of Education, Institut für Strategie und Unternehmensökonomik, Universität Zürich, E-Mail: backes-gellner@isu.uzh.ch
- **Dr. Kerstin Pull**, Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Organisation, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Tübingen, E-Mail: kerstin.pull@uni-tuebingen.de

Sven Wilhelm, Thomas Walter & Malte Brettel

„Publish, *patent* or perish?“ - zur Patentierung von Forschungs- ergebnissen an deutschen Universitäten



Sven Wilhelm



Thomas Walter



Malte Brettel

Die schutzrechtliche Sicherung von Forschungsergebnissen gewinnt an deutschen Universitäten ständig an Bedeutung, und die hierfür notwendige Infrastruktur wurde in Form von campusnahen Technologie-Transferstellen und Patentverwertungsagenturen in den vergangenen Jahren stetig ausgebaut. Doch was motiviert Forschende, ihre Ergebnisse so aufzubereiten, dass eine Patentierung und damit eine kommerzielle Verwertung möglich wird?

In diesem Artikel gehen die Autoren der Frage nach, welche praktischen Handlungsoptionen im Hinblick auf Anreizsysteme an deutschen Universitäten existieren. Dieser Beitrag richtet sich an Mitglieder verschiedener Gremien der Hochschulverwaltung, die bei ihren Entscheidungen hinsichtlich der Ausgestaltung von Anreizsystemen für Forschende die Ergebnisse aktueller Studien zu diesem Thema mit einbeziehen möchten.

1. Warum patentieren? Zur praktischen Relevanz von Schutzrechten an deutschen Universitäten

„Wir haben den ganz normalen Weg genommen“ sagt Frank Kensy, Geschäftsführer der Aachener m2p-labs GmbH, Anbieter einer neuartigen, hocheffizienten Analysetechnik für die Biotechnologie-Industrie. Normalität bedeutet in diesem Fall: Kensy promovierte am Lehrstuhl Bioverfahrenstechnik der RWTH Aachen, traf auf einen Professor, der die praktische Relevanz seines Themas früh erkannte und brachte unter dessen Anleitung einige Patentanträge auf den Weg. Mit Unterstützung der Patentverwertungsagentur des Landes Nordrhein-Westfalen wurden Industrieunternehmen angesprochen, die als Lizenznehmer der angestrebten Schutzrechte bzw. als Pilotkunden in Frage kamen. Inspiriert durch ein Gründertraining an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der RWTH entschied sich Kensy zusammen mit drei Kollegen schließlich zum Sprung ins kalte Wasser und gründete m2p-labs. Die ersten Aufträge ließen nicht lange auf sich warten. Kensy wusste aus mehrjähriger Industrieerfahrung was gefragt war und richtete das Unternehmen entsprechend aus. Sein Team und die ehemaligen Kollegen am Lehrstuhl stehen weiterhin in Kontakt und liefern sich inzwischen gegenseitig Inspirationen für neue Forschungsansätze und Produktideen. Dieses Schlaglicht auf ein aktuelles Beispiel erfolgreicher

Forschungsverwertung beleuchtet einige neuere Entwicklungen, welche dem ursprünglichen Selbstverständnis von Universitäten nicht nur in Deutschland eigentlich widersprechen. Eine Universität im klassischen Sinne, wie sie seit dem 12. Jahrhundert in Europa etabliert ist, hatte zunächst nur die Funktion, Wissen zu bewahren und in Form von Lehrveranstaltungen weiterzugeben. Erst viel später kam formal ein zweiter Auftrag hinzu: die zielgerichtete Erforschung von Wirkungszusammenhängen an den Grenzen des gesicherten Wissens der jeweiligen Zeit, bis dato Domäne einzelner Institute und Forschungsakademien. Diese systematische Kombination von Forschung und Lehre (später Wilhelm von Humboldt zugeschrieben, vgl. W.-D. Webler 2008) lässt sich seit der 2. Hälfte des 18. Jahrhunderts beobachten (vgl. H. Webler 1927, in der Literatur oft 100 Jahre zu spät datiert); die hiermit einhergehenden Umwälzungen erhielten im Rückblick die Bezeichnung *1st Academic Revolution* (vgl. Etzkowitz 2004).

Auf dem Weg zur *2nd Academic Revolution*: US-Gesetzgebung als Vorbild für Deutschland?

Bestrebungen, diese nun dichotome Mission aus Forschung und Lehre erneut wesentlich zu erweitern, erfuhren zu Beginn der 1980er Jahre einen wesentlichen Schub. Unter dem Eindruck der stark wachsenden Wettbewerbsfähigkeit japanischer Unternehmen in Schlüsselindustrien wie Stahl und Elektronik analysierten die US-amerikanischen Senatoren Birch Bayh und Bob Dole den Weg der staatlich finanzierten Forschungsprogramme von den Labors US-amerikanischer Universitäten in die industrielle Praxis. Sie stellten fest, dass aufgrund der Gesetzeslage relativ schwache Anreize bestanden, Forschungsergebnisse patentrechtlich zu sichern und kommerziell zu verwerten. Patentrechtlich gesicherte Ergebnisse der staatlich finanzierten Forschung gehörten bis dahin formell der amerikanischen Regierung, die jedoch weder die Kompetenzen noch die Res-

sourcen besaß, aus diesen Schutzrechten einen wirtschaftlichen Nutzen zu ziehen.

Diese Analysen fanden Niederschlag im Bayh-Dole Act von 1980, einem Gesetz, das US-amerikanischen Universitäten erstmals das Recht einräumte, die Ergebnisse staatlich finanzierter Forschung unter eigenem Namen zu sichern und durch Lizenzierung bzw. Verkauf an die Industrie oder durch Einbringung in Unternehmensneugründungen aus der Universität heraus zu verwerten. Seit Erlass dieses Gesetzes erhöhte sich die Zahl der Patentanmeldungen durch Universitäten in den USA ständig (vgl. Agrawal/Henderson 2002; AUTM 2008), wobei noch umstritten ist, ob dieser Anstieg allein auf den Bayh-Dole Act zurückzuführen ist oder auch industriespezifische und politische Kontextfaktoren sowie Änderungen der institutionellen Rahmenbedingungen in den USA vor 1980 eine Rolle spielen (vgl. Lach/Schankerman 2008; Mowery et al. 2001). Unstrittig ist jedoch, dass Bayh-Dole die Anreize für den Transfer universitärer Forschung in die industrielle Praxis stark erhöht hat, was in der Folge wichtige europäische Industrieländer dazu bewegte, eigene Gesetzesentwürfe im Geiste von Bayh-Dole auf den Weg zu bringen. Zusätzlich angetrieben wurden diese Aktivitäten durch den harten internationalen Forschungswettbewerb sowie erste Studien, die den Zusammenhang zwischen einer funktionierenden Technologietransfer-Infrastruktur für universitäre Innovationen und den positiven Effekten hieraus für das regionale und nationale Wirtschaftswachstum belegten (vgl. Degroof/Roberts 2004). In Deutschland manifestierten sich diese Ansätze z.B. in der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder, die in der Förderlinie „Exzellenzcluster“ ausdrücklich Themen von wirtschaftlicher Relevanz aufgreift und damit eine direkte Verbindung zwischen universitärer Forschung und deren volkswirtschaftlicher Bedeutung herstellt. Die Hoffnung, den Universitäten durch Rückflüsse aus der Forschungsverwertung eine neue bedeutende Einnahmequelle zu erschließen (und sie damit langfristig unabhängiger von der staatlichen Förderung zu machen) mag bei diesen Gesetzesinitiativen ebenfalls eine Rolle gespielt haben.

In Deutschland mündete die Diskussion um Bayh-Dole im Jahre 2002 in die Neufassung des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen (ArbnErfG). Im universitären Kontext war die wichtigste Neuerung gegenüber dem Ursprungstext des Gesetzes von 1957 der Wegfall des sogenannten „Hochschullehrerprivilegs“. Forschende an deutschen Universitäten konnten nun nicht länger allein entscheiden, in welcher Form sie ihre Ergebnisse zugänglich machten. Die Novelle brachte es mit sich, dass fortan der Universität als Arbeitgeberin etwaige Schutzrechte aus der Erfindungstätigkeit all ihrer Angestellten zustanden. Weitere Neuregelungen betrafen die abgestufte Verteilung erzielter Einnahmen und die Verfahrensweise bei Nichtinanspruchnahme der Erfindung. Die Universitäten ihrerseits stehen seither in der Pflicht, geeignete Anlaufstellen für Technologietransfer intern zu schaffen bzw. so auszubauen, dass sie fachlich und personell die zeitnahe und korrekte Einschätzung der wirtschaftlichen Relevanz von Erfindungsmeldungen durch Universitätsangehörige leisten können. Dies erfordert angesichts des breiten Fächerspektrums einer typischen deutschen Volluniversität vielerorts noch immer massive Anstrengungen. Flankiert werden diese Bestre-

bungen durch den Aufbau eines Systems von derzeit 20 Patentverwertungsagenturen (PVAs), die seit 2002 mit einer Anschubfinanzierung des Bundes versehen einen wesentlichen Teil der Aufgaben im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Verwertung von Forschung übernehmen sollen.

Art und Umfang der Forschungsverwertungsaktivitäten von Universitäten in den USA haben beachtliche Dimensionen erreicht, so dass die in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur inzwischen von einer *2nd Academic Revolution* die Rede ist (vgl. Etzkowitz 2004). Obwohl die makroökonomische Erfolgswirkung solcher Aktivitäten selten wirklich im Sinne eines „Return on Investment“ einwandfrei messbar ist, werden Universitäten zunehmend auch danach beurteilt, inwiefern sie einen Beitrag zur sozioökonomischen Entwicklung der Regionen leisten, in denen sie jeweils beheimatet sind. Derartige Überlegungen und auch Forschungen waren schon früh in die Hochschulgründungen auch der deutschen Bundesländer eingegangen (Webler 1984a, 1984b; AG Hochschulkanzler 1984). Als dritte Säule neben Lehre und Forschung tritt damit der Technologietransfer im Spektrum der Aufgaben einer modernen Universität immer stärker in Erscheinung und erfordert entsprechende Anpassungen auf verschiedenen Ebenen dieser komplexen Organisation, von der strategischen Ausrichtung von Forschung und Lehre über die Bereitstellung von Ressourcen bis hin zur Ausgestaltung von Anreizsystemen. Die hiermit einhergehenden Umwälzungen stehen denen der *1st Academic Revolution* in nichts nach und sind unter den Schlagworten *Entrepreneurial University* (unternehmerisch handelnde Universität) und *University Patenting* (Patentierungsaktivitäten an Universitäten) zum Gegenstand zahlreicher Studien und Veröffentlichungen geworden (vgl. Baldini 2006; Rothaermel 2007).

Diskutiert wird in den vergangenen Jahren immer weniger die Frage, ob eine solche Entwicklung hin zu unternehmerisch aktiven Universitäten grundsätzlich sinnvoll ist, obwohl Kritiker durchaus die möglichen Gefahren einer zunehmenden Ausrichtung des Wissenschaftsbetriebs auf die Belange der Wirtschaft im Blick behalten (vgl. z.B. Campbell/Blumenthal 1999; Lee 2000), besonders hinsichtlich der Tradition des freien wissenschaftlichen Austauschs und der langfristigen Chancengleichheit von Universitäten (vgl. Dasgupta/David 1994).

Diskutiert werden dagegen immer häufiger Fragen der konkreten Ausgestaltung eines universitären Forschungsbetriebs, der wirtschaftliche Interessen integriert ohne den Anspruch wissenschaftlicher Höchstleistungen zu vernachlässigen. Die konkreten Befindlichkeiten der Forschenden auf verschiedenen Karrierestufen müssen hierbei ebenso einfließen wie die Grenzen der Kapazitäten der Universitätsverwaltung, die eine derart grundlegende Erweiterung des Aufgabenspektrums zusätzlich zu den Herausforderungen ständig steigender Studentenzahlen und schwierig umzusetzender Vorgaben aus der Politik (z.B. Bologna-Prozess, Studiengebühren) meistern muss.

In dieser Debatte um die bestmögliche Umsetzung des Konzepts im europäischen Kontext wirken oft noch die amerikanischen Vorbilder nach. Viel beachteteter und gelegentlich imitiert Prototyp einer *Entrepreneurial University* ist das Massachusetts Institute of Technology (MIT) in

Boston (vgl. European Institute of Innovation and Technology (EIT) und Karlsruhe Institute of Technology (KIT)). Studien zu den herausragenden Erfolgen des MIT zeichnen jedoch eine über Jahrzehnte gewachsene Ausrichtung auf fachliche Exzellenz, technologische Experimentierfreude und Unternehmertegeist, die nicht über Nacht an anderen Universitäten dupliziert werden kann. (vgl. Agrawal/Henderson 2002; Dechenaux et al. 2003; Etkowitz 2002). Die Erfahrungen insbesondere der amerikanischen Spitzen-Universitäten in Bezug auf das Patentierungsgeschehen vor und nach der Einführung von Bayh-Dole werden in Europa aufmerksam verfolgt; durch den zeitlichen Abstand von etwa zwei Jahrzehnten bei der Einführung von Bayh-Doleartigen Gesetzen besteht die Chance, aus etwaigen Fehlentwicklungen in den USA zu lernen und in Europa frühzeitig gegenzusteuern.

Reines „Copy/paste USA – Deutschland“ wenig erfolgversprechend

Zahlreiche Autoren betonen inzwischen die Notwendigkeit einer eigenständigen europäischen Forschung zu den Themenkreisen *Entrepreneurial University* und *University Patenting*, weil die institutionellen Rahmenbedingungen US-amerikanischer Universitäten sich deutlich von denen europäischer Universitäten unterscheiden. Insbesondere im direkten Vergleich mit Deutschland finden sich im Moment noch mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten. So bestreiten amerikanische Universitäten oft einen wesentlichen Teil ihrer Haushalte aus direkter wirtschaftlicher Betätigung und Einkünften aus Stiftungsvermögen in Milliardenhöhe (u.a. durch sogenannte *land grants*); die Verflechtungen zwischen Wirtschaft und höheren Bildungseinrichtungen ist traditionell sehr umfassend, die Autonomie von staatlichen Stellen relativ groß. Europas Universitäten sind in Finanzierungsfragen in der Regel deutlich enger an den Staat als an die Wirtschaft gebunden, Deutschland bildet hiervon keine Ausnahme (vgl. von Ledebur, 2008; Schmoch, 2007). Auch ein Vergleich des Patentrechts offenbart deutliche Unterschiede: Erfinder in den USA kommen in den Genuss einer sogenannten *grace period* von einem Jahr, Patentanmeldungen sind damit auch nach einer Publikation noch möglich. In Deutschland ist ein solches Vorgehen neuheits-schädlich und führt zur Ablehnung des Patentantrags. Der Patentschutz wird in den USA tendenziell relativ breit gewährt; außerdem ist, anders als in Deutschland, auch ein umfassender Patentschutz auf Pflanzen und Software möglich. Ein weiterer Unterschied betrifft die grundlegende Organisation des Technologietransfers: in den USA finden sich überwiegend campusnahe Einrichtungen, deren Leiter in einem nationalen Netzwerk (Association of University Technology Managers, AUTM) zusammengeschlossen sind, während Deutschland auf universitätsübergreifende Strukturen setzt, deren Angehörige auf Bundesebene bisher aber kaum vernetzt sind. Ein letzter wesentlicher Unterschied betrifft die Regelungen für Vergütung und Aufstieg: Während in Deutschland vergleichsweise rigide Vorgaben (abgeleitet aus dem öffentlichen Tarifrecht) das Bild bestimmen, werden in den USA solche Vertragsangelegenheiten deutlich flexibler gehandhabt, was sich insbesondere in der Rekrutierung von Technologietransfer-Personal mit signifikanter Industrieerfahrung sehr positiv auswirkt.

Diese Unterschiede hinsichtlich organisatorischer, gesetzlicher und finanzieller Kontextfaktoren zwischen amerikanischen und deutschen Universitäten resultieren damit insgesamt in deutlich verschiedenen Handlungsspielräumen bezüglich der Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Angestellten dieser Universitäten, was im Hinblick auf die traditionell recht große Mobilität dieser Zielgruppe besonders in der Spitzenforschung eine besondere Brisanz mit sich bringt. Der Wettbewerb um anerkannte Fachleute wird längst global ausgetragen.

Das „Kleingedruckte“ im Arbeitsvertrag verpflichtet bereits - wozu noch Anreizsysteme?

Von besonderem Interesse ist die Frage, wie die angestellten Forscherinnen und Forscher einer Universität auf Anreize reagieren, ihr Wissen in Bezug auf die vermutete wirtschaftliche Verwertbarkeit den zuständigen Stellen an der Universität im Zuge einer Erfindungsmeldung zeitnah und gut verständlich zugänglich zu machen. Obwohl als Arbeitnehmer-Pflicht inzwischen in den meisten Arbeitsverträgen verankert, ist dies keine Selbstverständlichkeit; nicht ohne Grund wird die Beziehung zwischen Forschenden im Angestelltenverhältnis einer Universität als Prinzipal-Agenten-Problem beschrieben (vgl. Jensen/Thursby 2001; Kirstein/Will 2006). Die Kontrolle von Arbeitsergebnissen als wirksamer Mechanismus der Ergebnissicherung versagt in vielen Wissenschaftsdisziplinen, weil der Grad der Spezialisierung in den meisten Forschungsprojekten so hoch ist, dass auch Fachleute oft nur nach längerer Einarbeitung in die zugrunde liegende Materie zu einem fundierten Urteil bereit und in der Lage sind, dieses adäquat zu begründen. Hieraus ergibt sich zum einen, dass die Kosten eines primär auf Kontrolle basierenden Systems in kürzester Zeit jedes realistische Budget sprengen würden – es ist schlicht unmöglich, allen Forschenden eine fachlich adäquat qualifizierte Aufsicht in Bezug auf Verwertungsfragen zuzuordnen. Zum anderen erlaubt es die Komplexität des Forschungsgegenstandes vieler Projekte ohne weiteres, unvollständige oder irreführende Angaben in einer Erfindungsmeldung zu machen. Dies schmälert die Chancen auf Verwertung der Ergebnisse durch die Universität meist drastisch und hat zur Folge, dass die Erfindung mit hoher Wahrscheinlichkeit an den Urheber (zu dessen freier Verwendung) zurückfällt, ohne dass ein Fehlverhalten eindeutig nachweisbar wäre.

Aus diesen Besonderheiten des Hochschulwesens heraus wenden sich aktuelle Untersuchungen verstärkt Mechanismen zu, die eine Steigerung der Leistungsfähigkeit des universitären Technologietransfers auf der Basis von Anreizen zu erreichen suchen. Erklärtes Ziel ist es hierbei, den Forschenden aller schutzrechtlich relevanten Fachrichtungen nachhaltig den Eindruck zu vermitteln, dass sich die mit einer Erfindungsmeldung unbestreitbar zusammenhängende Mehrarbeit letztendlich lohnt, und zwar sowohl finanziell als auch ideell, für den einzelnen Forschenden ebenso wie für die Arbeitsgruppe, die Fakultät und die Universität insgesamt. Eine Anpassung vorhandener Anreizsysteme mit dem Ziel, Patente in Zahl und Qualität zu steigern will allerdings gut überlegt sein – neu gesetzte Anreize konkurrieren mit bereits existierenden sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene, und nicht immer ist die Wirkung

einer Rekombination vorher vollständig absehbar (vgl. Friedman/Silberman 2003; Owen-Smith/Powell 2001).

Die Anreiz-Beitragstheorie (*Incentive theory*, vgl. Barnard, 1938; Cyert/March 1963; March/Simon 1958; Simon 1957) lieferte während des letzten Jahrhunderts in größeren Abständen wichtige Erklärungsbeiträge hinsichtlich der Motivation von Menschen im Sinne ihrer Bereitschaft, Leistungen für Organisationen, denen sie angehören, zu erbringen. Diese Ansätze wurden durch zahlreiche Autoren weiterentwickelt, um das System aus Leistung und Gegenleistung für eine Vielzahl unterschiedlicher Organisationen nachhaltig ins Gleichgewicht zu bringen.

Im vorliegenden Beitrag soll im folgenden versucht werden, die bisher unsystematisch verwendeten Begrifflichkeiten in Bezug auf einzelne Klassen von Anreizen zu ordnen und im Kontext der heutigen Wissensgesellschaft im allgemeinen und für die Gestaltung von Anreizsystemen an Universitäten im speziellen nutzbar zu machen.

2. Systematisierung möglicher Anreize zur Patentierung von Forschungsergebnissen

Frank Kensys Rückblick auf den eigenen Weg zum Patent als wichtigem Meilenstein der m2p-labs-Firmenengründung offenbart ein ganzes Bündel unterschiedlicher Motivationen im Zusammenhang mit Patentierung im Umfeld universitärer Forschung: „Dass man sein eigenes Ding umsetzt, ist natürlich eine wichtige Motivation. Geld spielt am Anfang keine so große Rolle, man weiss ja nicht was rauskommt. Entscheidend ist die Einstellung des Professors – der lebt das vor.“ In der schutzrechtlichen Sicherung von universitären Forschungsergebnissen sieht er neben dem reinen Verwertungsaspekt auch eine Signalfunktion für den Umgang mit potentiellen Abnehmern in der Industrie. „Oft werden an der Hochschule auch Patente angemeldet, um die Relevanz der Forschung für die Industrie zu untermauern“ berichtet Kensy aus der Hochschul-Praxis. Patente seien als Werkzeug der Gesprächsanbahnung z.B. über bezahlte Auftragsforschung inzwischen durchaus anerkannt. Dass in Lebensläufen von Forschenden die Beteiligung an Patenten inzwischen genauso selbstverständlich aufgelistet wird wie die Autorschaft an Publikationen, bestätigt er als folgerichtige Konsequenz dieser Entwicklung: „Klar, es hebt die Reputation. Und das kann wichtig werden, wenn ein Universitäts-Forscher mal irgendwann in die Industrie wechseln möchte.“

Die nähere Betrachtung unseres Praxisbeispiels zeigt auf, dass klassische, im Zuge des Industriezeitalters beschriebene Formen der Leistungsmotivation im Umfeld einer Universität offenbar deutlich zu kurz greifen. Eine einseitige Ausrichtung des Forschungsbetriebs auf Publikationsleistung, wie sie im englischen Sprachraum durch die berühmteberühmte Alliteration *publish or perish* (etwa: ‚Veröffentliche oder gehe unter‘) verewigt ist, scheint ebenso wenig zeitgemäß wie ein vollständiger Wechsel hin zu einem System, das die wirtschaftliche Wertbarkeit von Forschungsergebnis-

sen zum alles beherrschenden Leitmotiv eines Anreizsystems macht. Erste empirische Befunde zeigen, dass Patente den Publikationen in der Regel nicht im Wege stehen, sondern dass vielmehr exzellente Forschung der Ausgangspunkt sowohl für Patente als auch Publikationen ist. Die befürchtete inverse Korrelation zwischen publizieren und patentieren scheint auszubleiben (vgl. z.B. Ranga et al. 2003). Im Gegenteil: Publikations- und Patentierungsaktivitäten scheinen positiv zu korrelieren (vgl. Carayol/Matt 2004).

Die theoriegeleitete Forschung zum Thema Anreizsysteme für Forschende steckt noch in den Anfängen und löst sich erst allmählich vom Kontext früherer Schwerpunktthemen aus den Bereichen Wirtschaft (z.B. Steigerung der Industrieproduktion durch Innovationen) und Politik (z.B. Erlangung der militärischen Überlegenheit während des Kalten Krieges durch Hochtechnologie). Im Fokus der Bemühungen um eine Erneuerung der theoretischen Basis stehen Systeme, die explizit auf die Mehrdimensionalität der Motivation von Menschen eingehen, die sich als Teil der seit etwa zwei Dekaden entstehenden Wissensgesellschaft begreifen. Peter Drucker, Vordenker der modernen Managementlehre, schuf für diesen Typus den Begriff *knowledge worker* und betonte gleichzeitig die Notwendigkeit, sich diesem Arbeitsumfeld mit neuen Maßstäben an die Produktivitätsmessung und -steigerung zu nähern (vgl. Drucker 1999). Bezogen auf den vorliegenden Kontext des universitären Technologietransfers favorisieren zahlreiche Autoren den Einsatz von Fallstudien, um mehr über die Erfolgsfaktoren unter den aktuellen Arbeitsbedingungen zu erfahren (vgl. u.a. Friedman/Silberman 2003; Rothaermel et al. 2007; Verspagen 2006).

Der Versuch, die Vielfalt der identifizierten Anreize anhand bestehender Theorien und Schemata zu kategorisieren und weiter zu ordnen war aufgrund des frühen Entwicklungsstadiums des Forschungsfeldes bisher nicht ausreichend gelungen. Die nachfolgende Grafik fasst, dieses Defizit aufgreifend, den Vorschlag einer zweckmässigen Einteilung in Form eines kurzen Überblicks zusammen, der anschließend näher erläutert wird.

Abgeleitet aus den grundlegenden Dimensionen von Anreizen ‚monetär vs. nicht-monetär‘ und ‚materiell vs. nicht-materiell‘ ergeben sich insgesamt vier Klassen von Anreizen:

- Materiell – Monetär,
- Materiell – Nichtmonetär,
- Nicht-materiell – Monetär,
- Nicht-materiell – Nicht-monetär.

Abbildung 1: Anreiz-Dimensionen (Wilhelm 2010; adaptiert aus der in Kürze erscheinenden Dissertationsschrift)

Anreiz-Dimensionen	Monetär	Nicht-monetär
Materiell	individuell / organisational	individuell / organisational
Nicht-materiell	individuell / organisational	individuell / organisational
	Wirkungsebenen	

In jede dieser Klassen lassen sich Anreize einsortieren, die entweder direkt und individuell zugeschnitten die Motivation der Forschenden zu beeinflussen oder dies indirekt auf dem Umweg organisationaler Faktoren zu bewirken suchen. Beispiele für die einzelnen Klassen sind z.B.

- Materiell – Monetär: Bezahlung (Gehalt, Prämien, Boni, etc.),
- Materiell – Nichtmonetär: Ausstattung (z.B. Dienstwagen mit Privatnutzung),
- Nicht-materiell – Monetär: Spenden für ein relevantes Anliegen der Zielperson,
- Nicht-materiell – Nicht-monetär: Öffentliche Anerkennung (Preise, Auszeichnungen).

Dieser theoretische sowie methodische Ansatz bildet die Grundlage des vorliegenden Beitrags. Zwischen Januar und August 2008 wurden darauf basierend insgesamt 20 Vorabstudien und Experteninterviews mit Forschern und Transfer-Managern an forschungstarken deutschen, britischen und amerikanischen Universitäten geführt (Columbia University, Harvard University, Dartmouth College, Stanford University, UCLA, Caltech, Imperial College London, Technische Universität München, TH Karlsruhe, RWTH Aachen). Diese vorbereitenden Gespräche mündeten in insgesamt acht zwischen Oktober 2008 und Februar 2009 durchgeführte, etwa einstündige Tiefeninterviews im gleichen Zielpersonenkreis an relevanten deutschen Universitäten (Universität Köln, Universität Stuttgart, LMU München, RWTH Aachen).

Die Ergebnisse, Gegenstand ausführlicher Betrachtungen einer in Kürze erscheinenden Monographie (Wilhelm 2010) erlauben eine erste differenzierte Einschätzung des Umgangs mit Anreizsystemen für die Patentierung von Forschungsergebnissen an deutschen Universitäten und werden nachfolgend anhand von Einzelstimmen skizziert. Im Rahmen der empirischen Analyse hat sich herausgestellt, dass der theoretisch abgeleitete Bezugsrahmen, welcher in Abbildung 1 dargestellt ist, eine valide Grundlage für die Klassifizierung von wahrgenommenen Anreizen aus Sicht von Wissenschaftlern darstellt. Im folgenden Abschnitt soll auf die Ergebnisse der durchgeführten Empirie kurz exemplarisch eingegangen werden:

Die interviewten Forschenden berichteten u.a. von einer zunehmenden Einbindung des Kriteriums Patentanmeldung in die regelmäßige Leistungseinschätzung in der Form, dass

„Patentanmeldungen mindestens genauso viel zählen wie Publikationen“.

„Und aus Sicht eines Wissenschaftlers ist natürlich ein Patent auch eine Veröffentlichung und es macht für mich eigentlich mittlerweile keinen Unterschied mehr (...)“

Generell spielen finanzielle Motive bei den Befragten eine eher untergeordnete Rolle, allerdings wächst das Bewusstsein für die potentielle Hebelwirkung des Pflichtanteils, der universitären Patentanmeldern im Zuge der Novelle des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen seit 2002 zusteht, welcher im Vergleich zu den Regelungen in der Industrie offenbar als „ziemlich lukrativ“ wahrgenommen wird.

„Also, ich meine, wenn ich in einem Industrieunternehmen arbeite, dann ist ja auch die finanzielle Beteiligung an so einer Erfindung deutlich niedriger als das an der Hochschule der Fall ist. Also gerade Erfindungen, die von Hochschulbeteiligten kommen, das ist schon lukrativ.“

Vorschläge kamen bezüglich der weiteren Ausbaufähigkeit des monetären Teils des Anreizsystems dahingehend, dass nicht nur die Rückflüsse aus dem verwerteten Patent vergütet werden sollten, sondern bereits die früheren Schritte im Prozess in Form von „Bonuszahlungen bei Patentanmeldung und Patenterteilung“ an die jeweiligen Urheber in den Fakultäten.

„Ich denke, was man vielleicht noch machen könnte, dass man Anreizsysteme schafft: dass man sagt, wenn jemand was einreicht und durch die Prüfung durch, in diesem Fall die Patentallianz, kommt und das Patent dann auch noch erteilt wird, dann könnte man sagen: hey, dann bekommt der Erfinder einen Bonus.“

Die Befragungen legten auch offen, dass nicht-monetäre Anreize in Form von Preisen und Auszeichnungen durchaus ihre Berechtigung haben. Auf diesem Wege zusätzliche Anerkennung für die eigene Arbeit zu erfahren, wurde übereinstimmend als „schön“ und „zielführend“ empfunden.

„Und natürlich freut man sich auch über Preise - es ist halt schon schön, wenn man auf diesem Weg die Bestätigung bekommt. Dass man nicht nur drei Jahre vor sich hin geforscht und teilweise auch echt hart gearbeitet hat, sondern das auch von anderen Leuten positiv bewertet wird.“

Weitere Erkenntnisse betrafen die Anreizwirkung durch die Umverteilung der Kosten für eine Patentanmeldung im Zuge der Neuordnung des Technologietransfers an deutschen Universitäten in den vergangenen Jahren. Die Notwendigkeit „alles alleine zu finanzieren“ hatte vorher offenbar potentielle Patentanmelder vom Schritt der Anmeldung abgehalten. Seit Universitäten die Rechte an den Erfindungen wahrnehmen, tragen sie auch die Kosten der dafür notwendigen Formalien, was Forschende scheinbar unbeschwerter an das Thema Patentanmeldung herangehen lässt.

„Also vor '99 gab es glaub ich wohl vereinzelt Patente, aber nicht allzu viele, weil da war es dann halt immer noch so, dass man das komplett selber finanzieren musste.“

Diese Punkte stellen eine sehr komprimierte Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Forschung dar. Als vorläufiges Fazit nach Auswertung der Fallstudien kann festgehalten werden, dass den nicht-monetären Anreize gegenüber den monetären Anreizen im vergleichsweise unsicheren Kontext einer mitunter weit in der Zukunft liegenden Verwertung eines Forschungsergebnisses eine stärkere Bedeutung zukommt als zunächst durch die Theorie impliziert. Hieraus ergeben sich erste Ansatzpunkte für eine konkrete Einflussnahme, z.B. in Form materieller/nicht-monetärer Anreize, die im Rahmen des im Umbau begriffenen öffentlichen Tarifrechts in Deutschland sicher zunehmend

möglich werden. Der Ausbau nicht-materiell/nicht-monetärer Anreize stellt ebenfalls eine betrachtenswerte und bisher deutlich unterschätzte Option dar (vgl. zu diesem Thema z.B. Frey und Neckermann 2006).

3. Fazit

Obwohl nicht alle Klassen von Anreizen im vorliegenden Kontext des Patentierungsgeschehens an Universitäten die gleiche Relevanz entfalten, scheint die vorgeschlagene Kategorisierung geeignet, den weiteren Überlegungen zur Ausgestaltung künftiger Anreizsysteme Struktur zu geben. Das Verständnis der Mehrdimensionalität von Anreizen ist Grundlage für eine gezielte Unterstützung des Patentierungsgeschehens an Universitäten und sollte helfen, die noch recht häufig anzutreffende einseitig ausgeprägte Ausrichtung auf materielle Anreize zu überwinden. Laufende Forschungsvorhaben liefern bereits Hinweise, dass nicht alle Klassen von Anreizen über alle Stadien einer Forschungskarriere hinweg eine vergleichbare Wirkung entfalten, auch eine weitere Differenzierung entlang verschiedener Fachbereiche ist wünschenswert und in Arbeit.

Literaturverzeichnis

AG Hochschulkanzler (Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler) (Hg.) (1984): Hochschule und Region (Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung. Materialien Nr. 17). Essen.

Agrawal, A./Henderson, R. (2002): Putting patents in context: exploring knowledge transfer from MIT. In: Management Science, Vol. 48/No. 1, pp. 44-60.

AUTM (2008): AUTM U.S. licensing activity survey, FY 2007 survey summary, Deerfield.

Baldini, N. (2006): University patenting and licensing activity: a review of the literature. In: Research Evaluation, Vol. 15/No. 3, pp. 197-207.

Barnard, C. (1938): The functions of the executive, Cambridge, MA.

Campbell, E. G./Blumenthal, D. (1999): Perils of university-industry collaboration. In: Issues in Science and Technology, Vol. 16/No. 1, p. 15.

Carayol, N./Matt, M. (2004): Does research organization influence academic production? Laboratory level evidence from a large European university. In: Research Policy, Vol. 33, pp. 1081-1102.

Cyert, R./March, J. (1963): A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, NJ.

Dasgupta, P./David, P. A. (1994): Toward a new economics of science, In: Research Policy, Vol. 23, pp. 487-521.

Dechenaux, E./Goldfarb, B./Shane, S./Thursby, M. C. (2003): Appropriability and the timing of innovation: evidence from MIT inventions, Cambridge, MA.

Degroof, J.-J./Degroof, R., Edward B. (2004): Overcoming Weak Entrepreneurial Infrastructures for Academic Spin-Off Ventures, In: Journal of Technology Transfer, Vol. 29, pp. 327-352.

Drucker, P. (1999): Knowledge-Worker Productivity: Thr Biggest Challenge, In: California Management Review, Vol. 99, 41/No. 2, pp. 79-94.

Etzkowitz, H. (2002): MIT and the rise of entrepreneurial science, London, New York.

Etzkowitz, H. (2004): 'The evolution of the entrepreneurial university.', International Journal of Technology & Globalization. Vol. 1/No. 1, pp. 64-77.

Frey, B. S./Neckermann, S. (2006): Auszeichnungen: ein vernachlässigter Anreiz, In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik. Vol. 7/No. 2, pp. 271-284.

Friedman, J./Silberman, J. (2003): University technology transfer: do incentives, management, and location matter?, In: Journal of Technology Transfer. Vol. 28/No. 1, pp. 17-30.

Jensen, R./Thursby, M. C. (2001): Proofs and prototypes for sale: the tale of university licensing. In: American Economic Review. Vol. 91, pp. 240-259.

Kirstein, R./Will, B. (2006): Efficient compensation for employees' inventions. In: European Journal of Law and Economics. Vol. 21, pp. 129-148.

Lach, S./Schankerman, M. (2008): Incentives and invention in universities. In: RAND Journal of Economics. Vol. 39/No. 2, pp. 403-433.

Lee, Y. S. (2000): The sustainability of university-industry research collaboration: an empirical assessment. In: Journal of Technology Transfer. Vol. 25, pp. 111-133.

March, J./Simon, H. (1958): Organizations, New York.

Mowery, D./Nelson, R./Sampat, B./Ziedonis, A. (2001): The growth of patenting and licensing by US universities: an assessment of the effects of the Bayh-Dole Act of 1980, In: Research Policy. Vol. 30/No. 1, pp. 99-119.

Owen-Smith, J./Powell, W. (2001): To patent or not: faculty decisions and institutional success at technology transfer. In: Journal of Technology Transfer. Vol. 26/No. 1-2, pp. 99-114.

Ranga, L. M./Debackere, K./Tunzelmann, N. v. (2003): Entrepreneurial universities and the dynamics of academic knowledge production: a case study of basic vs. applied research in Belgium, In: Scientometrics. Vol. 58, pp. 301-320.

Rothaermel, F. T./Agung, S. D./Jiang, L. (2007): University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. In: Industrial and Corporate Change. Vol. 16/No. 4, pp. 691-791.

Schmoch, U. (2007): Patentanmeldungen aus deutschen Hochschulen. Beitrag zu den Analysen im Rahmen der jährlichen Berichterstattung zum technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands. In: Studien zum deutschen Innovationssystem. Vol. 10, pp. 1-23.

Simon, H. (1957): Models of man, New York.

Teichler, U. (1998): „Internationalisation as a Challenge for Higher Education in Europe“. In: Tertiary Education and Management. Vol. 5/No. 1, pp. 5-23.

Verspagen, B. (2006): University research, intellectual property rights and European innovation systems. In: Journal of Economic Surveys, Vol. 20/No. 4, pp. 607-632.

Von Ledeber, S. (2008b): Warum gehen die Patentanmeldungen aus Hochschulen zurück? In: Wirtschaftsdienst. Vol. 88/No. 9, pp. 604-607.

Webler, H. (1927): Die Cameral Hohe Schule zu Lautern. (Diss.) Tübingen.

Webler, W.-D. (1984a): Staat und Hochschulen. Empirie und Theoriebildung am Fall Baden-Württemberg. (Diss.) Köln/Wien.

Webler, W.-D. (1984b): Hochschule und Region. Wechselwirkungen (Bielefelder Beiträge zur Ausbildungsforschung und Studienreform 1). Weinheim.

Webler, W.-D. (2008): Zur Entstehung der Humboldtschen Universitätskonzeption. Statik und Dynamik der Hochschulentwicklung in Deutschland - ein historisches Beispiel. Bielefeld.

Wilhelm, S. (2010): Evidence on Individual Decision Making in the Context of Patenting Activities in German Academia, Dissertationsschrift (in Kürze erscheinend), Aachen.

- **Sven Wilhelm**, Dipl.-Ök., Lehrstuhl Wirtschaftswissenschaften für Ingenieure und Naturwissenschaftler, RWTH Aachen, E-Mail: wilhelm@win.rwth-aachen.de
- **Thomas Walter**, Dipl.-Kfm., Lehrstuhl Wirtschaftswissenschaften für Ingenieure und Naturwissenschaftler, RWTH Aachen, E-Mail: walter@win.rwth-aachen.de
- **Prof. Dr. Malte Brettel**, Inhaber des Lehrstuhls Wirtschaftswissenschaften für Ingenieure und Naturwissenschaftler, RWTH Aachen, E-Mail: brettel@win.rwth-aachen.de

Transaktionskosten vermeiden – Performanzprofile beachten - Chancen für unkonventionelle Forschung bereitstellen Forscher und Praktiker diskutieren die Ergebnisse der DFG-Forschergruppe „Governance der Forschung“

Am Ende ihrer Laufzeit stellt die DFG-Forschergruppe „Governance der Forschung“ ihre Ergebnisse der Praxis vor. In einem gemeinsam mit dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) veranstalteten Workshop stellten vier Projekte der Gruppe ihre Ergebnisse Wissenschaftsmanagern aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen vor. Veranstaltungsort war das Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV) auf dem Campus der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer. Wissenschaftsmanager aus BMBF, GWK, iFQ, Wissenschaftsrat und Universitäten kamen in Speyer zusammen, um die Ergebnisse der Forschergruppe zu diskutieren. Diese arbeitet seit sechs Jahren in acht rechts-, sozial-, politik- und wirtschaftswissenschaftlichen Projekten zu den Reformen im deutschen Wissenschaftssystem.

Dr. Thomas Heinze (Universität Bamberg) fragte in seinem Beitrag, inwieweit die staatlichen Einflussmöglichkeiten im außeruniversitären Forschungssektor reduziert und andere Koordinationsformen dafür gestärkt wurden. Die Analyse zeigt, dass die Outputeffizienz der vier Wissenschaftsorganisationen bei Publikationen und Patentanmeldungen deutlich gestiegen ist. Im Gegensatz zum Hochschulsektor lässt sich aber bislang kein Rückzug der staatlichen Governance feststellen. Die politische Einflussnahme hat sich insbesondere bei der Helmholtzgemeinschaft und bei der Leibnizgemeinschaft auf die Ebene der Träger- und Dachorganisation verlagert. Auch haben hierarchisches Forschungsmanagement, Ressourcenwettbewerb, Netzwerkkoordination und Reputationswettbewerb an Bedeutung gewonnen. An Bedeutung gewonnen hat außerdem die Rolle internationaler Evaluatoren bei der Beurteilung wissenschaftlicher Leistungen. Die Vervielfachung der Koordinationsmechanismen deutet zudem auf einen Trend zur „Übersteuerung“ der außeruniversitären Forschung hin und müsste zu einem Ansteigen der Transaktionskosten führen. Heinze prognostizierte einen starken Anstieg der kurz- und mittelfristigen Outputeffizienz (deutlich mehr Publikationen und Patente pro Budget- bzw. Personaleinheit), tendenziell einen Erhalt und die Festigung der jeweils spezifischen Missionen und Leistungsprofile bei der Max-Planck- und der Fraunhofergesellschaft, sowie Versuche der strategischen Neuorientierung bei der Helmholtz- und der Leibnizgemeinschaft.

Ministerialdirigent Jürgen Schlegel (GWK) merkte in seinem Kommentar zunächst an, dass der außeruniversitäre Forschungssektor als Vorbild für den Wandel an Universitäten diene. Dieser befinde sich schon seit 1990 in einem tiefgreifenden Wandel. Die Einschätzung, der außeruniversitäre Sektor sei möglicherweise übersteuert, teile er nicht. Der Staat habe sich deutlich aus der Detailsteuerung zurückgezogen. Eine weitere wichtige Veränderung sei, dass die Fraunhofergesellschaft so stark gewachsen sei. Anders als Heinze sehe er die Leibnizgemeinschaft außerdem ebenfalls

wie die Max-Planck-Gesellschaft einem starken Reputationswettbewerb ausgesetzt.

Prof. Dr. Dorothea Jansen (DHFV und FÖV Speyer) stellte in ihrem Beitrag die Frage, welche Effekte die Reformen im Wissenschaftssystem und hier insbesondere die leistungsorientierte Mittelvergabe (LoM), auf die Möglichkeiten haben, unkonventionelle und riskante Forschung durchzuführen. Jansen und ihr Team haben 77 Forschungsgruppen aus der Astrophysik, der Nanotechnologie und der Mikroökonomie befragt, welchen Einfluss organisationsinterne Vorgaben, die Förderschwerpunkte von Drittmittelgebern oder die Scientific Community auf die Ausrichtung neuer Forschungslinien haben. Gefragt wurde auch nach den Chancen interne Ressourcen oder Drittmittel für unkonventionelle Forschungsideen zu mobilisieren. Rund 34% der universitären Forschungsgruppen halten es für schwierig eine organisationsinterne Finanzierung für Projekte zu bekommen, deren Ertrag unsicher ist: Außeruniversitäre Gruppen sind hier optimistischer (15%). Allerdings können bisher noch 38% der universitären Gruppen in solchen Fällen auf ihre Grundausrüstung zurückgreifen (außeruniversitäre: 15%).

Noch schwieriger ist eine Finanzierung über Drittmittelanträge (Uni: 33% schwierig, außeruniversitäre Gruppen: 41%). LoM ist bisher vor allem an Universitäten eingeführt worden. Universitäre Gruppen mit Ressourcenzuweisung nach LoM richten ihre Forschung stärker an Institutsprioritäten, an Drittmittelgebern und an der wissenschaftlichen Literatur aus und berücksichtigen weniger Ideen aus dem eigenen Team oder aus der Diskussion mit Kollegen. Nur 12% sehen gute Chancen für eine interne Finanzierung unkonventioneller Ideen (ohne LoM 32%). Diese Ergebnisse deuten daraufhin, dass der Wettbewerb um wissenschaftliche Reputation und Wissensproduktion zunehmend an einen ökonomischen Wettbewerb um Ressourcen geknüpft wird, in dem es nicht um Wissen und Wahrheit, sondern wiederum um Ressourcenvermehrung geht. Die eingeworbenen Drittmittel sind in aller Regel der einzige Indikator in den LoM-Modellen, der Forschung messen soll.

Unkonventionelle und riskante Forschungsideen brauchen dagegen Zeit und eine flexible Grundausrüstung. Statt an die Hochschulen vergebene Mittel an deren Drittmittelleinkommen zu knüpfen oder die programmorientierte Forschungsförderung z.B. über die DFG weiter aufzustocken, sollten die Länder besser die Grundfinanzierung der Hochschulen wieder erhöhen. Die als einziger Forschungsindikator meist herangezogene Drittmittelquote steht dagegen in einem ambivalenten Verhältnis zur Forschungsperformanz gemessen an „echten“ Outputs wie bibliometrisch ermittelten Publikationen und Zitationen. Der Publikationsoutput steigt anfangs mit steigender Drittmittelquote, sinkt dann aber ab einem disziplinspezifischen Schwellenwert wieder. Forschungsgruppen und ihre Leiter können die vielen und

oft kurzfristigen Drittmittelprojekte nicht mehr in einen wissenschaftlich verwertbaren Output überführen, die Transaktionskosten (Berichtspflichten, Antragsverfahren, Begutachtungen) werden zu hoch.

Helmut Fangmann, leitender Ministerialrat im nordrhein-westfälischen Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie kommentierte diesen Beitrag und kritisierte zunächst die Fragestellung: diese könnte man auch umdrehen und fragen, ob nicht unter den traditionellen Governance-Strukturen die Ausbildung forschungsarmer Zonen begünstigt wurde. Fangmann sieht eine mögliche Ökonomisierung der Wissenschaft nicht als Gefahr und zieht einen Vergleich zum amerikanischen Wissenschaftssystem, das weitgehend marktorientiert und dabei wissenschaftlich sehr produktiv und innovativ ist. Die landesbezogene LoM auf die hochschulinterne Mittelverteilung zu übertragen, halte er dagegen für falsch, weil das die strategischen Optionen der Hochschulen einschränke. Die Förderung unkonventioneller Forschung sei zudem eher die Aufgabe der nationalen Forschungsförderung. Außerdem könne jeder Hochschullehrer im Rahmen der Grundausrüstung unkonventionelle Forschung betreiben, dieses Recht sei verfassungsrechtlich geschützt.

PD Dr. Ulrich Schmoch und Dr. Torben Schubert (ISI Karlsruhe) diskutierten in ihrem Beitrag die Möglichkeiten und Grenzen der indikatorgestützten Leistungsmessung. Ausgangspunkt ihres Beitrags war die Tatsache, dass in der Praxis sehr einfache Indikatorensysteme verwendet werden – in Nordrhein-Westfalen werden die Universitäten in der Forschung z.B. nur nach ihren Doktorandenzahlen und ihrer Drittmittelquote bewertet. Kann wissenschaftliche Leistung tatsächlich so einfach ermittelt werden? Auf Grundlage einer Umfrage bei Forschergruppen aus der Nanotechnologie, Biotechnologie, Astrophysik und Ökonomie (n=473) können Schmoch und Schubert diese Frage verneinen: wissenschaftliche Performanz ist demnach mehrdimensional. Sie fragten die Forscher nach verschiedenen Indikatoren wie Gruppengröße, der Verteilung zwischen Forschung und Lehre, abgeschlossenen Publikationen und der Drittmittelquote und erhoben die Publikations- und Zitationsquoten über bibliometrische Datenbanken. Bei der Auswertung kristallisierten sich mehrere Performanzprofile heraus, die das Wissenschaftssystem dringend benötigt: die Genese neuen Wissens (Forschungsausgabe), Ausbildung von Forschernachwuchs (Promotionen und Habilitationen), Beiträge zur wissenschaftlichen Infrastruktur (Gutachtertätigkeit, Gremienarbeit, Herausgeberschaften etc.) sowie Technologietransfer (Kooperationen mit Unternehmen, Patente). Schmoch und Schubert empfehlen, die Zahl der erhobenen Indikatoren auf etwa 10 bis 15 zu begrenzen bzw. zu erweitern und die Erhebung des Indikators Publikationen in den Mittelpunkt zu stellen. Dieser eigne sich als ein erstes Screening-Instrument, da mit Blick auf die Publikationen zwar innerhalb der verschiedenen Profile Variation herrsche, hingegen aber nicht zwischen ihnen. Bibliometrische Indikatoren könnten daher auch außerhalb der Publikationsorientierten sinnvoll differenzieren, ohne die Verhältnisse zwischen den Profilen sehr stark zu verzerren. Wie Prof. Jansen betonen Schmoch und Schubert außerdem die Problematik des Indikators „Drittmittelquote“.

Dr. Dennis Nitsche (Referent des Rektors der Universität Karlsruhe) machte in seinem Kommentar zunächst auf die Probleme dieses Ansatzes aufmerksam: der Faktor Zeit verzerre die Leistungsprofile, da Wissenschaftler nicht in jedem Jahr gleich viel publizieren könnten, weil sie z.B. mit der Antragsstellung beschäftigt seien. Das System zwingt Wissenschaftler zu produzieren und halte sie vom Nachdenken und „inhalten“ ab. Das Bauchgefühl und die Erfahrung, die bei der Leitung einer Hochschule ebenso wichtig seien, würden möglicherweise beiseite geschoben. Daneben verweist Nitsche aber auch auf die Vorteile dieses Ansatzes, die er vor allen Dingen in der größeren Objektivierbarkeit der Leistungsmessung sieht. Angesichts begrenzter Ressourcen sei die effektive und effiziente Mittelverwendung mithilfe eines Messinstrumentes wünschenswert.

Thema des Impulsreferates von Prof. Dr. Thomas Groß (Universität Gießen) war der Europäische Forschungsrat (European Research Council, ERC). Groß' Fokus lag dabei auf den internen Strukturen des ERC aus einer rechtswissenschaftlichen Perspektive. Der Beitrag diskutierte die Ziele, die Organisationsstruktur sowie die Verfahrensregeln und Auswahlkriterien der neuen Organisation, die in 2007 gegründet wurde. Die Zahl der geförderten Forscher durch den ERC ist klein und damit ist auch die Förderungsrate relativ niedrig. Die Struktur des ERC basiert auf einer strikten Trennung wissenschaftlicher und administrativer Aufgaben. Die Evaluation der eingereichten Vorschläge geschieht durch ein auf Peer Review basierendes zweistufiges Verfahren, das von spezialisierten Evaluationspanels und Gutachtern durchgeführt wird. Die Exekutivagentur des ERC, die der Europäischen Kommission berichtet, schließt die Förderungsvereinbarung und verwaltet alle finanziellen Transaktionen (auf eher umständliche Weise) für die geförderten Institutionen. Mit dem Ziel, Vertrauen in das Verfahren zu gewinnen, wurde ein kaskadenartiges Auswahlverfahren der beteiligten Wissenschaftler entwickelt. Wichtig ist dabei auch, Vertrauen in die Fairness der Verfahren zu schaffen. Dies wird in den strengen Regeln für Interessenskonflikte, einem hohen Grad an Transparenz und dem Beschwerdeverfahren reflektiert.

Prof. Dr. Reinhard Grundwald (ZWM) übernahm den Kommentar zu diesem Beitrag und ergänzte ihn um einige historische und ausblickende Aspekte. Für den ERC stelle sich zukünftig die Frage, wie seine Governancestructur ausgestaltet werden solle, ob als Exekutivagentur oder als Organisation im Sinne des Art. 171 und wer eigentlich „owner“ des ERCs sei.

Zentrale Punkte in den den Impulsreferaten und Kommentaren folgenden Diskussionen waren die Frage, ob Hochschullehrer über eine ausreichende Grundausrüstung verfügen und die Problematik des Indikators „Drittmittelquote“. Es wurde bezweifelt, dass universitäre Forscher nach den neuen Besoldungssystemen (W-Besoldung) noch auf eine ausreichende Grundausrüstung zurückgreifen könnten. Auch ob die Hochschulleitungen in der Lage seien, die vom Land gesetzten Anreize intern strategisch zu korrigieren, blieb offen. Die Möglichkeiten der Hochschulleitungen seien im Übrigen auch dadurch beschränkt, dass die Dritt-

mittelquoten an der Finanzierung der Hochschulen in den letzten Jahren kontinuierlich und auf ein kritisches Niveau gestiegen seien. Die Wissenschaftspolitiker und -manager sahen diese Problematik weniger deutlich. Forscher sollten angesichts knapper Kassen in die Lage versetzt werden, unternehmerisch zu denken und Drittmittel für ihre Forschung einzuwerben. Um dieses Ziel zu erreichen, brauche es entsprechende Anreizsysteme.

- **Dorothea Jansen**, Sprecherin der Forschergruppe, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer, E-Mail: LS_jansen@dvh-speyer.de
- **Insa Pruiskens**, Koordinatorin der Forschergruppe, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer, E-Mail: pruisken@foev-speyer.de

Wolff-Dietrich Webler (Hg.):

Universitäten am Scheideweg ?! - Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung Ergebnisse des Hochschulforums Sylt 2008

Ist der Weg von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden zu Universitäten in differenzierten Leistungsklassen als Produktionsunternehmen für wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und hoch qualifizierte Arbeitskräfte unumkehrbar? Gibt es einen dritten Weg?

Die Entwicklung hat sich schon Jahrzehnte abgezeichnet – jetzt ist der Wandel in vollem Gange (und vermutlich unumkehrbar). Die Universitätsleitungen in Deutschland sehen sich – von ihnen gewollt oder nicht – einer Entwicklung gegenüber, die "ihre" Universität täglich verändert und die – provokant zugespitzt – in die Formel gefasst werden kann:

Von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden in grundsätzlich gleichen (gleichrangigen) Universitäten zu einem Produktionsunternehmen in differenzierten Leistungsklassen, das Wirtschaftlichkeitsregeln durchgängig folgt und das vordringlich wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und Arbeitskräfte erzeugt.

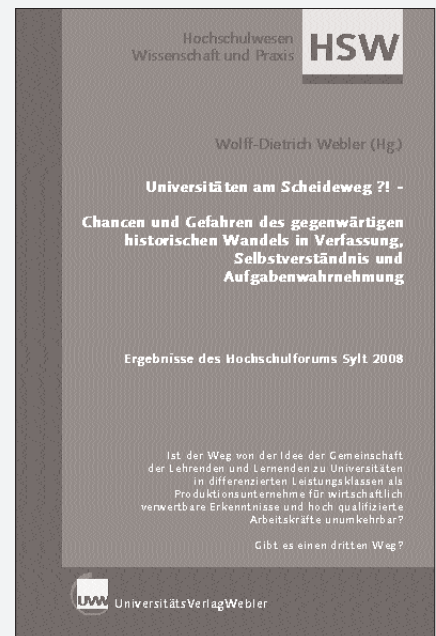
Diese Situation, die die deutsche Universität so nachhaltig verändern wird wie kaum etwas anderes vorher, stand im Zentrum des Hochschulforums Sylt 2008. Dort wurde gefragt:

Gibt es einen dritten Weg?

Die zentrale These lautet: Wenn nicht korrigierend eingegriffen wird, dann wird die Universität als kollegiale Veranstaltung verlassen – mit weitreichenden Folgen für Zusammenhalt, Produktivität, Verantwortungsstrukturen, für Art, Niveau und Profil von Forschung, Lehre und Studium bzw. Art, Niveau und Profil der Absolvent/innen. Bisherige kollegial integrative Meinungsbildungs-, Entscheidungs-, personelle Ergänzungs-(Berufungs-)verfahren werden von betriebsförmigen Strukturen abgelöst. Dieses Neue enthält Chancen und Gefahren – in welchem Umfang und mit welchem Ergebnis ist offen. Das Ergebnis aber ist für die deutsche Gesellschaft und weit darüber hinaus von allergrößter Bedeutung. Hier setzt das in diesem Band vorgelegte Konzept des Hochschulforums 2008 an.

Hochschulforscher, Universitätsrektoren/-präsidenten und Mitglieder aus Wissenschaftsministerien haben sich für acht Tage in Klausur begeben, mit dem Ziel die weiteren Konsequenzen der Maßnahmen zu vergegenwärtigen und sich zu vergewissern, ob und wie diese Folgen gewollt werden.

Das Ergebnis – bestehend aus Analysen und Handlungsempfehlungen – wird hiermit vorgelegt.



ISBN 3-937026-64-9, Bielefeld 2009,
296 Seiten, 39.80 Euro

Mit Beiträgen von:

Philip G. Altbach, Tino Bargel,
Hans-Dieter Daniel, Christiane Gaehtgens,
Ludwig Huber, Wilhelm Krull,
Stephan Laske, David Lederbauer,
Bernadette Loacker,
Claudia Meister-Scheytt,
Klaus Palandt, Ulrich Peter Ritter,
Thomas Rothenfluh, Christoph Scherrer,
Jürgen Schlegel, Boris Schmidt,
Dieter Timmermann, Carsten von Wissel,
Wolff-Dietrich Webler, Gülsan Yalcin,
Frank Ziegele.

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

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

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

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2009

Deutsch als Wissenschaftssprache -
Wissenschaft ist vielsprachig

Forschung über Forschung

Arie Rip

Towards Post-Modern Universities

Forschungsentwicklung/-politik

Tim Flink

Außenwissenschaftspolitik: ein neues
Handlungsfeld?

Wolff-Dietrich Webler

Ausbau der Promotions- und Postdoc-
Phase für vielfältige Aufgaben über For-
schung hinaus - Teil IV

Konrad Ehlich

Deutsch als Wissenschaftssprache
für das 21. Jahrhundert

Svetlina Nikolova

On the use of "Lingua Franca" and local
languages in the publications on the hu-
manities

*Ralph Mocikat, Wolfgang Haße &
Hermann H. Dieter*

Sieben Thesen zur deutschen Sprache
in der Wissenschaft

Falk Reckling & Christoph Kratky

Die Wissenschaft spricht englisch - aber
nicht nur

Christoph Kratky

Die Positionierung des Fonds zur Förde-
rung der wissenschaftlichen Forschung
(FWF) zum Thema Antragsprache

Forschungsgespräche

Gespräch mit Thomas Brunotte

Gespräch mit Prof. Dr. Ralph Mocikat

Gespräch mit Dr. Peter Gauweiler

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 2/2010

Bologna mit vielen
(vor allem nicht intendierten) Folgen

Hochschulentwicklung/-politik

Peer Pasternack

'Bologna' in Deutschland

Eine erklärungsorientierte
Rekonstruktion

Martin Winter

Effekte der Studienstrukturreform

Versuch einer Einordnung von
Beiträgen der empirischen Hochschul-
forschung zur Debatte um die Bolo-
gna-Reform in Deutschland

Diskussionsforum

Wolff-Dietrich Webler

Eine Schreckensvision? Universitäten
als Master- und Promotions-Stufe
sowie Fachhochschulen als künftiger
„College-Gürtel“ des Tertiären
Systems?

Schreiben die Studierenden mit ihrem
Studienwahlverhalten Geschichte?

Anregungen für die Praxis/
Erfahrungsberichte

Ralf Korn & Christoph Lossen

Innovative Konzepte von Lehre und
Organisation des Mathematikstudiums
zwischen Bologna, Anwendung und
Internationalität

Peter Didszun

Die Vermittlung von Informations-
kompetenz im Zeitalter des World
Wide Web – ein Erfahrungsbericht

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

POE 1/2010

Varianten der Betreuung
studentischen Lernens:
Tutorien und Mentoring

Personal- und Organisationsentwick-
lung/-politik

Christian K. Karl

Ausgezeichnet – Hochschuldidaktische
Innovationen in den Bauwissenschaf-
ten

Ingeborg Stahr & Franz Bosbach

Gut beraten: Das Mentoring-System
der Universität Duisburg-Essen

*Nicole Auferkorte-Michaelis &
Annette Ladwig*

Kompetenzentwicklung ECTS-kredi-
tiert: Lernen im Tutorienprogramm an
der Universität Duisburg-Essen

*Tobina Brinker, Anne Barkey &
Eva-Maria Schumacher*

Studienbegleitende Tutorien zur Bera-
tung und Unterstützung der Studie-
renden im Fachbereich Sozialwesen
der Fachhochschule Bielefeld

Wolff-Dietrich Webler

Sekretärinnen mit besonderen Aufga-
ben - eine vergessene Gruppe der PE?
Konzept zur Aus- und Weiterbildung
von exponierten Sekretärinnen bzw.
Assistentinnen der Hochschulleitung

Anregungen für die Praxis/
Erfahrungsberichte

*Anja von Richthofen, Ina Voigt &
Michael Lent*

Weiterentwicklung der Berufungsver-
fahren an Hochschulen
Teil 2: Erfahrungsberichte

QiW**Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

QiW 1/2010

Qualitätspolitik/
Qualitätsentwicklung*Michael Craanen***Fakultätsübergreifendes Monitoring
der Veranstaltungsqualität am
Karlsruher Institut für Technologie
(KIT)**

E. W. Udo Küppers

**Das Bachelor-Studium aus
systemischer Sicht**

Diskussionsforum

*Wolff-Dietrich Webler***Internationale Vergleichbarkeit von
Noten im Hochschulbereich?
Problematik der Notenvergabe,
Referenzgrößen und der Verwendung
der Gaußschen Normalverteilung***Jonas Kunze & Andreas Geyer-Schulz***ECTS-Notenzuweisung:
Pragmatische Kohortenbildung****ZBS****Zeitschrift für
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 1/2010

Beratung zum MINT-Studium

Beratungsentwicklung/-politik

*Annemarie Cordes***tasteMINT: ein Potenzial-Assessment-
Verfahren für Abiturientinnen im
Übergang Schule – Hochschule***Wolfgang Loggen***Die Auswirkungen der MINT-Aktivitä-
ten auf die Beratung in der Zentralen
Studienberatung – eine Einschätzung***Gunvald Herdin***Fächerpräferenzen von Studienanfän-
ger/innen 2006/2007 - Regionale und
geschlechtsspezifische Muster.
Eine Sekundäranalyse der amtlichen
Statistik unter besonderer Berücksich-
tigung der MINT-Fächer - Zusammen-
fassung der Ergebnisse der Studie****Anregungen für die Praxis/
Erfahrungsberichte***Joachim Klaus***Das Studienzentrum für Sehgeschädig-
te (SZS) des Karlsruher Instituts für
Technologie: Förderung von Schlüssel-
qualifikationen für Studium und Beruf***Jessica Kleinhelftwes***Das Learning Skills Center der
University of Texas in Austin.
Aufbau, Organisation und
Arbeitsweise***Petra Gerlach***Die Aufbauphase der Informations-
kampagne „Gscheit studiert“****Für weitere
Informationen**

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

oder sonstigen Fragen,
besuchen Sie unsere
Verlags-Homepage:www.universitaetsverlagwebler.deoder wenden Sie sich direkt an
uns:

E-Mail:

info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:

0521/ 923 610-12

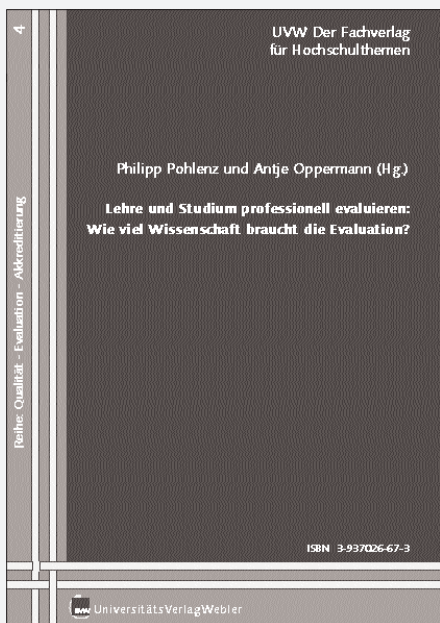
Fax:

0521/ 923 610-22

Postanschrift:

UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

**Philipp Pohlenz und Antje Oppermann (Hg.):
Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation?**



In den letzten Jahren ist das Aufgabenspektrum der Evaluation von Lehre und Studium deutlich breiter geworden: Sie soll Leitungsentscheidungen auf eine informierte Grundlage stellen, soll Wirkungen der Lehre im Sinne eines Wissens- und Kompetenzgewinns der Studierenden messen, soll dadurch zur Qualitätssicherung und –entwicklung und zu Innovationen in Lehre und Studium beitragen. Analog steigen die Anforderungen, die an die „Evaluatoreninnen und Evaluatoren“ zu richten sind. Diese beziehen sich bspw. auf methodische Kompetenzen oder Feldkenntnisse im Bereich des Managements von Hochschulen.

Gleichzeitig ist Evaluation zumeist nicht unmittelbar im Wissenschaftsbetrieb in Forschung und Lehre angesiedelt. Vielmehr ist sie dabei, sich zu einer Leitungsaufgabe zu entwickeln, die sich ihrerseits auf die Unterstützung des Wissenschaftsbetriebes bei der akademischen Selbstreflexion bezieht.

Die 10. Jahrestagung des Arbeitskreises Qualitätsmanagement und Evaluation der Berliner und Brandenburger Hochschulen (im März 2009 an der Universität Potsdam) machte diese Entwicklungen zum Thema. Sie fragte danach, wie viel Wissenschaft die Evaluation braucht, um ein wissenschaftsadäquates Qualitätssicherungsinstrument zu sein.

ISBN 3-937026-67-3, Bielefeld 2010, 257 Seiten, 29.50 Euro

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

**Heinz W. Bachmann:
Systematische Lehrveranstaltungsbeobachtungen an einer Hochschule
Verläufe von Lehrveranstaltungen an einer schweizerischen Fachhochschule
bei Einführung der Bologna-Studiengänge – eine Fallstudie**

Seit Herbst 2006 bieten alle Fachhochschulen der Schweiz Studiengänge organisiert nach dem Bachelor-Master-System an, wie das in der Bologna-Deklaration beschlossen worden war. Einer der Haupttriebfedern des Reformprozesses, neben der akademischen Mobilität und der Vorbereitung der Hochschulabsolventen auf den europäischen Arbeitsmarkt, ist die Steigerung der Anziehungskraft der europäischen Hochschulen zur Verhinderung von brain drain und der Förderung von brain gain. Neben diesem globalen Wettbewerb wird durch die gegenseitige Anrechenbarkeit der Studienleistungen in den verschiedenen Ländern auch die Konkurrenz der Hochschulen untereinander gefördert.

Die Bologna-Reform geht von einem neuen Lehrverständnis aus von der Stoffzentrierung hin zu einer Kompetenzorientierung, begleitet von einem shift from teaching to learning. Der Fokus liegt also nicht beim Lehren, sondern auf der Optimierung von Lernprozessen. Vor dem Hintergrund neuerer Erkenntnisse aus der Lernforschung wird auch deutlich, dass das Vermitteln von Wissen im traditionellen Vorlesungsstil nur noch bedingt Gültigkeit hat. Unter Berücksichtigung der obigen Erkenntnisse müsste man heute eher vom Hochschullernen als von der Hochschullehre sprechen. Die vorliegende Studie wird zum Anlass genommen, ein Instrument vorzustellen, mit dem Lehre systematisch beobachtet werden kann. Mit dem beschriebenen Instrument wird der Frage nachgegangen, inwieweit an der untersuchten schweizerischen Pädagogischen Hochschule die oben beschriebene Neuorientierung in der Lehre schon stattgefunden hat. Mit Hilfe des VOS (VaNTH Observational System) sollen systematisch Lehrveranstaltungsbeobachtungen gemacht und festgehalten werden. Das Ziel dieser Studie ist es, Lehrveranstaltungsverläufe an der untersuchten Pädagogischen Hochschule zu erheben im Hinblick auf die Entwicklung von Kursen in Hochschuldidaktik. Die gefundenen Ergebnisse sollen mit der Schulleitung besprochen werden, vor allem auch auf dem Hintergrund des neuen Lernens an Hochschulen. Basierend auf den gewonnen empirischen Daten und den von der Schulleitung entwickelten Zielen können hochschuldidaktische Kurse geplant und umgesetzt werden. Zusätzlich besteht die Chance, bei einer Wiederholung der Studie in einigen Jahren mögliche Veränderungen in der Lehre festzustellen. Es wird davon ausgegangen, dass das Untersuchungsdesign und die erhobenen Daten nicht nur von Interesse für die betroffene Hochschule sind, sondern generell Fachhochschulen interessieren dürften, die in einem ähnlichen Prozess der Neuorientierung stecken.



ISBN 3-937026-65-7, Bielefeld 2009, 172 Seiten, 24.90 Euro

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