11. Jahrgang

ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

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

Schwerpunktthema: Strukturwandel von Hochschulen?

- Partizipation von Professoren bei gestärkter Hierarchie in Universitäten: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
- Mehrebenenführung in deutschen Universitäten Sollen Universitätsleiter die Dekane empowern?
- Internationalisierung von Hochschulen
- Risikomanagement an deutschen Hochschulen: Ableitung einer Struktur von 30 Risiken
- Umgang mit Konflikt- und Bedrohungssituationen an deutschen Hochschulen: Darstellung einer umfassenden Konzeption
- Diskussion zum Strukturwandel von Hochschulen

1+2 | 2016

UVW UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Herausgeberkreis

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

Thomas Behrens, Dr., Ministerialdirigent a.D., 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 Organisationsökonomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, ehem. Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)

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

Herbert Grüner, Dr., Professor für Wirtschaftswissenschaften, Rektor der Hochschule für Künste Bremen, stellvertretender Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement

Georg Krücken, Dr., Professor für Hochschulforschung, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften, Leitung des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung (INCHER), Universität Kassel

Stefan Lange, Dr., Arbeitsbereich Evaluation, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates, Köln

Claudia Peus, Dr., Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, Technische Universität München

Heinke Röbken, Dr., Professorin für Bildungsmanagement, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Institut für Pädagogik, Universität Oldenburg

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

Wolff-Dietrich Webler, Dr., ehem. 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 und nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandelt zu haben. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

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

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

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: 30.06.2016

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

Abonnement/Bezugspreis: (zzgl. Versandkosten)
Jahresabonnement: 74 Euro
Einzelheft: 21 Euro
Doppelheft: 38 Euro

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

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

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

Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler
Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezenzionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

11. Jahrgang
ISSN 1860-3025
HM

Hochschulmanagement

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

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

II

Organisations- und Managementforschung

Ewald Scherm & Benedict Jackenkroll
Partizipation von Professoren bei gestärkter Hierarchie in Universitäten: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung 2

Ursula M. Müller
Mehrebenenführung in deutschen Universitäten
Sollen Universitätsleiter die Dekane empowern? 7

Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung

Alexandra Dehmel
Internationalisierung von Hochschulen 13

Heinz Ahn, Verena Fokuhl & Kersten Hentrich
Risikomanagement an deutschen Hochschulen:
Ableitung einer Struktur von 30 Risiken 18

Alexander Noyon & Martina Müller
Umgang mit Konflikt- und Bedrohungssituationen an deutschen Hochschulen: Darstellung einer umfassenden Konzeption 22

Forum

Christoph Richter
Finanzierungsflexibilität für Hochschulen:
Fluch oder Segen? 28

Walter Dörhage & Raimund Mildner
Profilierung und Finanzierung von Hochschulen:
Strukturwandel unternehmen 32

Alexander Dilger
Drittmittelorientierung als Risiko für Hochschulen 39

Walter Dörhage & Raimund Mildner
Replik zur Replik von Alexander Dilger:
Drittmittelorientierung als Chance für Hochschulen 43

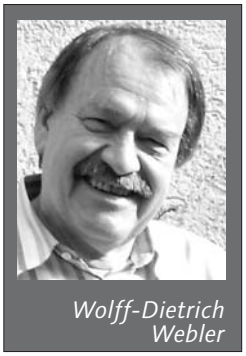
Wolff-Dietrich Webler
Ist das der Strukturwandel, den die deutschen Hochschulen brauchen?
Entgegnung auf die Beiträge von Walter Dörhage & Raimund Mildner zum Strukturwandel von Hochschulen 47

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

1+2 | 2016

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers



Wolff-Dietrich Webler

Die Art, wie Universitäten geführt werden sollen, welcher Einfluss den einzelnen Ebenen zukommen soll, ist äußerst umstritten. Mit steigendem Autonomiegrad der Universitäten seit der 2. Hälfte der 1960er Jahre, m.a.W. mit steigender Bedeutung der Entscheidungsgegenstände stieg auch das Konfliktpotential. Es hängt naheliegender Weise vom Grad der Beteiligung und der Relevanz der Entscheidungsgegenstände ab. Die ersten beiden Beiträge in dieser Ausgabe thematisieren unterschiedliche Seiten des Problems.

Die gravierenden Veränderungen der letzten 50 Jahre sind schon fast vergessen und werden hier noch einmal wach gerufen. Die traditionelle Ordinarienuniversität war noch nach dem Viril-System organisiert (jeder vertrat sich selbst und war auch persönlich beteiligt). Im Zuge der Demokratie-Debatte dieser 1960er Jahre und der schnell wachsenden Universitäten (und damit Kollegien) kam es zum Übergang von der Ordinarien- zur Gruppenuniversität. Sie war gekennzeichnet durch das Repräsentativ-System (Wahlbündnisse entsenden Delegierte, also Repräsentanten in die jeweiligen Gremien). Als nächste Phase ging es um die Verteilung der Vollmachten auf die Entscheidungsstufen. Mit dem Einzug des unternehmerischen Denkens in die Hochschulentwicklung (begründet mit der Schwerfälligkeit der bisherigen Art der Selbstverwaltung) war die Verstärkung der Entscheidungsmacht der Hochschulleitung verbunden (auch als starker Verhandlungspartner des Staates). Die diesbezügliche Hochschulforschung ist sich einig, dass schon der Übergang vom Viril- zum Repräsentationsprinzip den Grad der Identifikation der Professoren mit ihrer Hochschule stark gedämpft hat. Die Vollmachten der Hochschulleitung haben jetzt aber einen Grad erreicht, an dem Widerstand unter den Mitgliedern der Hochschulen aufkommt. Nicht in ihrem Namen wird geleitet, sondern sie selbst werden geleitet (auch noch Steuerung genannt). Das hat nichts mehr mit korporativem Selbstverständnis zu tun. Daher regt sich Widerstand. Diese Prozesse der Neu- und Rückorientierung (z.Z. an einem Konfliktfall an der TU Berlin beobachtbar) bilden einen höchst interessanten, weil folgenreichen Forschungsgegenstand. *Ewald Scherm & Benedict Jackenkroll* haben einen Teil davon untersucht und publizieren hier Ergebnisse aus ihrem Projekt unter dem Titel: **Partizipation von Professoren bei gestärkter Hierarchie in Universitäten: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung**.

Seite 2

Mit Tendenzen zu strategisch handelnden Hochschulen, die mit der Staatsseite Zielvereinbarungen getroffen haben, stellt sich die Frage nach der Art und Weise, wie die Hochschulmitglieder für gemeinsame Ziele und gemeinsames Handeln gewonnen werden können. Damit stellen sich auch Fragen des Führungsstils. Der Beitrag von *Ursula M. Müller:* **Mehrebenenführung in deutschen Universitäten. Sollen Universitätsleiter die Dekane empowern?** wertet eine Befragung von Leitungsmitgliedern darüber aus, welche Präferenzen sie für ihr Leitungshandeln insbesondere gegenüber den Fachbereichen haben.

Seite 7

Die Internationalisierung von Hochschulen gewinnt immer größere Bedeutung. Ein solcher Wandel ist nicht mit einzelnen Aktionen erledigt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Der Beitrag von *Alexandra Dehmel:* **Internationalisierung von Hochschulen** greift bisherige Ansätze auf und zeigt die inzwischen eingetretenen Entwicklungen hin zu einer in sich abgestimmten Internationalisierungsstrategie.

Seite 13

Die Leitung von Hochschulen sieht sich einer Fülle von Risiken unterschiedlichster Art gegenüber, die von Ausfällen eingeplanter Mittelzuflüsse bis zu unvorhergesehenen Kosten reichen können. Die Breite des Spektrums summiert sich auf 30 Risiken, die beobachtet werden müssen, um die Wahrscheinlichkeit gravierender Überraschungen zu reduzieren. *Heinz Ahn, Verena Fokuhl & Kersten Hentrich* legen als Ergebnis ihrer Studie hier das Ergebnis vor: **Risikomanagement an deutschen Hochschulen: Ableitung einer Struktur von 30 Risiken**. Da bisher ein systematischer Umgang mit Risiken in Form eines Risikomanagements an deutschen Hochschulen selten zu beobachten ist, eröffnet der Artikel neue Perspektiven.

Seite 18

Die Mitglieder der Hochschulen haben in fast allen Gruppen den Eindruck steigender Anforderungen. Bei dieser subjektiven Formulierung kann es bleiben, weil es darauf ankommt, wie sie individuell auf ihren Eindruck reagieren. Und da ist mit der steigenden Anspannung auch ein steigendes Konfliktpotential zu beobachten, das sich in der jeweieligen Umgebung entladen kann. Diese „umgebenden Personen" müssen dann damit umgehen, ohne dafür ausgebildet zu sein. *Alexander Noyon & Martina Müller* wollen mit ihrem Beitrag **Umgang mit Konflikt- und Bedrohungssituationen an deutschen Hochschulen: Darstellung einer umfassenden Konzeption** hier weiter helfen.

Seite 22

Der Themenschwerpunkt dieser Ausgabe bezieht sich auf die Frage, ob die Finanzen der Hochschulen angesichts der ständigen Krise öffentlicher Finanzierung von Wissenschaft mit Hilfe der Wirtschaft dauerhaft saniert werden können. Zu diesem Themenkreis zählen fünf Beiträge. Das Thema ist nicht grundsätzlich neu, aber kommt angesichts der Dauerkrise dieses Bereichs immer wieder auf. Und regelmäßig lösen Artikel dazu Kontroversen aus, weil eine Beteiligung der Wirtschaft einen Preis hat: Sie ist nicht bereit, mäzenatenhaft ohne gezielte Gegenleistung Mittel in größerem Umfang zur Verfügung zu stellen, sondern erwartet dann auch die

Erfüllung ihrer auf Forschung und Entwicklung gerichteten Bedürfnisse. Entsprechende wissenschaftliche Einrichtungen müssten (etwa durch Auftragsforschung) mit der Bearbeitung dieser Bedürfnisse im Einzelfall oder generell beauftragt werden. Das wiederum kollidiert mit der Verfasstheit und dem Selbstverständnis öffentlicher Wissenschaftseinrichtungen in Deutschland, insbesondere mit der individuellen Wissenschaftsfreiheit in vier Feldern: a) Der Frage, inwieweit öffentlich finanzierte Infrastruktur für privatwirtschaftliche Zwecke eingesetzt werden darf oder sollte; b) Ob die einzelnen Wissenschaftler/innen gezwungen werden können, von dort gewünschte Fragestellungen zu bearbeiten; c) ob und ggfls. wie lange die Ergebnisse geheimgehalten bzw. in welcher Frist veröffentlicht werden sollen und schließlich d) was aus der Grundlagenforschung wird, wenn immer größere Teile der Forschung nur nach ihrer erkennbaren Nützlichkeit und wirtschaftlichen Verwertbarkeit beurteilt und gefördert werden.

Während öffentlich finanzierte Wissenschaft i.d.R. weltweit offen und öffentlich betrieben und publiziert wird, bewegen sich Wirtschaftsunternehmen in der Welt der Konkurrenz, in der aus einem Kenntnis- und Entwicklungsvorsprung wirtschaftliche Vorteile erwartet werden. Diese beiden Welten sind nur im Wege von Kompromissen zusammen zu bringen. Zunächst wird in dem Artikel von *Christoph Richter:* **Finanzierungsflexibilität für Hochschulen: Fluch oder Segen?** anhand der verfügbaren Daten vorgestellt, wie groß das Finanzierungsproblem aktuell tatsächlich ist. Auch er diskutiert ein Stück weit bessere Finanzierungsmöglichkeiten. Auch bietet er ein Datenfundament für die dann weiter geführte Debatte. Die weitere, hier wiedergegebene Kontroverse wurde ausgelöst durch den Artikel von *Walter Dörhage & Raimund Mildner:* **Profilierung und Finanzierung von Hochschulen: Strukturwandel unternehmen**. Der Herausgeberkreis entschied sich – obwohl skeptisch – für eine Debatte der dort vorgelegten Lösungsvorschläge im Rahmen der Zeitschrift, um beiden Seiten die Möglichkeit der Darstellung zu schaffen. Nach der Replik auf die dort vertretenen Standpunkte bzw. Vorschläge durch den Artikel von *Alexander Dilger:* **Drittmittelorientierung als Risiko für Hochschulen** hatten *Walter Dörhage & Raimund Mildner* wiederum Gelegenheit, in Form einer Duplik auf die Kritik an ihrem Artikel Stellung zu nehmen und schrieben als Erwiderung **Drittmittelorientierung als Chance für Hochschulen. Replik zur Replik von Alexander Dilger**. Den damit erreichten Stand der Diskussion sichtet dann *Wolff-Dietrich Webler* noch einmal und prüft die bisher vorgetragenen Argumente sehr prononciert in seinem Beitrag: **Ist das der Strukturwandel, den die deutschen Hochschulen brauchen? Entgegnung auf die Beiträge von Walter Dörhage & Raimund Mildner zum Strukturwandel von Hochschulen**. Die Debatte ist damit nicht abgeschlossen. Über die hier veröffentlichten Beiträge hinaus können in den nächsten Ausgaben des „Hochschulmanagements" auch weitere Stellungnahmen veröffentlicht werden. Hierzu wird ausdrücklich eingeladen.

ab Seite 28

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**

Ewald Scherm & Benedict Jackenkroll

Partizipation von Professoren bei gestärkter Hierarchie in Universitäten: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Ewald Scherm

Benedict Jackenkroll

1. Einleitung

Universitäten stellen nicht nur eine schon seit Jahrhunderten existierende Organisation dar, sie sind auch seit jeher durch starke Beharrungstendenzen und den Aufbau recht wirksamer Barrieren gegen die Reformbestrebungen der Politik gekennzeichnet. Ganz wesentlich ist in diesem Zusammenhang die starke normative Prägung; exemplarisch wird dafür häufig das Kollegialitätsprinzip hervorgehoben, dessen Auswirkungen mit zu den Reformen der jüngeren Vergangenheit geführt haben.

So wird das inzwischen in allen Universitäten eingeführte, stärker hierarchisch geprägte Steuerungsmodell zumindest theoretisch als Lösung für Probleme gesehen, die von Verhandlungen als Folge des Kollegialitätsprinzips verursacht wurden; Entscheidungen führten lediglich zu einem Minimalkonsens oder zogen sich in die Länge bzw. wurden ganz verhindert.

Auch wenn es in den verschiedenen Landeshochschulgesetzen kein einheitliches Organisationsmodell mehr gibt, wurden überall die Hochschulleitungen zulasten der Selbstverwaltungsgremien gestärkt. Eine Analyse dieser Gesetze zeigt, dass selbst in wesentlichen für die Forschung relevanten Entscheidungen, wie die Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die Struktur- und Entwicklungsplanung sowie die Budgetverteilung akademische Selbstverwaltungsgremien kaum mehr eine Rolle spielen (vgl. Hüther 2012).

Verfassungsrechtlich bestehen offensichtlich keine Bedenken gegenüber der Stärkung der Hierarchie, da die gegebenen Partizipationsmöglichkeiten der Professoren noch als ausreichend angesehen werden; die Wissenschaftsfreiheit schreibt weder eine bestimmte Organisationsform vor noch hat sie allein die traditionelle deutsche Struktur zur Grundlage (vgl. Miechielsen 2013, S. 118-121) – auch wenn viele das noch immer so empfinden.

Dass es unterschiedliche Ausprägungen der Entscheidungsbeteiligung in den Universitäten jenseits der rechtlichen Regelungen gibt, zeigt eine Befragung deutscher Universitätsleitungen (vgl. Scherm/de Schrevel/Müller 2014, S. 104; auch Scherm 2013b, S. 90-91). Ebenso machen nicht zu übersehende Kritik an Universitätsleitungen, die in den Medien laut geäußert wird (z.B. Becker 2012; Scholz/Stein 2012) und auch dazu führt, dass Rektoren nicht wiedergewählt oder abgewählt werden, sowie Erfahrungen mit pseudopartizipativen Planungsprozessen (vgl. z.B. Scherm 2013a) deutlich, dass das, was an hierarchischer Entscheidung rechtlich möglich ist, nicht selten auf Akzeptanzbarrieren stößt.

Soll das manageriale Steuerungsmodell erwartete Effekte hinsichtlich einer Profilbildung in Forschung und Lehre entwickeln, wird man nicht umhin kommen, in den Universitäten einen Entscheidungsmodus zu finden, der zwischen der extensiven akademischen Selbstverwaltung einerseits und dem rechtlich möglichen hierarchischen Entscheiden andererseits liegt und so der Tradition und Kultur der Universität Rechnung trägt, ohne sich dabei gleichzeitig alle bekannten Entscheidungsprobleme zu erhalten.

Angesichts der großen Unabhängigkeit der deutschen Professoren von ihrer Universität und der generellen Schwierigkeit, sachgerechte Entscheidungen hierarchisch ohne Einbeziehung der Experten zu treffen, stellt sich die Frage nach dem Grad, aber auch der Form der Entscheidungsbeteiligung. Nur so wird der Vorteil der schnelleren und klaren Entscheidung im Zuge der Umsetzung, die im Wesentlichen nur von oder mit den Professoren zu leisten ist, nicht konterkariert werden. Aussagen dazu erfordern aber belastbare empirische Erkenntnisse, um nicht nur die Chancen, sondern auch die Risiken der Entscheidungsbeteiligung einschätzen zu können. Bisher lassen vor allem Beispiele aus der universitären Praxis, die insbesondere dann, wenn sie von sogenannten Managern bzw. Rektoren des Jahres stammen, eine hohe Bedeutung der Entscheidungsbeteiligung vermuten (vgl. z.B. Radtke/Lenzen 2013). Eine umfassende quantitative Untersuchung der erfolgsrelevanten Auswirkungen von Partizipation fehlt jedoch bislang.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Rahmen einer empirischen Untersuchung die Wirkung der Partizipation von Professoren näher betrachtet. Zentrale Ergebnisse daraus sollen im Folgenden vorgestellt werden. Zunächst erfolgt eine Auseinandersetzung mit erfolgsrelevanten Auswirkungen der Partizipation. Im zweiten Schritt werden das Vorgehen sowie die Messinstrumente beschrieben. Der Präsentation der Ergebnisse folgt eine abschließende Diskussion.

2. Erfolgsrelevante Auswirkungen der Partizipation von Professoren

Zu den positiven Effekten der Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungsprozessen in Organisationen gibt es unterschiedliche Aussagen. Theoretische Überlegungen stellen insbesondere auf den Zusammenhang zwi-

schen Partizipation und Arbeitsleistung ab. So werden auf der motivationalen Ebene hohe Arbeitsleistungen durch positive Effekte der Partizipation auf die Arbeitszufriedenheit, die Stimmung und das Vertrauen zum Vorgesetzten erklärt, die wiederum zu einer geringeren Widerstandshaltung gegen Entscheidungen, zu einer höheren Zielbindung und höheren Arbeitsmotivation führen können (vgl. Wegge 2004, S. 218-221). Auf einer kognitiven Ebene werden Leistungssteigerungen durch eine verbesserte Kooperation und eine intelligentere Nutzung der Humanressourcen erklärt. So verbessert der Austausch des Wissens aller Beteiligten die Entscheidungsfindung und erhöht die Entscheidungsgüte (vgl. Wegge 2004, S. 221-223). Als empirisch belegt gilt insbesondere der Einfluss der Partizipation auf die Arbeitsleistung, das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit (vgl. Wegge 2004, S. 224-225; Westphal/Gmür 2009, S. 214).

Will man die Wirkung der Partizipation von Professoren empirisch untersuchen, bedarf es zunächst erstmal der Identifizierung erfolgsrelevanter Größen in Universitäten. Im Gegensatz zu Unternehmen, für die sich objektive Erfolgskriterien (z.B. Arbeitsleistung, Produktivität, Effektivität, Effizienz) noch vergleichsweise klar bestimmen und erfassen lassen, ist dies in Universitäten nur sehr eingeschränkt möglich. Erfolgsrelevante Auswirkungen lassen sich jedoch durch sogenannte subjektive Erfolgskriterien abbilden, die einen begründeten Rückschluss auf erstrebenswerte Konsequenzen erlauben. Drei dieser subjektiven erfolgsrelevanten Auswirkungen, die für den universitären Kontext als geeignet erscheinen, werden im Folgenden näher betrachtet.

Führung in Universitäten hat an Bedeutung gewonnen (vgl. Scherm 2015); erste Untersuchungen der Wirksamkeit von Führung verdeutlichen dies (vgl. Freyaldenhoven 2015). Die Akzeptanz hierarchischer Führung seitens der Professoren kann im speziellen universitären Kontext jedoch nicht einfach unterstellt werden (vgl. z.B. von Richthofen 2006, S. 42). Dies liegt unter anderem an der traditionellen Rolle des Rektors als Primus inter Pares und an der besonderen Machtkonstellation in Universitäten. Die Zufriedenheit mit der Führung, die sich auf die emotionale Qualität der Führungsbeziehung bezieht, ist daher als eine Voraussetzung dafür anzusehen, überhaupt Einfluss auf Professoren ausüben zu können. Aufgrund der langen Tradition akademischer Selbstverwaltung wird davon ausgegangen, dass die Partizipation auch im heutigen Steuerungsmodell einen erheblichen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Führung hat. Es wurde daher folgende Hypothese gebildet:

Hypothese 1: Die Partizipation von Professoren steht in einem positiven Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit der Führung.

Als weitere erfolgsrelevante Größe wird das affektive Commitment der Professoren gesehen. Commitment heißt wörtlich übersetzt Bindung und lässt sich in Bezug auf Organisationen als „Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber der Organisation" fassen (Felfe 2008, S. 26). Unter affektivem Commitment versteht man die emotionale Bindung von Mitarbeitern an die Organisation, deren Akzeptanz und Identifikation mit den organisationalen Zielen sowie die Bereitschaft, sich für diese Ziele einzusetzen (vgl. Meyer/Allen 1991, S. 67). In der Literatur finden sich unterschiedliche Hinweise auf die Relevanz des affektiven Commitments der Professoren (vgl. Wild et al. 2010, S. 99-100; Wilkesmann 2013, S. 202-203; Freyaldenhoven 2015, S. 91-92). Das affektive Commitment kann dazu beitragen, dass Professoren sich stärker mit den Zielen der Universität auseinandersetzen und die Bereitschaft steigt, sich für diese Ziele einzusetzen, sie gegebenenfalls sogar vor den individuellen Zielen zu verfolgen (vgl. auch Wild et al. 2010, S. 100). Dem affektiven Commitment kommt vor allem bei flachen Hierarchien und damit verbundenen großen Handlungsspielräumen, die nur eingeschränkte Möglichkeiten der Kontrolle bieten, eine besondere Bedeutung zu (vgl. Steinle/Ahlers/Riechmann 1999, S. 222, 240; Gauger 2000, S. 55). Aufgrund der hohen individuellen Autonomie der Professoren stellt das affektive Commitment eine erfolgsrelevante Größe dar. Ein hoher positiver Einfluss von Partizipation auf das affektive Commitment gilt in außeruniversitären Kontexten als belegt (vgl. Westphal/Gmür 2009, S. 214). In Universitäten hängt die Akzeptanz übergeordneter Ziele und die Bereitschaft sich für diese einzusetzen maßgeblich von der Partizipation am Zielbildungsprozess ab (vgl. z.B. Scherm 2014, S. 11). Beispiele aus der universitären Praxis lassen eine solche Integrationswirkung der Partizipation vermuten (vgl. z.B. Mukherjee 2013; Radtke/Lenzen 2013; Scherm 2013b, S. 89-91). Angesichts dessen wurde folgende Hypothese gebildet:

Hypothese 2: Die Partizipation von Professoren steht in einem positiven Zusammenhang mit dem affektiven Commitment.

Universitäten müssen sich insbesondere der Motivation und Leistung der Professoren versichern, da das Erreichen universitärer Ziele der Universität durch deren Arbeit bestimmt ist. Maßgeblich für die Motivation sowie die Leistungen eines Mitarbeiters ist eine hohe Arbeitszufriedenheit (vgl. Becker 2007, S. 27). Da inzwischen auch im universitären Kontext belegt werden konnte, dass sich die Arbeitszufriedenheit positiv auf die Forschungsleistung auswirkt (vgl. Ringelhan et al. 2013), ist diese als eine erfolgsrelevante Größe zu bezeichnen.

Die Arbeitszufriedenheit der Professoren wurde in den letzten Jahren in unterschiedlichen Beiträgen in den Blick genommen, da sich die Arbeitsbedingungen bzw. das Arbeitsumfeld der Professoren in den letzten Jahren stark verändert haben (vgl. z.B. Ringelhan et al. 2013; Flöther 2014; Shin/Jung 2014). Professoren verfügen zwar im Vergleich zu anderen Gruppen über eine hohe Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit an sich, andere Aspekte der Arbeitszufriedenheit, die unter anderem die Arbeitsbedingungen bzw. das Arbeitsumfeld betreffen, können jedoch negative Auswirkungen haben (vgl. Freyaldenhoven 2015, S. 92; Gralke/Scherm 2015, S. 40-41). Im Allgemeinen gilt die Partizipation als ein bedeutender Einflussfaktor der Arbeitszufriedenheit (vgl. Wegge 2004, S. 224-225), wobei dieser Zusammenhang insbesondere in wissensintensiven Arbeitsformen stark ausgeprägt ist (vgl. Kriegesmann/Striewe 2010, S. 98). Während die Zufriedenheit der Professoren mit der Arbeitstätigkeit sich dem Einfluss der Universität

entzieht, sollte eine weitreichende Partizipation jedoch Aspekte der Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussen, die keinen direkten Zusammenhang zur Arbeitstätigkeit aufweisen. Es wurde daher folgende Hypothese gebildet:
Hypothese 3: Die Partizipation von Professoren steht in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit.

Tabelle 1: Deskriptive Statistiken und Interkorrelation

Konstrukte	MW	SD	1	2	3	4
1. Partizipation von Professoren	12.84	3.02	(.91)			
2. Zufriedenheit mit der Führung	3.16	1.17	.73**	(.95)		
3. Affektives Commitment	3.69	0.79	.53**	.52**	(.92)	
4. Arbeitszufriedenheit	4.14	1.11	.62**	.55**	.66**	(.90)

Hinweise. N = 211; MW = Mittelwert; SD = Standardabweichung; die interne Konsistenzen der Skalen (Cronbach's Alpha) sind auf der Diagonalen dargestellt; * p < .05; ** p < .01.

3. Vorgehen und Messinstrumente der Studie

Im Rahmen dieser Studie wurde internetgestützt eine quantitative, anonyme Befragung durchgeführt. Die Erstellung des Fragebogens erfolgte mittels der Software Unipark, die Datenerhebung fand im Sommer 2014 im Rahmen des BMBF-Projektes StratUM[1] statt. Der Fragebogen war vier Wochen im Feld. Von den eingeladenen 1.999 Professoren haben 211 den Fragebogen vollständig ausgefüllt (10,56%). Zur Überprüfung der Hypothesen wurden insgesamt vier Skalen gebildet. Hierbei wurde auf Fragebögen zurückgegriffen, die sich in der Forschung bewährt haben, aber an den universitären Kontext angepasst werden mussten.
Die Skala Partizipation wurde an den Fragebogen der ersten quantitativen Befragung im Rahmen des StratUM-Projekts sowie an Publikationen des PAID-Programms angelehnt (Beispielitems: (1) „Mein Rektor/Präsident bezieht die Professoren bei neuen Ideen und Projekten mit ein"; (2) „Mein Rektor/Präsident ermutigt die Professoren dazu, ihre Ideen bezüglich der zukünftigen Ausrichtung anzusprechen"). Es wurden insgesamt acht Items auf einer zweistufigen Skala (1 = ja, 2 = nein) erhoben. Die Skalierung erfolgte additiv. Die Zufriedenheit mit der Führung wurde mittels des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) gemessen. Den Befragten stand jeweils eine 5-stufige Likert-Skala zur Auswahl (1 = „stimme gar nicht zu" bis 5 = „stimme völlig zu"). Das affektive Commitment der Professoren mit der Universität wurde in Anlehnung an den Deutschen Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) nach Maier/Woscheé (2002) und die Arbeitszufriedenheit in Anlehnung an die Mohrman-Cooke-Mohrman Job Satisfaction Scale (1978) erfasst. Die Items wurden auf einer 7-stufigen Likert-Skala erhoben (1 = „stimme gar nicht zu" bis 7 = „stimme völlig zu"). Die in der Studie verwendeten Skalen haben sich als reliabel erwiesen.

4. Ergebnisse der Studie

Die Tabelle 1 enthält die Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und Cronbach's Alpha-Werte der verwendeten Skalen.
Die Ergebnisse zeigen einen positiven Zusammenhang der Partizipation von Professoren zu den drei erfassten erfolgsrelevanten Größen. Die Partizipation weist einen signifikanten positiven Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit der Führung ($r = .73$; $p < .01$), dem affektiven Commitment ($r = .53$; $p < .01$) und der Arbeitszufriedenheit ($r = 62$; $p < .01$) auf. Alle drei Hypothesen konnten daher bestätigt werden.

5. Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen erwartungskonform hohe Zusammenhänge zwischen der Partizipation und den betrachteten erfolgsrelevanten Auswirkungen. In Übereinstimmung mit Äußerungen aus der universitären Praxis, lässt sich festhalten, dass der Partizipation in Universitäten eine hohe Bedeutung zukommt und die Hochschulleitung den Professoren entsprechende Partizipationsmöglichkeiten einräumen sollte. Ziel in Universitäten kann es schließlich nur sein, das Expertenwissen der Professoren in die universitären Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen. Zumal davon auszugehen ist, dass das grundsätzliche Einverständnis der Professoren als Voraussetzung für die Legitimität und Akzeptanz von Entscheidungen weiterhin eine entscheidende Rolle in Universitäten spielt und Rektoren wichtige Entscheidungen nicht gegen die Interessen der Professoren durchdrücken können (vgl. auch Kleimann 2013, S. 820). Partizipation in Organisationen impliziert auch immer eine Beteiligung an der Ausübung von Macht, da der Einfluss auf Entscheidungsprozesse in der Hierarchie geteilt wird (vgl. Wegge 2004, S. 206). Die Notwendigkeit der Partizipation in Universität ist somit nicht bloß der Erwartungshaltung der Professoren geschuldet, sondern sie trägt vor allem der Tatsache Rechnung, dass diese ein erhebliches Machtpotenzial haben, da die individuelle Autonomie (in Forschung und Lehre) nicht beschnitten wurde.
Die hohen Zusammenhänge, die in dieser Untersuchung ermittelt wurden, decken sich auch mit den bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen; einen besonderen Wunsch nach Partizipation hegen Mitarbeiter, die sich mit Merkmalen wie selbstbestimmt, unabhängig, leistungsorientiert und autonom beschreiben lassen (vgl. Wegge 2004, S. 248-249) und deutliche Parallelen zu gängigen Beschreibungen von Professoren aufweisen.
Hinzukommen die lange Historie und die eigenen Erfahrungen mit der Partizipation vor dem neuen Universitätsmodell. Je größer die Selbstverständlichkeit der Partizipation, desto höher ist die entsprechende Erwartungshaltung an die gewährte Partizipation (vgl. z.B. Tannenbaum/Schmidt 1973, S. 178). Auch wenn die kollegialen Organe formal an Einfluss verloren haben und die Professoren somit in ihren (Mit-)Entscheidungskompetenzen formal beschränkt wurden, wird sich an dem Rollenverständnis und dem über Jahrzehnte ge-

[1] Wir danken dem BMBF für die Finanzierung des Projekts „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren (StratUM)", Förderkennzeichen: 01PW11016.

wachsenen Partizipationsanspruch der Professoren vorerst nur wenig ändern.
Darüber hinaus sind in Universitäten auch die wesentlichen Bedingungen einer erfolgreichen Partizipation erfüllt; so besteht in der Regel auf beiden Seiten der Wunsch nach Partizipation, es kann grundsätzlich von einer Vertrauensbasis, sozialer Kompetenz auf beiden Seiten, sowie verlässlichem Wissen der Beteiligten ausgegangen werden (vgl. Wegge 2004, S. 244).
Damit stellt sich die eingangs aufgeworfene Frage nach dem Grad – und davon nicht unabhängig der Form – der Beteiligung. Auf diese kann es keine einfache Antwort geben, da sowohl die hierarchische Entscheidung und damit der Verzicht auf Partizipation als auch die gemeinsame, im Konsens getroffene Entscheidung Vor- und Nachteile haben – nur eben nicht in jedem Fall die gleichen und dies auch nicht unabhängig von den situativen Rahmenbedingungen. Die beiden Extremausprägungen stecken eine Bandbreite ab, innerhalb der sich eine Vielzahl von Möglichkeiten der Entscheidungsbeteiligung bietet.
Die Reformen zielten unter anderem darauf, die vorher bestehenden Defizite weitgehender Entscheidungsbeteiligung in der akademischen Selbstverwaltung zu beseitigen; genannt wurden hier immer wieder der hohe Zeitbedarf von Entscheidungen und die damit verbundenen hohen (Transaktions-)Kosten, wobei nicht selten nur Konsens über den kleinsten gemeinsamen Nenner erzielt wurde und die immer brisanten Mittelverteilungsentscheidungen nur durch Fortschreibung von Haushaltsansätzen oder das Gießkannenprinzip zu treffen waren (vgl. Nullmeier 2000, S. 99). Die Stärkung der Managementhierarchie sollte die Effizienz der Entscheidungsfindung steigern und die Universitätsmitglieder wieder für ihre eigentlichen Aufgaben freistellen. Durch die höhere Professionalität der Leitung sollten eine höhere Entscheidungsqualität, kürzere Entscheidungswege und weniger Probleme mit Partikularinteressen möglich sein. Wobei sich natürlich die Frage stellt, welche Interessen werden verfolgt und wie legitimieren sich diese (vgl. Webler 2009, S. 12).
Das Potenzial zur Lösung dieser Entscheidungsprobleme besteht im hierarchischen Modell natürlich grundsätzlich, da anders als bei Gremienentscheidungen weder der kleinste gemeinsame Nenner gefunden oder Inhalte bewusst unpräzise formuliert noch Entscheidungsblockaden hingenommen werden müssen. Fachbereichsegoismen und der Streit zwischen den Disziplinen um Ressourcen entfallen damit aber ebenso wenig automatisch wie die Ignoranz vieler Professoren gegenüber den Belangen der Gesamtuniversität. Die inhaltliche Qualität der Entscheidungen hängt in diesem Modell vor allem von der Expertise des Entscheiders sowie einer gelungenen Einbindung der jeweiligen Experten der Universität ab. Es darf jedoch nicht nur die Dauer der Entscheidungsfindung betrachtet werden, vielmehr schließt sich daran noch die Umsetzung der Entscheidung an und ob der Zeitvorteil des hierarchischen Modells tatsächlich besteht, hängt vor allem von dieser und damit von der Akzeptanz der jeweils Betroffenen ab.
Damit geraten nun die Rektoren und Präsidenten in den Blick. Mit dem Zuwachs an Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung sowie den häufig widersprüchlichen internen und externen Ansprüchen haben sich die Anforderungen an diese erheblich erhöht. Musste man seit jeher divergierenden und auch konfliktären Erwartungen entsprechen sowie eine Vielzahl unterschiedlichster Aufgaben erfüllen, kommt jetzt zu dem Ausbalancieren, Vermitteln, Kommunizieren und Zufriedenstellen vor allem das Entscheiden hinzu, das nicht nur häufiger notwendig ist, sondern auch weitreichendere Bedeutung hat (vgl. Kleimann 2011, S. 222-223).
Bei diesem Entscheiden kann es weder darum gehen, alle oder immer die gleichen ins Boot zu holen, noch darum, jedes Mal einen Konsens zu erreichen. Will man die potenziellen Vorteile des weitgehend gremienfreien Modells nutzen, müssen die jeweils Betroffenen, die Hilfreichen, die Unterstützer, die größten Gegner oder die aus anderen Gründen Wichtigen in einer sowohl individualisierten als auch situationsspezifischen Form einbezogen werden. Damit lassen sich Mehrheiten finden und Entscheidungen umsetzen – allen kann man es ohnehin nicht recht machen.
Zukünftig werden sich Universitätsleitungen anders als bisher bei gegebenen Gremien über die situationsspezifische Gestaltung der zentralen Entscheidungsparameter klar werden müssen. Dazu gehören zumindest (1) der Kreis derjenigen, die für eine Entscheidung und deren Umsetzung aus verschiedenen Gründen von Bedeutung sind, (2) die Art der Beteiligung, die von der reinen Information über die Kooperation bis hin zur mühsamen Erringung von Kompromissen reichen, sich aber auch auf das Initiieren eines entsprechenden Prozesses beschränken kann, sowie (3) die (äußere) Form der (in)formellen Beteiligung, die je nach Situation zum Beispiel als (Kamin-)Gespräch, Kommission oder Projektgruppe möglich ist.
Situation, Personenkreis und Handlungsmöglichkeiten dabei richtig einzuschätzen und Partizipation jenseits tradierter Formen nicht nur zu ermöglichen, sondern sie zu initiieren und dabei zu kooperieren, wird die Kunst des Managements von Universitäten ausmachen (vgl. Gralke/Scherm 2013). Generelle Empfehlungen verbieten sich hier weitgehend, da das Individuelle der Universität ausschlaggebend sein muss (vgl. Gralke 2015). Für den Erfolg einer Universität stellt dieses aber nur eine notwendige Bedingung dar. Die zweite notwendige Bedingung müsste auf Seiten der Professoren erfüllt sein; dazu gehören zum einen, der Universitätsleitung die Anerkennung als Manager entgegenzubringen, zum anderen, sich der veränderten Mitgliedsrolle im Zuge der „Organisationalisierung" der Universität (Wissel 2007, S. 81) bewusst zu werden und sie anzunehmen, statt das neue Modell als „verordnete Passivität" (Webler 2009, S. 12) zu verstehen und die Identifikation mit der Universität noch weiter zu senken.

Literaturverzeichnis

Becker, M. (2007): Lexikon der Personalentwicklung, Stuttgart.
Becker, S. (2012): L'Uni, c'est moi. In: UniSpiegel (6), Hamburg 10.12.2012, S. 15-18.
Felfe, J. (2008): Mitarbeiterbindung, Göttingen.
Flöther, C. (2014): Mehr Lehre und Verwaltung, weniger Forschung. Über die Arbeitsbedingungen von Hochschullehrern. In: Forschung & Lehre, Jg. 21/H. 7, S. 528-529.

Freyaldenhoven, I. (2015): Auswirkungen transformationaler, transaktionaler und passiver Führung von Rektoren/Präsidenten auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit von Professoren: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Universitäten. In: Hochschulmanagement, Jg. 10/H. 3+4, S. 90-95.
Gauger, J. (2000): Commitment-Management in Unternehmen: am Beispiel des mittleren Managements, Wiesbaden.
Gralke, H.-J. (2015): Das Bewusstsein der Universitätsmanager für das Individuelle der eigenen Universität: Eine explorative Untersuchung. In: Hochschulmanagement, Jg. 10/H. 3+4, S. 85-89.
Gralke, H.-J./Scherm, E. (2013): Kooperation als Grundprinzip des Forschungsmanagements. In: Wissenschaftsmanagement, Jg. 19/H. 6, S. 44-47.
Gralke, H.-J./Scherm, E. (2015): Abschlussbericht des Projektes Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren (StratUM), Hagen.
Hüther, O. (2012): Wandelbarkeit von Forschungsstrukturen in deutschen Universitäten. Eine Analyse der Landeshochschulgesetze. In: Heinze, T./Krücken, G. (Hg.): Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung, Wiesbaden, S. 127-155.
Kleimann, B. (2011): Professionalisierung der Hochschulleitung? In: Langer, A./Schröer, A. (Hg.): Professionalisierung im Nonprofit Management, Wiesbaden, S. 201-226.
Kleimann, B. (2013): „Die Universität vorantreiben". Führungspraktiken aus Sicht der Präsidenten. In: Forschung & Lehre, Jg. 20/H. 10, S. 818-820.
Kriegesmann, B./Striewe, F. (2010): Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung von Unternehmensberatern: empirische Befunde zu den Auswirkungen der Arbeit in wissensintensiven Arbeitsformen. In: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jg. 17/H. 1, S. 73-101.
Maier, G. W./Woscheé, R. (2012): Organisationale Verbundenheit. Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire. In: Glöckner-Rist, A. (Hg.): Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen, ZIS Version 15.00, Bonn, doi:10.6102/zis10.
Meyer, J. P./Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. In: Human Resource Management Review, Vol. 1/No. 1, S. 61-89.
Miechielsen, A. (2013): Hochschulorganisation und Wissenschaftsfreiheit, Göttingen.
Mohrman, A. M./Cooke, R. A./Mohrman, S. A. (1978): Participation in decision making: a multidimensional approach. In: Education Administration Quarterly, Vol. 14/No. 1, pp. 13-29.
Mukherjee, J. (2013): Zwischen Kapitänsdeck und Maschinenraum. In: Forschung & Lehre, Jg. 20/H. 10, S. 812-813.
Nullmeier, F. (2000): Moderne Organisationsmodelle und die Zukunft der Hochschulen. In: Hanft, A. (Hg.): Hochschulen managen? Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 99-118.
Radtke, U./Lenzen, D. (2013): Scheinselbständigkeit und Unschuldsverlust. In: Forschung & Lehre, Jg. 20/H. 10, S. 814-816.
Ringelhan, S./Wollersheim, J./Welpe, I. M./Fiedler, M./Spörrle, M. (2013): Work Motivation and Job Satisfaction as Antecedents of Research Performance: Investigation of Different Mediation Models. In: Journal of Business Economics (ZfB) Special Issue, 3, pp. 7-38.
Scherm, E. (2013a): Universitäten zwischen Zukunftskonzept und Orientierungslosigkeit. Hochschulautonomie als Chance und Risiko. In: wissen schaftsmanagement.de, 12.12.2013.
Scherm, E. (2013b): Die „unternehmerische" Universität: vom Reformleitbild zum Managementalltag. In: die hochschule, Jg. 22/H. 2, S. 85-95.
Scherm, E. (2014): Management und Universität: (k)eine konfliktäre Beziehung. In: Scherm, E. (Hg.): Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? München, Mering, S. 1-34.
Scherm, E./Schrevel, M. de/Müller, U. M. (2014): Strategisches Universitätsmanagement: Ergebnisse einer Befragung. In: Scherm, E. (Hg.): Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? München, Mering, S. 99-118.
Scherm, E. (2015): Man muss darüber reden (dürfen). In: Wissenschaftsmanagement, Jg. 21/H. 3, S. 30-33.
Scholz, C./Stein, V. (2012): Macht ohne Augenmaß. In: Die Tagespost, Nr. 67/68, 5. Juni 2012, S. 10.
Shin, J. C./Jung, J. (2014): Academics job satisfaction and job stress across countries in the changing academic environments. In: Higher Education, Vol. 67/No. 5, pp. 603-620.
Steinle, C./Ahlers, F./Riechmann, C. (1999): Management by Commitment – Möglichkeiten und Grenzen einer ‚selbstverpflichtenden' Führung von Mitarbeiter. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 13/H. 3, S. 221-245.
Tannenbaum, R./Schmidt, W. H. (1973): How to choose a Leadership Pattern. In: Harvard Business Review, Vol. 51/No. 3, pp. 162-180.
von Richthofen, A. (2006): Führungsstile von Fachbereichsleitungen, in: Hochschulmanagement , Jg. 1/H. 2, S. 42-46.
Webler, W.-D. (2009): Die Hochschule: Korporation oder Unternehmen und ihre gesellschaftliche Einbettung? Einige auf das Thema einstimmende Gedanken aus der Vorbereitung zum Forum. In: Webler, W.-D. (Hg.): Universitäten am Scheideweg?! Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung, Bielefeld, S. 9-13.
Wegge, J. (2004): Führung von Arbeitsgruppen, Göttingen.
Westphal, A./Gmür, M. (2009): Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. In: Journal für Betriebswirtschaft, Jg. 59/H. 4, S. 201-229.
Wild, E./Becker, F./Stegmüller, R./Tadsen, W. (2010): Die Personaleinführung von Neuberufenen – systematische Betrachtungen zum Human Ressource Management von Hochschulen. In: Hochschulmanagement, Jg. 5/H. 4, S. 98-104.
Wilkesmann, U. (2013): Professorenvielfalt und Universitätszusammenhalt. Der Versuch, Individualisten auf ein gemeinsames Ziel zu verpflichten. In: Pries, L. (Hg.): Zusammenhalt durch Vielfalt? Wiesbaden, S. 199-216
Wissel, C. von (2007): Hochschule als Organisationsproblem, Bielefeld.

■ **Dr. Ewald Scherm,** Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation und Planung, FernUniversität Hagen, Fakultät für Wirtschaftwissenschaft, E-Mail: Ewald.Scherm@FernUni-Hagen.de
■ **Benedict Jackenkroll,** M.Sc. Wirtschaftswissenschaften, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Planung, FernUniversität in Hagen, E-Mail: Benedict.Jackenkroll@FernUni-Hagen.de

im Verlagsprogramm erhältlich:

Reihe: Witz, Satire und Karikatur über die Hochschul-Szene

Otto Wunderlich (Hg.): Entfesselte Wissenschaft.
ISBN 3-937026-26-6, Bielefeld 2004, 188 Seiten, 19.90 Euro

Winfried Ulrich: Da lacht der ganze Hörsaal. Professoren- und Studentenwitze.
ISBN 3-937026-43-6, Bielefeld 2006, 120 Seiten, 14.90 Euro

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

Ursula M. Müller

Mehrebenenführung in deutschen Universitäten

Sollen Universitätsleiter die Dekane empowern?

Ursula M. Müller

Universitäten haben sich aufgrund von jüngsten Reformen in allen Bundesländern auf eine Art und Weise entwickelt, in der sie „normalen" Organisationen in vielerlei Hinsicht ähnlicher geworden sind. Sie sind autonomer geworden, vereinbaren Ziele mit den Ministerien und tragen die Verantwortung für die Erreichung dieser Ziele. Konsequenterweise wurden dazu die Leitungsorgane der Universitäten sowie deren mittlere Führungsebene gestärkt.

Angesichts der steigenden Autonomie müssen die Leitungspersonen verstärkt versuchen, die Handlungen der Universitätsangehörigen auf die Ziele der Universität hin auszurichten. Die in anderen Organisationen üblichen (hierarchischen) Steuerungsinstrumente stoßen außerhalb der Universitätsverwaltung aufgrund der Autonomie der Wissenschaftler in Forschung und Lehre an enge Grenzen. Dementsprechend kommt in der autonomen Universität der direkten, interaktiven Führung eine große Bedeutung zu.

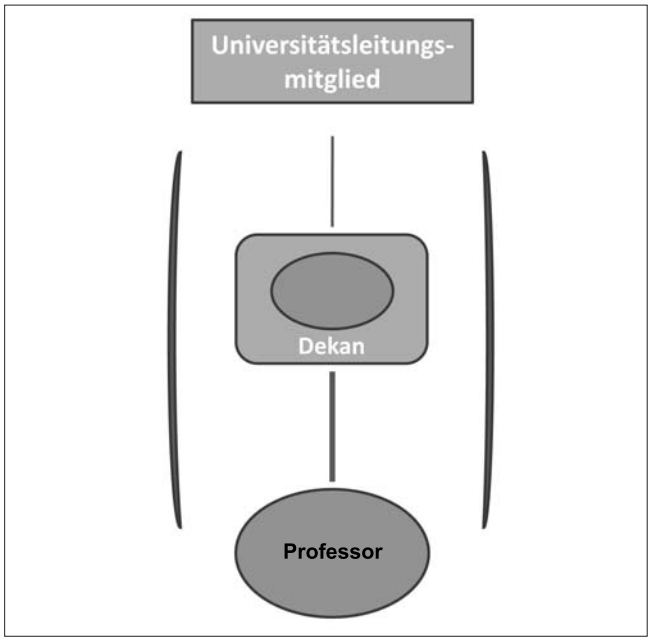
Führung sollte angesichts dieser Herausforderungen eine große Rolle spielen und sich als Instrument anbieten, findet aber – anders als in den angelsächsischen Ländern – bisher weder in Forschung noch Praxis eine entsprechende Aufmerksamkeit. Ziel des Artikels ist es zu untersuchen, wie sich die Führungsaktivitäten von Universitätsleitern darstellen und welche Auswirkungen es hat, wenn Universitätsleiter ihre Dekane ermächtigen, mehr Führungsverantwortung zu übernehmen.

Im Folgenden sollen nun zwei Modelle vorgestellt werden, welche die besondere universitäre Führungssituation veranschaulichen. Aus diesen beiden Modellen werden dann Hypothesen abgeleitet. In einem nächsten Schritt wird der zugrunde liegende Datensatz beschrieben. Bezugnehmend auf die aus Modell 1 abgeleitete Hypothese wird untersucht, inwiefern Führungsbeziehungen in Universitäten von einer gewissen Mehrebenenrealität durchdrungen sind. Dabei wird auch untersucht, inwiefern Führungsaktivitäten auf Seiten der Universitätsleitung helfen, Widerstände bei den geführten Dekanen bzw. Professoren zu verringern. Zuletzt wird im Sinne des aufgezeigten Kausalmodells (Modell 2) die Moderatorvariable „Empowerment" näher betrachtet und es werden die Auswirkungen und Bedingungsfaktoren von „hohem" versus „niedrigem" Empowerment der Dekane analysiert. Dabei wird untersucht, wie je nach Empowerment der Dekane die Führungsaktivitäten der Universitätsleitung sich unterschiedlich auswirken auf bestimmte, abhängige Variablen.

1. Zwei Modelle der Führung in deutschen Universitäten

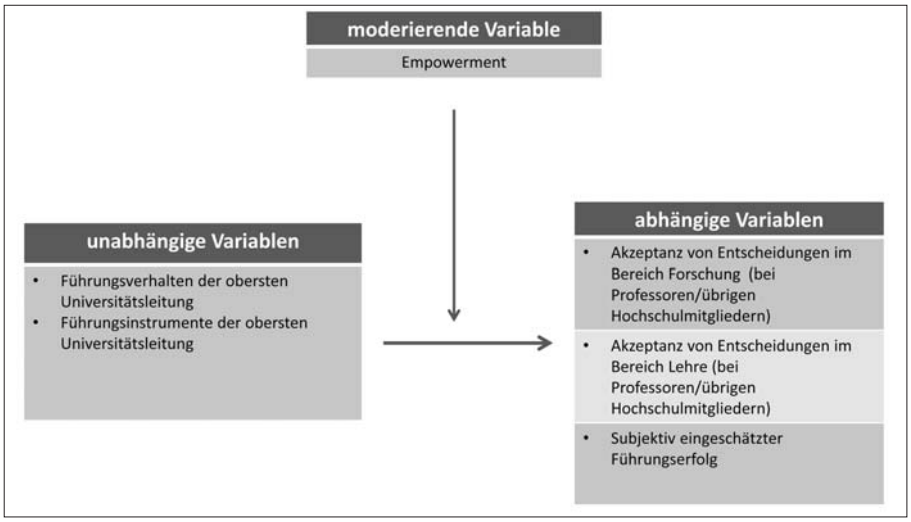
Im Folgenden sollen zwei ineinander greifende Modelle präsentiert werden, die die Führungssituation an Universitäten veranschaulichen. Dabei stellt das erste Modell zunächst auf die besondere Mehrebenenrealität von Führung an Universitäten ab. Abbildung 1 zeigt eine „hierarchisch konzipierte Positionstriade" (vgl. Weibler 1994, S. 14). In Anlehnung an das Modell des nächsthöheren Vorgesetzten (vgl. ebd.) wird eine Einzelbeziehung zwischen einem Universitätsleitungsmitglied, einem Dekan und einem Professor abgebildet. Es wird deutlich, dass der Dekan sowohl Führer (Kasten) als auch Geführter (Kreis) ist. Es gibt direkte und indirekte Einflussbeziehungen. Denn das Universitätsleitungsmitglied kann unmittelbar (also direkt) auf die Professoren wirken, was plastisch mit „Bypass'" bezeichnet wird (äußere Verbindungslinie). Alternativ kann das Universitätsleitungsmitglied auch mittelbar (also indirekt), nämlich in Folge der Vermittlung durch einen Dekan, die Professoren führen (innere Verbindungslinie) („Kaskade") (vgl. Neuberger 2002, S. 450f.).

Abbildung 1: Mehrebenenmodell der Führung (angelehnt an Weibler 1994) – Modell 1



Das zweite Modell kann in der Hinsicht als „klassisch" bezeichnet werden, als dass es den Zusammenhang von einer Reihe unabhängiger Variablen mit einer Reihe abhängiger Variablen postuliert, wobei die Führungssituation durch die Dekane als mittleres Management und deren „Empowerment" als Moderator-Variable definiert ist (vgl. Abb. 2). Eine Grundannahme, die diesem klassischen Führungsmodell (Abb. 2) zugrunde liegt, ist, dass Führungsaktivitäten Auswirkungen haben und zu einem gewissen Führungsoutcome führen. Dabei können Führungsaktivitäten beispielsweise auf operationalisierbare Items zur Kontakthäufigkeit, zu Verhandlungen mit Betroffenen oder zum Einsetzen von Arbeitsgruppen runtergebrochen werden. Auf der abhängigen Seite kann Führungsoutcome mit der wahrgenommenen Akzeptanz von Entscheidungen auf Seiten der Geführten operationalisiert werden bzw. mit dem subjektiv eingeschätzten Führungserfolg.

Abbildung 2: Klassisches Kausalmodell zur Führung in Universitäten – Modell 2



Von besonderer Relevanz ist im vorliegenden Kausalmodell die Moderationsvariable „Empowerment". Diese Variable ist folgendermaßen definiert: Ein Führer, der Empowerment ausübt, hilft anderen sich selbst zu führen und baut bei ihnen Führungsqualitäten auf (vgl. Manz/Sims 1990, S. 4). Der Begriff ist so definiert, dass ein ermächtigender Führer mit seinem Empowerment einen Kontext schafft, in dem die Geführten ihre Aufgaben und Rollen so selbständig wie möglich wahrnehmen (vgl. Cox/Pearce/Sims 2003, S. 170). Führung durch Empowerment versetzt Führer in die Lage, die Energie der gesamten Organisation in Schwung zu bringen durch Eigenverantwortlichkeit, Selbstmanagement und Selbstführung auf den untergeordneten Führungsebenen (vgl. Cox/Pearce/Sims 2003, S. 170). Eng verbunden mit dem Konzept des Empowerments ist das Konzept der „Subsidiarität", gemäß dem Führungsprobleme möglichst auf der Ebene gelöst werden sollen, auf der sie auch auftreten.

2. Hypothesen

Die erste und wichtigste (Haupt-)Hypothese des Artikels, die sich aus dem Mehrebenenmodell der Führung in Universitäten (Abb. 1) ableiten lässt, ist folgende:

Hypothese 1: Je mehr Empowerment der Dekane durch die obersten Universitätsleitungsmitglieder erfolgt, desto stärker/positiver wirkt sich die Kaskade auf die Führungsaktivitäten aus.

Rekurriert man auf das klassische, kausale Führungsmodell (Abb. 2), so kann man hier von folgender Hypothese ausgehen:

Hypothese 2: Die Empowerment-Aktivitäten nehmen die Rolle einer Moderatorvariablen innerhalb des klassischen, kausalen Führungsmodells ein.

Aus dem klassischen, kausalen Führungsmodell ergeben sich hinsichtlich der Moderatorvariable „Empowerment" bestimmte Hypothesen. Denn die Tatsache, ob ein Hochschulleitungsmitglied gegenüber den Dekanen hohes Empowerment an den Tag legt, wirkt als Modertoreffekt auf den Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable. Die Höhe des Empowerments hat also Einfluss auf den Zusammenhang zwischen bestimmten unabhängigen und abhängigen Variablen. Daraus leiten sich folgende Unterhypothesen ab:

Hypothese 2a: Je nach Höhe des Empowerments wirkt das Führungsverhalten unterschiedlich darauf, wie sehr ihre Entscheidungen (im Bereich Forschung) von den (geführten) Professoren und Dekanen anerkannt werden.

Hypothese 2b: Je nach Höhe des Empowerments wirkt das Führungsverhalten unterschiedlich darauf, wie sehr ihre Entscheidungen (im Bereich Lehre) von den (geführten) Professoren und Dekanen anerkannt werden.

Hypothese 2c: Je nach Höhe des Empowerments variiert der Zusammenhang zwischen (einzelnen Aspekten des) Führungsverhaltens und der subjektiven Führungserfolgseinschätzung der Hochschulleitung.

3. Beschreibung des Datensatzes

Im Folgenden sollen nun die Ergebnisse aus einer im Zuge des Projekts StratUM[1] durchgeführten quantitativen Studie herangezogen werden. Im Rahmen dieser im Herbst 2012 durchgeführten Befragung wurden 566 Universitätsleitungsmitglieder deutscher Universitäten in Form von online-Fragebögen bzw. Papierbögen befragt, wovon 114 geantwortet haben. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 20,1%, die erhobenen Daten können als weitgehend repräsentativ angesehen werden (vgl. Müller et al. 2012). An dieser Stelle sei einschränkend darauf hingewiesen, dass die erhobenen Daten ausschließlich die Einschätzungen von „Mächtigen", nämlich den obersten Universitätsleitern (Rektoren, Prorektoren und Kanzler), wiedergeben. Die Einschätzungen der „Machtunterworfenen" kön-

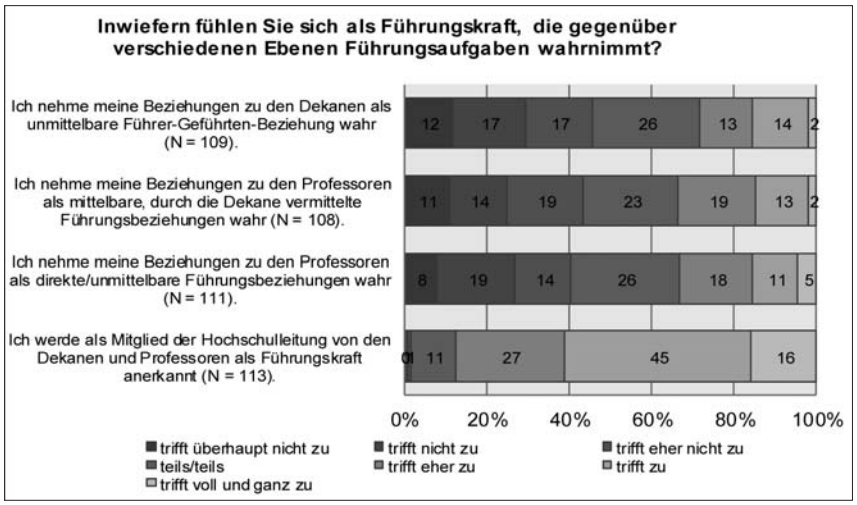
[1] Ich danke dem BMBF für die Finanzierung des Projekts „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren (StratUM)", Förderkennzeichen 01PW11016.

nen an dieser Stelle nicht eingehen, so dass die Ergebnisse ausschließlich die Selbstwahrnehmung der obersten Universitätsleiter reflektieren, die nicht zwangsweise vollumfänglich zutreffen.

4. Ergebnisse zur Mehrebenenrealität von Führung in Universitäten (Modell 1)

Nur 34% der befragten Universitätsleiter nehmen ihre Beziehungen zu den Professoren als direkte/unmittelbare Führungsbeziehungen wahr (vgl. Abb. 3). Noch weniger, nämlich nur 29%, nehmen ihre Beziehungen zu den Dekanen als unmittelbare Führer-Geführten-Beziehungen wahr. Dies überrascht insofern, als dass sich die Mitglieder der Universitätsleiter durchaus (zu 88%) von den Dekanen und Professoren als Führungskraft anerkannt fühlen bzw. attribuiert fühlen.

Abbildung 3: Selbstwahrnehmung als Führungskraft



Darüber hinaus wird das hier vorgestellte Mehrebenenmodell maßgeblich von den Einflussgrößen „Empowerment" und „Subsidiarität" bestimmt. Im Sinne des (oben skizzierten) Mehrebenenmodells der Führung zielt ein effektives und effizientes Führungshandeln der obersten Universitätsleiter darauf ab, die Position der Dekane als mittleres Management zu stärken, so dass diese wiederum ihre Führungsaufgaben bei der untersten Ebene der Professoren geltend machen können. So versucht etwas mehr als die Hälfte der Befragten – in besonders hohem Maße allerdings die Rektoren – „bei den Dekanen ein größeres Commitment für ihr Amt zu erzeugen". Die Gruppe der nebenamtlichen Prorektoren gab im Vergleich zu den Rektoren und Kanzlern in geringerem Maße an, mit allen Dekanen in etwa gleich eng zusammen zu arbeiten. Dies mag mit Zeitmangel im Nebenamt zusammenhängen.

88% der befragten Universitätsleitungsmitglieder versuchen die Dekane „mit ins Boot zu holen", wenn sie Widerstand bei ihnen spüren. Immerhin auch die Hälfte „vertraut darauf, dass die Dekane ihrerseits Führungsaufgaben wahrnehmen". Auch machen sich 66% bei Konflikten für einen Dekan stark und sorgen dafür, dass dieser von seinen Professoren akzeptiert wird. Ein Großteil der Befragten setzt auf die Dekane als Multiplikatoren der eigenen Führungsbeziehungen und nutzt diese, um die Gesamtuniversität zu führen bzw. zu lenken.

Im Sinne der Mehrebenenführung ist in deutschen Universitäten das Subsidiaritätsprinzip fest verankert, demnach die Dekane selbstbestimmt und eigenverantwortlich ihre Führungsrolle ausüben und die Universitätsleitung erst bei Dingen, die auf dieser mittleren Führungsebene nicht geklärt werden können, eingreifen muss. Denn 87% „vermeiden es, in Führungsaufgaben des Dekans einzugreifen und überlassen zunächst dem Dekan die Führungsrolle".

Doch wenn es Probleme auf den unteren Ebenen gibt, so möchte wohl ein Großteil der befragten Universitätsleiter darüber informiert werden. So kommt es durchaus vor, dass zwischen den obersten Ebenen diskutiert wird, wenn es Probleme auf der Ebene der Professoren gibt. Denn 66% der Befragten, und zwar insbesondere die Rektoren, sprechen mit den Dekanen über Professoren, die unterdurchschnittliche Leistungen erbringen, wenn es auch kaum formale Sanktionsmöglichkeiten für solche „Problemfälle" gibt.

Insgesamt, so scheint es, ist die Vorstellung einer Mehrebenenrealiät von Führung in deutschen Universitäten durchaus zutreffend. Daher kann die Hypothese 1 gemäß diesen Ausführungen weitgehend bestätigt werden. Je stärker die Universitätsleiter die Dekane ermächtigen, desto eher kommt es zu einer Kaskade. Je weniger die Dekane ermächtigt werden, desto eher kommt es zu einem Bypass. Das heißt also, dass je mehr Empowerment der Dekane durch die obersten Universitätsleiter erfolgt, desto besser können die Effekte der Kaskade genutzt werden, was sich positiv auf die Führungsaktivitäten ausübt *(Hypothese 1)*.

Allerdings schränken die bivariaten Ergebnisse aus Tabelle 1 die Gültigkeit der Hypothese 1 ein. Zunächst scheinen einige Ergebnisse fast auf selbstverständliche Art und Weise zuzutreffen: Wenn die Kontaktintensität zu den Professoren steigt (siehe die letzten beiden Items), so üben diese auch weniger Widerstand aus. Auch der Widerstand auf Seiten der Dekane sinkt. Dies unterstreicht die Wirksamkeit von Führungsbemühungen der obersten Universitätsleiter im Allgemeinen.

Ein weiteres, intuitiv eingängiges Ergebnis ist Folgendes: Je mehr die Universitätsleiter die Dekane „empowern" (Item 2,3, und 4), desto geringer ist der Widerstand bei eben diesen Dekanen. Die bloße Steigerung der Kontakthäufigkeit scheint jedoch keinen signifikanten Einfluss zu haben (Item 1). Doch was angesichts der angenommenen Wirkmächtigkeit der Kaskade (Hypothese 1) doch sehr verwundert, ist die Tatsache, dass ein höheres Maß an Kommunikation und Empowerment der Dekane nicht zu einer signifikanten Verringerung der Widerstände auf Seiten der Professoren führt.

Sicherlich kann man weiterhin davon ausgehen, dass es eine gewisse beschriebene Mehrebenenrealität der Führung gibt. Auch scheinen Kausalitäten im Spiel zu sein. Doch welche Rollen nehmen die Konzepte „Em-

Tabelle 1: Dekane und deren Funktion

Pearson's r	Widerstand der Dekane	Widerstand der Professoren
Kontakthäufigkeit mit Dekanen (Index)	n. s.	n. s.
Ich kommuniziere viel mit den Dekanen.	-0,190*	n. s.
Ich vertraue darauf, dass die Dekane ihrerseits Führungsaufgaben wahrnehmen.	-0,276**	n. s.
Ich vermeide es, in die Führungsaufgaben des Dekans einzugreifen und überlasse zunächst dem Dekan die Führungsrolle.	0,177*	n. s.
Kontakthäufigkeit mit Professoren (Index)	-0,238**	-0,194**
Treffen einer Großzahl der Professoren im Durchschnitt	-0,232**	-0,181*

powerment" und „Subsidiarität" tatsächlich ein? Wovon hängt ab, ob ein „mehr" an Empowerment tatsächlich dazu führt, dass Führungsbemühungen gelingen und kaskadierend intensiviert werden? Diesen Fragen soll im Folgenden mit der Darstellung einiger Regressionsmodelle nachgegangen werden.

5. Ergebnisse zu hohem und niedrigem Empowerment der Dekane (Modell 2)

Um die Hypothese 2, dass ein Kausalmodell mit der Variable „Empowerment" als Moderatorvariable zutrifft, prüfen zu können, wurde folgendermaßen vorgegegangen: es wurde ein „Empowerment"-Index gebildet, in den drei siebenstufige Variablen Einzug hielten:

- „Ich vertraue darauf, dass die Dekane ihrerseits Führungsaufgaben wahrnehmen",
- „Ich vermeide es, in die Führungsaufgaben des Dekans einzugreifen und überlasse zunächst dem Dekan die Führungsrolle",
- „Ich sorge dafür, dass ein Dekan als Führungskraft bei seinen Professoren akzeptiert wird, indem ich mich bei Konflikten für ihn stark mache".

Der Wert für die Reliabilität des gebildeten Empowerment-Index liegt bei 0,491 (Cronbach's Alpha). Der Index erlaubte, die Fälle in zwei Gruppen einzuteilen. Im Folgenden werden nun einzelne Zusammenhänge über diese beiden Gruppen hinweg miteinander verglichen. Es werden je nach abhängiger Variable einige multiple Regressionsmodelle präsentiert, die nach Gruppen aufgespaltet werden, nämlich nach Universitätsleitungsmitgliedern, die gegenüber den Dekanen ein niedriges Empowerment an den Tag legen, und solchen, die ein hohes Empowerment an den Tag legen.

In Tabelle 2 ist die Frage abgebildet, welches Führungshandeln dazu beiträgt, dass Entscheidungen in der Universität im Bereich *Forschung* im Allgemeinen stärker akzeptiert werden *(Hypothese 2a)*. Dabei betrachtet man diejenigen Universitätsleiter mit niedrigem bzw. hohem Empowerment der Dekane separat. Bei denjenigen mit niedrigem Empowerment (im Gegensatz zu denjenigen mit hohem Empowerment) ist es für die Akzeptanz der Entscheidungen im Bereich Forschung der Universitätsleitung bei den übrigen Hochschulmitgliedern eher abträglich, dass sie Verhandlungen mit Betroffenen führen. Verhandlungen mit Betroffenen führen bei dieser Gruppe also eher dazu, dass gewisse Entscheidungen eher weniger akzeptiert werden. Erstaunlich ist auch, dass die fakultätsbezogenen internen Zielvereinbarungen im Bereich der Forschung bei dieser Gruppe die Akzeptanz der Entscheidungen im Bereich Forschung stark vermindern. Je häufiger sich die Universitätsleiter mit einer Großzahl an Professoren sehen, desto eher werden von diesen bestimmte Entscheidungen im Bereich Forschung akzeptiert.

Das Einsetzen von Arbeitsgruppen hingegen bewirkt bei dieser Gruppe eher ein Plus an Akzeptanz der Entscheidungen.

Für Universitätsleiter mit hohem Empowerment der Dekane gilt, dass je häufiger Universitätsleitungen mit den Professoren über Dinge, die die Hochschulentwicklung betreffen, sprechen, desto größer ist die Akzeptanz, die ihre Entscheidungen bei eben diesen Professoren bekommen. Insgesamt kann also der *Hypothese 2a* aufgrund der unterschiedlichen Effekte über die beiden Gruppen zugestimmt werden.

In Tabelle 3 ist dargestellt, welches Führungshandeln dazu beiträgt, dass Entscheidungen in der Universität im Bereich *Lehre* im Allgemeinen stärker akzeptiert werden. Hierbei treten andere unabhängige Variablen hervor als bei der analogen Fragestellung in Tabelle 2. Verhandlungen mit Betroffenen sind – egal bei welcher Em-

Tabelle 2: Akzeptanz der Entscheidungen (Forschung) als abhängige Variable

Abh. Variable: *Akzeptanz der Entscheidungen (im Bereich Forschung) des Rektorats bei übrigen Hochschulmitgliedern*	Niedriges Empowerment (N = 48)	Hohes Empowerment (N = 53)
Konstante	4,328	3,356
Verhandlungen mit Betroffenen	-0,856***	n.s.
Bereitschaft unpopuläre Ziele gegen Widerstände durchzusetzen (Bereich Forschung)	0,906**	-0,707**
Fakultätsbezogene interne Zielvereinbarungen mit daran geknüpften Gratifikationen (Forschung)	-0,653**	n.s.
Wie häufig sehen sie im Durchschnitt die Großzahl der Professoren?	0,151**	n.s.
Ich setze Arbeitsgruppen ein, die meine Ideen weiter entwickeln und dafür werben.	0,156**	n.s.
Ich bespreche mit den Professoren häufig Dinge, die die Hochschulentwicklung betreffen.	n.s.	0,460**
R^2	**0,557**	**0,304**

Tabelle 3: Akzeptanz der Entscheidungen (Lehre) als abhängige Variable

Abh. Variable: *Akzeptanz der Entscheidungen (im Bereich Lehre) des Rektorats bei übrigen Hochschulmitgliedern*	Niedriges Empowerment (N = 48)	Hohes Empowerment (N = 53)
Konstante	3,620	3,616
Verhandlungen mit Betroffenen	-0,479*	-0,566
Wie oft sehen Sie eine Großzahl der Professoren?	0,167**	n.s.
Nutzung des internen Newsletters bzw. der Universitätszeitung	0,172**	n.s.
Ich bespreche mit den Professoren häufig Dinge, die die Hochschulentwicklung betreffen.	n.s.	0,360**
R^2	**0,491**	**0,208**

powerment-Ausprägung – eher abträglich dafür, dass Entscheidungen im Bereich der Lehre akzeptiert werden. Man könnte vermuten, dass – wenn es Verhandlungen gibt – die Betroffenen vielleicht stärker sensiblisiert werden für bestimmte Themen und dann Entscheidungen weniger akzeptieren.

Für Leitungspersonen, die die Dekane stark ermächtigen, gilt, dass die Tatsache, dass sie häufig Dinge, die die Hochschulentwicklung betreffen, mit einzelnen Professoren besprechen, den Grad fördert, zu dem die Akzeptanz von Entscheidungen im Lehrbereich bei den übrigen Hochschulmitgliedern entsteht.

Für diejenigen Universitätsleiter, die die Dekane kaum ermächtigen, gelten – im Unterschied zur Vergleichsgruppe – folgende Zusammenhänge: Die Tatsache, ob man eine Großzahl der Professoren regelmäßig sieht, trägt zur Akzeptanz von Entscheidungen (im Bereich Lehre) an der Basis bei. Auch die Nutzung des internen Newsletters bzw. die Universitätszeitung trägt zur erhöhten Akzeptanz von Entscheidungen im Bereich Lehre bei – wohlgemerkt gilt dieser Zusammenhang nur für Universitätsleiter mit niedrigem Empowerment (vgl. Tab. 5). Insgesamt kann also auch der *Hypothese 2b* aufgrund der unterschiedlichen Effekte über die beiden Gruppen zugestimmt werden.

Schließlich zeigt Tabelle 4, von welchen Faktoren es abhängt, ob die Rektorate ihren eigenen Erfolg als höher bzw. niedriger einschätzen. Für diejenigen Universitätsleiter mit hohem Empowerment der Dekane gilt, dass je mehr Verhandlungen mit Betroffenen durchgeführt werden, desto niedriger schätzen sie ihren eigenen Führungserfolg ein. Auch gilt für diese Gruppe, dass die Kontakthäufigkeit mit den Professoren ebenfalls einen negativen Einfluss auf die eigene Führungserfolgseinschätzung ausübt. Hingegen hat das Besprechen mit Professoren von Dingen, die die Hochschulentwicklung betreffen bzw. das Zugehen auf die Professoren, wenn diese nicht an einem Strang ziehen sollten, eine positive Wirkung auf die eigene Erfolgseinschätzung.

Für die Gruppe von Universitätsleitern, die gegenüber den Dekanen nur *niedriges* Empowerment an den Tag legen, gelten folgende Zusammenhänge: die Bereitschaft unpopuläre Ziele gegen Widerstände im Bereich *Forschung* durchzusetzen korreliert mit der eigenen Führungserfolgseinschätzung. Allerdings korreliert die Bereitschaft Widerstände im Bereich der *Lehre* durchzusetzen negativ mit der Einschätzung des eigenen Führungserfolges. Wiederum nur für Universitätsleiter mit niedrigem Empowerment der Dekane gibt es einen Zusammenhang zwischen Zielvereinbarungen mit Professoren und der subjektiven Erfolgseinschätzung der Universitätsleiter (vgl. Tab. 4). Insgesamt kann auch die *Hypothese 2c* bestätigt werden.

6. Fazit

Während die Universitätsleiter sich zwar als Führungskraft anerkannt fühlen, denken sie nicht in klassischen Führungskategorien und nehmen weder ihre Beziehungen zu Dekanen noch zu Professoren als unmittelbare Führungsbeziehungen wahr. Trotz dieses eher kontraintuitiven, gar verstörenden Befundes kann man durchaus von einer Mehrebenenrealität von Führung ausgehen. Denn die Leiter geben durchaus an, sich die mittlere Managementebene durch Empowerment zunutze zu machen und kaskadierend zu führen. Auch ist das Empowerment der Dekane sicherlich eine wichtige Stellschraube, denn es fungiert – wie gezeigt wurde – als Moderatorvariable innerhalb eines kausalen Führungsmodells.

Tabelle 4: Eigene Führungserfolgseinschätzung als abhängige Variable

Abh. Variable: *Eigene Führungserfolgseinschätzung*	Niedriges Empowerment (N = 48)	Hohes Empowerment (N = 53)
Konstante	6,125	2,284
Verhandlungen mit Betroffenen		-0,479**
Bereitschaft, unpopuläre Ziele gegen Widerstände durchzusetzen (Bereich Forschung)	0,688**	n.s.
Bereitschaft, unpopuläre Ziele gegen Widerstände durchzusetzen (Bereich Lehre)	-2,563**	n.s.
Ich vereinbare Ziele, um das Verhalten der Professoren zu beeinflussen.	0,125**	n.s.
Wie oft sehen Sie eine Großzahl der Professoren?	n.s.	-0,188**
Ich bespreche mit den Professoren häufig Dinge, die die Hochschulentwicklung betreffen	n.s.	0,354***
Zugehen auf Professoren, wenn sie nicht an einem Strang ziehen	n.s.	0,318***
R^2	**0,543**	**0,563**

Doch hat diese Intensivierung der Kaskade auch Einfluss auf die Wirksamkeit ihrer Führungsaktivitäten? Dies ist nur sehr eingeschränkt zu bejahren. Es gilt zwar beispielsweise, dass – nur wenn die Leiter die Dekane empowern – ihre Besprechungsbemühungen mit den Professoren auch fruchten, dahingehend dass alle Hochschulmitglieder Lehrentscheidungen eher akzeptieren. Es finden sich aber auch Gegenbeispiele: Beispielsweise haben sie, sofern sie die Dekane empowern, schlechtere Chancen Entscheidungen im Bereich Forschung auch gegen Widerstände durchzusetzen. Weiterhin gilt: Sofern die Leiter die Dekane empowern, so haben deren Verhandlungsversuche und das Inkontakttreten mit den einfachen Professoren zur Folge, dass die Leiter ihren eigenen Führungserfolg geringer einschätzen.
Insgesamt muss auch einschränkend erwähnt werden, dass im Rahmen dieser Untersuchung nur subjektive Empfindungen der obersten Universitätsleiter erhoben und miteinander in Beziehung gesetzt worden sind. Es wäre denkbar, im Rahmen von weiteren Analysen auch Dekane zu befragen, wie diese ihrerseits das Zusammenspiel verschiedener Führungsaktivitäten empfinden bzw. die Professoren zu fragen, ob und wie sie sich als „Geführte" wahrnehmen.

Literaturverzeichnis

Birnbaum, R. (1989): How Colleges Work. San Francisco.
Cox, J./Pearce, C./Sims, H. (2003): Toward a broader leadership development agenda: extending the traditional transactional-transformational duality by developing directive, empowering, and shared leadership skills. In: Murphy, S./Riggio, R. E. (Hg.): The future of leadership development, New Jersey, pp. 161-179.
Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart.
Manz, C./Sims, H. (1990): Super-leadership. Berkely.
Müller, U./Scherm, E./Schrevel, M. de/Zilles, M. (2012): Strategisches Universitäts-Management: Erste Ergebnisse einer Vollerhebung deutscher Universitätsleitungen, Arbeitsbericht Nr. 23 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen. Hagen.
Weibler, J. (1994): Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten. Wiesbaden.

■ **Ursula M. Müller,** Dipl.-Soz., MBA, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Ulm, E-Mail: ursula.mueller@uni-ulm.de

Leichter Zugang für Sie zur Expertise!

Bei 6 Zeitschriften im Themenfeld Wissenschaft und Hochschulen, die der UVW herausbringt, sammelt sich in kürzester Zeit eine erhebliche Expertise an.

Wir veröffentlichen rund 130 Aufsätze pro Jahr. Da verlieren Leserinnen und Leser bei der Fülle schon mal leicht den Überblick. Wer weiß noch, was der Jahrgang 2010 in der Zeitschrift „Hochschulmanagement (HM)" für Themen bereit hielt? Seit Gründung hat die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft (QiW)" bisher rd. 170 Artikel publiziert – sorgfältig (i.d.R. doppelt) begutachtet. Ähnlich auch die anderen.

Daher bieten wir die Artikel aller unserer Zeitschriftenjahrgänge, die älter als zwei Jahre sind, *kostenlos* zum Herunterladen an.
Auf unserer Website finden Sie sie, wie unten angegeben.

- **Das Hochschulwesen (HSW)** http://hochschulwesen.info/inhaltsverzeichnisse.html
- **Forschung. Politik – Strategie – Management (FO)** http://www.universitaetsverlagwebler.de/Forschung.html
- **Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)** http://www.universitaetsverlagwebler.de/ZBS.html
- **Qualität in der Wissenschaft (QiW)** http://www.universitaetsverlagwebler.de/QiW.html
- **Hochschulmanagement (HM)** http://www.universitaetsverlagwebler.de/HM.html
- **Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE)** http://www.universitaetsverlagwebler.de/P-OE.html

Unser Gesamtangebot an Heften, Büchern und Zeitschriften finden Sie unter
http://www.universitaetsverlagwebler.de

Alexandra Dehmel

Internationalisierung von Hochschulen

Alexandra Dehmel

Internationalisierung ist eine der zentralen Herausforderungen für deutsche Hochschulen. Sie erfordert strategische Gesamtkonzepte, die dem veränderten Verständnis von Internationalisierung im Hochschulbereich gerecht werden (BMBF 2013; HRK 2008; vbw 2012). Wie können Hochschulen als international ausgerichtete, weltoffene Bildungs- und Forschungsinstitutionen weiterentwickelt werden, in denen Internationalisierung als profilgebendes und von allen Bereichen getragenes Charakteristikum wirkt? Vorliegender Beitrag geht auf die Bedeutung von Internationalisierung ein und stellt zentrale Ansatzpunkte von Internationalisierungsstrategien für Hochschulen vor. Er plädiert dafür, Internationalisierung als kontinuierlichen Prozess zu konzipieren und konkretisiert einzelne Prozessschritte. Anhand konkreter Handlungsempfehlungen und Beispiele wird verdeutlicht, wie sich Kernelemente von Internationalisierung – Internationalisierung daheim, Auslandsmobilität sowie strategische Kooperationen, Partnerschaften und Kapazitätsaufbau – systematisch als Querschnittsthema in Hochschulen verankern lassen. Eingegangen wird dabei auf die Bereiche Studium und Lehre, Forschung und Praxistransfer sowie Management, Administration und Service.

1. Internationalisierung: Verständnis, Bedeutung und Kernelemente

Internationalisierung von Hochschulen resultiert aus vielfältigen Motiven, die politischer, ökonomischer, sozio-kultureller und akademischer Art sein können (Knight 2004). Sie haben ihren Ursprung in Bedürfnissen der Gesellschaft, der Wirtschaft oder des akademischen Bereiches selbst, und können zugleich auch politisch motiviert sein, wie beispielsweise die Entwicklungen zum Europäischen Hochschulraum zeigen (European Commission et al. 2015). Kritisiert wird im Diskurs um Internationalisierung allerdings, dass unter dem Deckmantel der Internationalisierung zum Teil auch bildungspolitische Reformen legitimiert werden, die nicht unmittelbar mit Internationalisierung in Verbindung stehen (Teichler 2002). Auch wenn hinter dem Internationalisierungprozess von Hochschulen komplexe Geflechte von Interessen und Motiven stehen (Kälvemark/van der Wende 1997), gilt die Bedeutung von Internationalisierung für Hochschulen mittlerweile jedoch als unumstritten. Internationalisierung trägt unter anderem dazu bei,

- die (inter-)nationale Beschäftigungsfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen zu sichern und den veränderten Qualifikationsanforderungen einer globalisierten Welt gerecht zu werden,
- die Entwicklung einer toleranten und weltoffenen Gesellschaft zu fördern und zu internationaler Verständigung beizutragen,
- zukünftigen bildungspolitischen Herausforderungen zu begegnen,
- nationale und internationale Sichtbarkeit sowie Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen zu stärken,
- Qualitätssicherung und -entwicklung an Hochschulen zu fördern,
- die Weiterentwicklung zu modernen und innovativen Hochschulen voranzutreiben.

Internationalisierung von Hochschulen ist an sich kein neues Phänomen, allerdings hat sich ein Wandel in dem Verständnis von Internationalisierung vollzogen. Während es früher weitestgehend auf Mobilität und Forschungskooperation beschränkt war, hat sich das Verständnis von Internationalisierung nun ausgedehnt und wird im Sinne einer institutionellen Gesamtstrategie zur Integration von Internationalisierung in alle Bereiche der Hochschule verstanden. In diesem Zusammenhang fordert auch die Hochschulrektorenkonferenz (HRK): „Es wird nicht genügen, Internationalisierung als den bloßen Austausch von Studierenden und Lehrenden und die Beteiligung an internationalen Forschungsprojekten zu definieren. Vielmehr wird es darauf ankommen, dass jede Hochschule auf der Grundlage ihrer Mission und ihres Profils eine umfassende Internationalisierungsstrategie entwickelt, die die Transnationalität als ganzer zum Ziel hat“ (HRK 2008, S. 2). Dabei geht es im Sinne einer kooperativen Internationalisierung auch um die globale Verpflichtung, an der Entstehung eines „Welthochschulsystems“ (HRK 2008, S. 2) mitzuwirken und die Voraussetzungen zu schaffen, um „in globaler Verantwortung forschen, lehren und studieren“ (DAAD 2013, S. 7) zu können.

Für die Internationalisierung von Hochschulen sind drei Elemente relevant (Rat der Europäischen Union 2014, S. 3f.), die im Sinne einer Gesamtstrategie in allen Kernbereichen der Hochschule, d.h. Studium und Lehre, Forschung und Praxistransfer sowie Management, Administration und Service, integriert werden sollten:

- **Internationalisierung daheim:** Allen Hochschulmitgliedern Möglichkeiten bieten, daheim an der eigenen Hochschule internationale und interkulturelle Erfahrungen zu sammeln – auch ohne Auslandsaufenthalt.

Dies geschieht über die Integration einer internationalen Dimension vor Ort in Forschung, Lehre, Studienalltag und Verwaltung, z.B. über Beteiligung an internationalen Forschungskonsortien, Inklusion und Explizierung internationaler Inhalte in Curricula oder Rekrutierung ausländischen Personals. Es geht dabei um die „Etablierung eines internationalen Campus" (BMBF 2013, S. 5).

- **Auslandsmobilität:** Allen Hochschulmitgliedern Möglichkeiten und Unterstützung für qualitativ hochwertige Auslandsaufenthalte bieten, unter anderem über Förder- und Austauschprogramme, Mobilitätsfenster in Studienplänen und Vorbereitungsangebote.
- **Strategische Kooperationen, Partnerschaften und Kapazitätsaufbau:** Netzwerke und Kooperation mit verlässlichen Partnern weltweit aufbauen, pflegen und nutzen. Daneben sollten außerdem strategische Partnerschaften mit Hochschulen entwickelt werden, die in Größe, Art und Zielsetzung der eigenen Hochschule entsprechen und mit der auf allen Ebenen (Studium und Lehre, Forschung und Praxistransfer sowie Management, Administration und Service) eng zusammengearbeitet werden kann.

Nachfolgende Ausführungen zeigen, wie diese Elemente systematisch in Hochschulen verankert werden können. Dass die Förderung von Internationalisierung auch auf bildungspolitischer Ebene hohe Priorität hat, zeigt sich an der Vielzahl an Unterstützungsmöglichkeiten, auf die Hochschulen zurückgreifen können. Über das Europäische Bildungsprogramm Erasmus+ erhalten Hochschulen beispielsweise ein umfangreiches Instrumentarium zur systematischen Gestaltung von Internationalisierung – dazu zählen unter anderem Mobilitätsförderung und die Einrichtung strukturell geförderter Partnerschaften. Auch der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) bietet vielfältige Fördermöglichkeiten.

2. Internationalisierung als strategischer, gemeinsamer und kontinuierlicher Prozess

Die Internationalisierung von Hochschulen ist als strategischer und kontinuierlicher Prozess zu konzipieren, der auf Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit ausgerichtet ist und bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie aktives Engagement und Commitment von Beteiligten aller Bereiche erfordert. Zu den wesentlichen Bestandteilen dieses Prozesses zählen:

1. Bestandsaufnahme und Entwicklung einer Vision,
2. Festlegung einer Internationalisierungsstrategie mit
   - konkreten Zielen und Maßnahmen für verschiedene Handlungsfelder,
   - transparenter Aufgabenverteilung und klaren Zuständigkeiten,
   - konkreter Zeit- und Ressourcenplanung.
3. Implementation der Maßnahmen in die Praxis,
4. Regelmäßige Evaluation und Revision der Strategie.

Diese Prozessschritte werden im Folgenden erläutert. Sie sollten unter der Leitung einer hochschulinternen Internationalisierungskommission gestaltet und umgesetzt werden, die sich aus Vertretern und Vertreterinnen aller Institute und Einrichtungen der Hochschule sowie studentischen Vertretern und Vertreterinnen zusammensetzt. Hochschulen können im Internationalisierungsprozess auch auf externe Unterstützung zurückgreifen, z.B. seit 2009 auf das Audit „Internationalisierung der Hochschulen" der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). „Das Audit bietet eine unabhängige und systematische Internationalisierungsberatung, die passgenau auf das Profil Ihrer Hochschule abgestimmt ist" (HRK 2014, S. 1) und steht allen Mitgliedshochschulen der HRK offen. Über das Audit werden hochschulinterne Prozesse angestoßen, die ergänzt werden durch die Außenperspektive externer Berater. Auch die Vernetzung der Hochschulen untereinander und das Lernen voneinander werden im Rahmen dieser Initiative gefördert, z.B. über Workshops. Generell sollten Hochschulen bei der Gestaltung ihrer Internationalisierungsstrategie Möglichkeiten einer strukturierten Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen prüfen. Dies ist insbesondere für kleinere Hochschulen von Bedeutung.

2.1 Bestandsaufnahme und Vision

Hochschulen verfügen in der Regel bereits über vielfältige internationale Beziehungen und setzen verschiedene Aktivitäten im Bereich Internationalisierung um (für einen Überblick siehe DAAD 2014). Hierauf sollte aufgebaut werden. Eine strukturierte Bestandsanalyse ermöglicht es, vorhandene Beziehungen und Aktivitäten zu analysieren, zu systematisieren und zu evaluieren sowie Stärken und Schwächen herauszuarbeiten. Dabei gilt es unter anderem,

- insbesondere Qualitätsaspekte zu betrachten (z.B. nicht nur Anzahl, sondern vor allem auch Qualität von Kooperationsvereinbarungen),
- Kosten und Nutzen zu prüfen und
- die Gesamtstrategie der Hochschule zu berücksichtigen.

Eine strukturierte Bestandsanalyse dient als Basis, um Ziele und neue strategische Impulse zu setzen. Es kann sinnvoll sein, auf bestimmte Regionen zu fokussieren oder strategische Partnerschaften mit ausgewählten Hochschulen zu forcieren, mit denen auf verschiedenen Ebenen zusammenarbeitet wird. Vor dem Hintergrund der Ressourcen sowie der Größe und Ausrichtung der jeweiligen Hochschule sollten spezifische, profilreflektierende und -bildende Schwerpunkte gesetzt werden. Hierzu ist insbesondere auch die aktive Beteiligung der Fakultäten mit ihren Instituten wichtig. Unter Einbeziehung aller Beteiligten ist eine Vision für die Internationalisierung der Hochschule zu entwickeln, die Fundament für eine konkrete Internationalisierungsstrategie ist.

2.2 Internationalisierungsstrategie

Internationalisierungsstrategien sollten auf die konkreten Handlungsfelder von Hochschulen ausgerichtet sein und realistische kurz-, mittel- und langfristige Ziele und Maßnahmen, eine transparente Aufgabenverteilung mit klaren Zuständigkeiten sowie konkrete Zeit- und Ressourcenplanung beinhalten. Relevante Handlungsfelder sind:

i. Studium und Lehre,
ii. Forschung und Wissenstransfer,
iii. Management, Administration und Service.

Abbildung 1: Handlungsfelder und Kernelemente

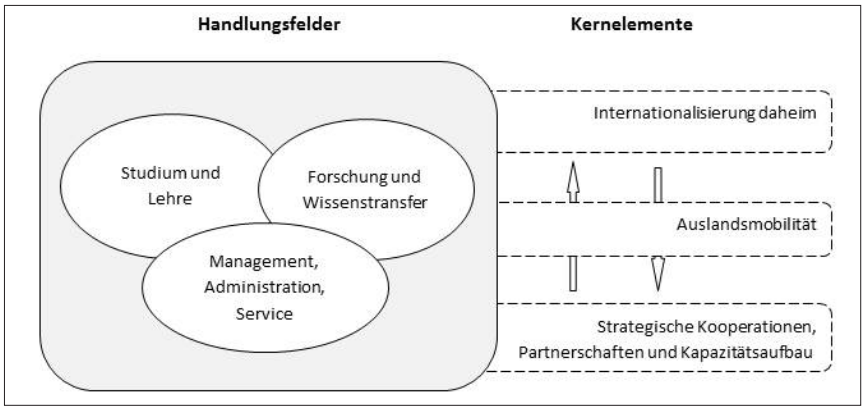


Tabelle 1: Internationalisierung von Studium und Lehre

Kernelement	Maßnahmen
Internationalisierung daheim	a) Internationalisierung der Studiengänge, z.B. - Integration internationaler und interkultureller Inhalte in die Curricula aller Studiengänge - Nutzung innovativer Lehr-Lern-Methoden, inkl. neue Medien, für grenzübergreifende Veranstaltungen mit internationalen Partnern - Erhöhung des Anteils englisch- bzw. fremdsprachiger Lehrveranstaltungen - internationale und interkulturelle Lernangebote (z.B. *international summer schools*) für alle Studierenden - Förderung von Praktika mit internationalen und interkulturellen Bezugspunkten - Erhöhung des Anteils ausländischer Dozentinnen und Dozenten, sowohl über spezifische Programme als auch über internationale Stellenausschreibungen - Erhöhung des Anteils von Dozentinnen und Dozenten mit internationaler Erfahrung - Erhöhung des Anteils von Dozentinnen und Dozenten mit Migrationshintergrund - Förderung des Fremdsprachenerwerbs b) Gewinnung und Integration von ausländischen Studierenden und Studierenden mit Migrationshintergrund, z.B. - Marketingmaßnahmen und Informationsservice - gezielte, qualitativ hochwertige Betreuung von ausländischen Studierenden, orientiert am ‚Nationalen Kodex für das Ausländerstudium an deutschen Hochschulen' (DAAD/HRK 2012) und von Studierenden mit Migrationshintergrund in allen Phasen des Studiums (z.B. über Mentorenprogramme) - Förderung der Deutschkenntnisse ausländischer Studierender und Maßnahmen, die zur Integration beitragen (z.B. auch in Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren) - Förderung einer Willkommenskultur
Auslandsmobilität	Förderung von Auslandsmobilität (Studium und Praktika), z.B. - mobilitätsfördernde Studienpläne (z.B. Mobilitätsfenster) - verpflichtende Auslandssemester für ausgewählte Studiengänge - Werbung und Informationsplattform für Auslandsmobilität - Beratung sowie Unterstützung bei Planung und Organisation von Auslandsaufenthalten (sowohl in Mobilitätsprogrammen als auch selbstorganisiert) - Akquise zusätzlicher Fördermittel (z.B. DAAD) - Ausbau strukturierter Mobilitätsprogramme - systematische Vorbereitung auf Auslandsaufenthalte (z.B. Sprachkurse, interkulturelles Training) - transparente und unkomplizierte Anrechnungsverfahren für Leistungen aus dem Ausland
Kooperation, Netzwerke, strategische Partnerschaften	- Pflege und Ausbau des Netzes an Partnerhochschulen - Entwicklung von strategischen Partnerschaften, evtl. mit Hilfe externer Fördermittel (z.B. DAAD, EU) - Pflege und Ausbau von *Double-* oder *Joint-Degree* Studiengängen mit strategischen Partnern - Dozentenaustausch mit Partnerhochschulen - Aufbau eines Netzwerks mit verschiedenen Institutionen im In- und Ausland zur Förderung internationaler Praktika (z.B. Industrie- und Handelskammern, internationalen Organisationen im Bildungsbe-reich, Goethe Institute) - Aufbau eines internationalen Alumni-Netzwerkes

Im Folgenden werden exemplarisch Maßnahmen zur Umsetzung oben genannter Kernelemente von Internationalisierung (Internationalisierung daheim, Auslandsmobilität und strategische Kooperationen, Partnerschaften und Kapazitätsaufbau) in die drei Handlungsfelder beschrieben.

i. Internationalisierung von Studium und Lehre

Die Internationalisierung von Studium und Lehre dient dazu, allen Studierenden einer Hochschule den Erwerb internationaler und interkultureller Kompetenzen zu ermöglichen – mit oder ohne Auslandsaufenthalt. Dies geschieht zum einen über die Förderung von Auslandsmobilität und zum anderen über Internationalisierung vor Ort an der Hochschule, z.B. durch Integration internationaler Inhalte in alle Studiengänge und Interaktion mit internationalen Studierenden und Lehrenden. Kooperation, Netzwerke und strategische Partnerschaften mit anderen Institutionen im In- und Ausland (z.B. Hochschulen, Industrie- und Handelskammern) spielen dabei eine wichtige Rolle. Tabelle 1 zeigt mögliche Maßnahmen zur Internationalisierung des Bereichs Studium und Lehre.

ii. Internationalisierung von Forschung und Wissenstransfer in die Praxis

Internationalisierung kann zu innovativer und kreativer Forschung beitragen, qualitätsfördernd wirken und die Sichtbarkeit der Hochschule im Ausland erhöhen. Des Weiteren kann Internationalisierung zusätzliche Finanzierungsquellen eröffnen. Bei der Internationalisierung des Handlungsfelds ‚Forschung und Wissenstransfer in die Praxis' sollten insbesondere zwei Aspekte im Fokus stehen: Zum einen die Forschung an praxisrelevanten Themen, die einen Bezug zu Internationalisierung und globalen Fragestellungen haben (z.B. Entwicklung interkultureller Kompetenzen), und die im Sinne einer engen Verbindung von Praxis, Forschung

Tabelle 2: Internationalisierung von Forschung und Wissenstransfer in die Praxis

Kernelement	Maßnahmen
Internationalisierung daheim	a) Gewinnung und Integration von wissenschaftlichem Personal aus dem Ausland und wissenschaftlichem Personal mit internationalen Erfahrungen, z.B. - Marketingmaßnahmen - weltweite Ausschreibung von Stellen mit internationalem Anforderungsprofil - adäquate Infrastruktur für internationale Gäste - Maßnahmen zur Integration ausländischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (z.B. Mentoring, Fachkolloquien) b) Ausbau internationaler Forschungsprojekte - gezielte Information, strategische Beratung und aktive Unterstützung bei Mitteleinwerbung (z.B. EU Forschungsrahmenprogramm Horizont 2020) und bei Projektmanagement - Förderung internationaler Veranstaltung (z.B. Forschungssymposien) - Förderung von Forschung zu praxisrelevanten Themen der Internationalisierung (z.B. Entwicklung interkultureller Kompetenz) und Transfer der Ergebnisse in die Praxis
Auslandsmobilität	Mobilitätsförderung von wissenschaftlichem Personal und Nachwuchs, z.B. - strukturierte Nachwuchsförderung über internationale Promotionskollegs - gezielte Information, Beratung sowie Unterstützung bei Planung und Organisation von Auslandsaufenthalten (sowohl im Rahmen von Mobilitätsprogrammen als auch selbstorganisiert) - Vorbereitung auf Auslandsaufenthalte (z.B. Sprachkurse, interkulturelles Training) - Förderung der Teilnahme an internationalen Konferenzen
Kooperation, Netzwerke, strategische Partnerschaften	- Ausbau internationaler Forschungskooperationen und thematischer Netzwerke, evtl. mit externer Förderung (z.B. DAAD oder EU) - Nutzung von Partnerhochschulen zur Mobilitätsförderung

Tabelle 3: Management, Administration und Service

Kernelement	Maßnahmen
Internationalisierung daheim	a) Personalentwicklung, z.B. - Fort- und Weiterbildung des Personals in der Hochschulverwaltung hinsichtlich interkultureller und fremdsprachlicher Kompetenzen b) Optimierung von Verwaltungsabläufen, z.B. - mehrsprachige Serviceangebote - englischsprachige Formulare und Leitfäden c) Weiterentwicklung von Hochschulmarketing und Kommunikation, z.B. - international ausgerichteter Webauftritt, auch in Englisch - Entwicklung von zielgruppenspezifischem Hochschulmarketing (z.B. Studierende mit Migrationshintergrund) d) Weiterentwicklung und Ausbau zentraler Einrichtungen, z.B. - des sprachdidaktischen Zentrums als ‚Sprachdienstleister' für alle - spezieller Forschungsreferate für international geförderte Forschung (EU-Forschungsreferat) - des akademischen Auslandsamts als zentrale Service- und Koordinierungsstelle und internationales Begegnungszentrum
Auslandsmobilität	a) Personalentwicklung, z.B. - Förderung von Auslandsmobilität des Verwaltungspersonals b) Optimierung von Verwaltungsabläufen, z.B. - effiziente und transparente Abläufe mit klaren Zuständigkeiten, z.B. im Bereich Prüfungsangelegenheiten (Anrechnungsverfahren etc.) c) Weiterentwicklung und Ausbau zentraler Einrichtung, z.B. - Stärkung des Sprachdidaktischen Zentrums als ‚Sprachdienstleister' - Weiterentwicklung des akademischen Auslandsamts als zentrale Service- und Koordinierungsstelle
Kooperation, Netzwerke, strategische Partnerschaften	- Partnerschaften nutzen für Weiterqualifizierungsmaßnahmen und Austausch von Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern - Netzwerke zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch nutzen

und Lehre auch systematisch für die Weiterentwicklung der Internationalisierung der Hochschule genutzt werden können. Zum anderen Mobilitätsförderung und Forschung in internationalen Teams – mit internationalen Forscherinnen und Forschern an der Hochschule und weltweit.

iii. Management, Administration und Service

Internationalisierung erfordert, dass an der Hochschule effiziente organisatorische Strukturen und Servicedienstleistungen bereitstehen, die zur Unterstützung der Studierenden sowie des Lehr- und Forschungspersonals dienen und Internationalisierung fördern. Hierfür ist unter anderem Personal- und Organisationsentwicklung nötig.

2.3 Implementation der Maßnahmen in die Praxis

Die in der Internationalisierungsstrategie vereinbarten Maßnahmen werden von den zuständigen Akteuren in die Praxis umgesetzt. Dabei sollten sie hochschulintern systematische Begleitung und Unterstützung erhalten, z.B. von der Internationalisierungskommission und anderen Einrichtungen, wie dem International Office und auf internationale Forschungsförderung spezialisierte Forschungsreferate. Solche Einrichtungen dienen als zentrale Service- und Koordinierungsstellen und sollten als serviceorientierte Dienstleister, Partner und Impulsgeber wirken. Sie gewinnen im aktuellen Hochschulkontext zunehmend an Bedeutung und sind dementsprechend weiterzuentwickeln, da sie Internationalisierung initiieren und maßgeblich unterstützen können.

2.4 Evaluation und Revision

Die Internationalisierungsstrategie der Hochschule als Ganzes und die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen sind systematisch und zum Teil auch prozessbegleitend zu evaluieren, auch

vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen im Sinne von Bedarfsanpassung. Die Evaluation dient als Basis regelmäßiger Reflexion, die zu Revision und Weiterentwicklung führt. Dieser Prozess sollte unter Berücksichtigung des Qualitätsmanagementkonzepts der Hochschule und in enger Zusammenarbeit mit entsprechenden hochschulinternen Gruppen, z.B. der Qualitätskommission erfolgen.

3. Fazit

Internationalisierung von Hochschulen ist ein komplexer und kontinuierlicher Prozess, der im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes zu konzipieren ist, und nicht nur einzelnes, isoliertes Element in Hochschulstrategien sein darf. Sie ist eine ‚shared responsibility', d.h. liegt in der gemeinsamen Verantwortung aller Bereiche und erfordert bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie aktives Engagement und Committment aller Beteiligten. Dies stellt eine – wenn nicht die – zentrale Herausforderung dar, insbesondere da die Anforderungen an Hochschulpersonal aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen (Stichwort ‚New Public Management' und ‚Ökonomisierung von Hochschulen', siehe z.B. Knie/Simon 2008) im Wissenschafts- und Forschungssystem sowieso zunehmend komplexer geworden sind (z.B. Bedeutungszuwachs von Drittmitteln, Ziel- und Leistungsvereinbarungen und Evaluationen; siehe Böhmer et al. 2011 zu den Auswirkungen auf den Arbeitsalltag von Forschenden). Hier gilt es, entsprechende professionelle Unterstützungsstrukturen zu schaffen. Dazu muss systematische Organisationsentwicklung an Hochschulen betrieben werden. Insbesondere die Weiterentwicklung des sogenannten ‚Third Space' spielt hier eine zentrale Rolle. ‚Third Space' ist ein Begriff, der von Whichchurch geprägt wurde und sich auf Handlungsfelder an Hochschulen bezieht, die zwischen der klassischen bipolaren Binnenordnung von Hochschulen – mit akademischem und administrativem Bereich – liegen (Whitchurch 2008; 2013). In diesem Sinne umfassen sie Bereiche, die wissenschaftlich geprägte und wissenschaftsnahe, gleichzeitig aber auch verwaltende Aufgaben übernehmen und serviceorientierte Leistungen erbringen. Die Chancen, die dieser Bereich zur professionellen und innovativen Weiterentwicklung von Hochschulen beitragen kann, werden jedoch nicht immer genutzt (Salden 2013). Dies gilt auch für die Internationalisierung von Hochschulen, d.h. hier besteht noch Handlungsbedarf, der sich auf die Ausgestaltung dieser Bereiche, ihrer Verankerung im jeweiligen Hochschulkontext sowie Personalgewinnung und -entwicklung bezieht.

Literaturverzeichnis

BMBF (2013): Strategie der Wissenschaftsminister/innen von Bund und Ländern für die Internationalisierung der Hochschulen in Deutschland (Beschluss der 18. Sitzung der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz am 12. April 2013 Berlin). https://www.bmbf.de/files/aaaInternationalisierungsstrategie_GWK-Beschluss_12_04_13.pdf

Böhmer, S./Neufeld, J./Hinze, S./Klode, C./Hornbostel, S. (2011): Wissenschaftler-Befragung 2010: Forschungsbedingungen von Professorinnen und Professoren an deutschen Universitäten. Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (iFQ) Working Paper No. 8, Bonn: iFQ.

DAAD (2013): Strategie – Strategy DAAD 2020. Bonn: DAAD.

DAAD (2014): Internationalität an Deutschen Hochschulen – Erhebung von Profildaten 2014. Dok. & Mat. Band 78. Bonn: DAAD.

DAAD/HRK (2012): Nationaler Kodex für das Ausländerstudium an deutschen Hochschulen. http://www.hrk.de/uploads/media/CC_Broschuere_1109-fin.pdf

European Commission/EACEA/Eurydice (2015): The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

HRK (2008): Internationale Strategie der Hochschulrektorenkonferenz – Grundlagen und Leitlinien. Entschließung der 4. Mitgliederversammlung am 18.11.2008. http://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk-audit/Broschueren_und_Flyer/Internationale_Strategie_der_HRK.pdf

HRK (2014): Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen". Konzept und Leistungen. http://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk-audit/Broschueren_und_Flyer/Audit-Flyer_2014_deutsch.pdf

Kälvemark, T./van der Wende, M. (1997): Conclusions and Discussion. In: Kälvemark, T./van der Wende, M. (eds.): National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe. Stockholm: National Agency for Higher Education, pp. 259-271.

Knie, A./Simon, D. (2008): Unübersichtlichkeiten in der Forschungslandschaft – Neue Aufgaben und alte Probleme einer Wissenschaftspolitik. In: N.T.M. Zeitschrift für Geschichte der Wissenschaften, Technik und Medizin, Vol. 16/No. 3, S. 471-476.

Knight, J. (2004): Internationalization Remodelled: Definition, Approaches, and Rationales. In: Journal of Studies in International Education, Vol. 8/No. 1, pp. 5-31.

Salden, P. (2013): Der Third Space als Handlungsfeld in Hochschulen: Konzept und Perspektive. In: Barnat, M./Hofhues, S./Kenneweg, A. C./Merkt, M./Salden, P./Urban, D. (Hg.): Junge Hochschul- und Mediendidaktik. Forschung und Praxis im Dialog. Hamburg: ZHW-Almanach, S. 27-36.

Teichler, U. (2002): Internationalisierung der Hochschulen – Vergleichende Perspektiven und deutsche Erfahrungen. In: Das Hochschulwesen, Jg. 50/H. 1, S. 3-9.

Vbw – Vereinigung der bayerischen Wirtschaft e.V. (Hg.) (2012): Gutachten des Aktionsrat Bildung: Internationalisierung der Hochschulen. Eine institutionelle Gesamtstrategie. Münster.

Whitchurch, C. (2008): Shifting identities and Blurring Boundaries: The Emergence of „Third Space" Professionals in UK Higher Education. In: Higher Education Quarterly, Vol. 62/No. 4, pp. 377-396.

Whitchurch, C. (2013): Reconstructing Identities in Higher Education. The rise of 'Third Space' professionals. Abingdon: Routledge.

Rat der Europäischen Union (2014): Schlussfolgerungen des Rates zur globalen Dimension der europäischen Hochschulbildung (2014/C 28/03). In: Amtsblatt der Europäischen Union 31.1.2014.

■ **Dr. Alexandra Dehmel,** Expertin für Erwachsenenbildung/europäische Bildungspolitik am Europäischen Zentrum zur Förderung der Berufsbildung (Cedefop),
E-Mail: alexandra.dehmel@cedefop.europa.eu

Reihe: Rechtsdidaktik in Lehre, Studium und Unterricht

Wieder erhältlich:

Peter Dyrchs – Didaktikkunde für Juristen

ISBN 978-3-937026-81-7, Bielefeld 2013/2016, 2. Auflage, 339 Seiten, 44.60 Euro zzgl. Versand

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

Heinz Ahn, Verena Fokuhl & Kersten Hentrich

Risikomanagement an deutschen Hochschulen: Ableitung einer Struktur von 30 Risiken

Heinz Ahn

Verena Fokuhl

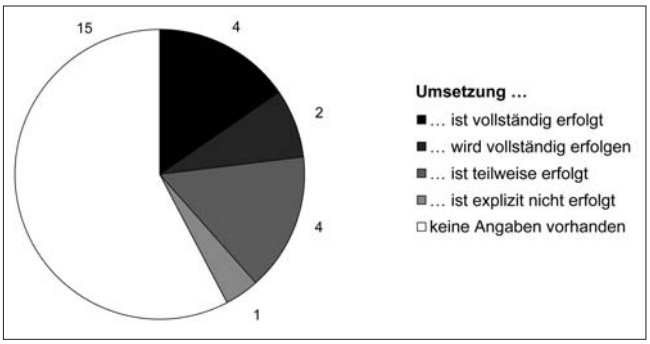
Kersten Hentrich

Die im Zuge der Reformen der letzten Jahre gewonnenen Handlungsspielräume der Hochschulen gehen mit einer zunehmenden Eigenverantwortung in den Bereichen Finanzen, Personal sowie Organisation einher und erfordern ein professionalisiertes Hochschulmanagement (Kloke 2014, S. 19). Neuen Chancen stehen ebenso neue Risiken gegenüber, denn der Staat sieht sich nur noch für existenzielle Schadensereignisse in der Verantwortung (Groth et al. 2012, S. 44). Um diesen Risiken begegnen zu können und aus dem erfolgreichen Umgang mit ihnen einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, tun Hochschulen gut daran, entsprechende Planungs- und Steuerungsinstrumente einzuführen bzw. auszubauen (Erhardt/Meyer-Guckel/Winde 2008, S. 130ff.). Auch rechtliche Verpflichtungen können greifen, so etwas wenn Hochschulen nach handelsrechtlichen Vorschriften bilanzieren müssen; dann, gilt für sie § 289 HGB, gemäß dem im Lagebericht die wesentlichen Chancen und Risiken eines Unternehmens zu erläutern sind (Fahl 2011, S. 455ff.). Auch § 53 HGrG impliziert u.a. eine Informationspflicht über das Risikomanagement (Müller 2014, S. 20).
Es gibt daher eine hinreichende Motivation für die Hochschulen, ein – an ihren speziellen Anforderungen und Bedürfnissen ausgerichtetes – Risikomanagementsystem zu etablieren. Vor diesem Hintergrund wird schlaglichtartig der aktuelle Stand des Risikomanagements an deutschen Hochschulen beleuchtet, wobei der Fokus auf den in Praxis und Theorie thematisierten Risiken liegt. Auf dieser Basis zielt der Beitrag darauf ab, eine Struktur hochschulspezifischer Risiken abzuleiten.

1. Überblick über für Hochschulen relevante Risiken

In einem initiierenden Schritt wurden die Internetseiten von 26 deutschen Hochschulen – meist (Technische) Universitäten mit regionalem Schwerpunkt Niedersachsen – mit Blick auf den Nutzungsumfang von Risikomanagementsystemen ausgewertet. Dazu wurden die Stichworte Risiko, Verwaltung, Finanzen, Controlling und Risikomanagement im Suchfeld der jeweiligen Homepage abgefragt und die Inhalte aller Seiten der Trefferlisten daraufhin untersucht, inwieweit ein Risikomanagement durchgeführt wird. Abbildung 1 zeigt den von den betrachteten Hochschulen im Jahr 2015 kommunizierten Stand der Umsetzung ihres Risikomanagements.

Abbildung 1: Umsetzung des Risikomanagements in den 26 betrachteten Hochschulen



Von den 26 Hochschulen konstatierten acht – allesamt aus Niedersachsen –, Risikoberichte im Lagebericht (als Bestandteil ihres handelsrechtlichen Jahresabschlusses) zu veröffentlichen. In einem zweiten Schritt ließen sich diese Risikoberichte daher auswerten, um einen Überblick über die betrachteten Risiken zu gewinnen. Als Methode wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring herangezogen. Sie ermöglicht es, auf fundierter Basis aus einer großen Textmenge gesuchte Inhalte herauszufiltern und ein entsprechend in Kategorien stark zusammengefasstes Abbild des Ausgangsmaterials zu schaffen (Mayring 2008, S. 59ff.). Dementsprechend konnten 14 Risiken (Häufigkeit ihrer Nennung in Klammern) identifiziert werden:

- Instandhaltungsstau (8)
  Alle acht betrachteten (niedersächsischen) Hochschulen sehen im stark ansteigenden Instandhaltungsstau ein wesentliches Risiko. Viele Gebäude sind vom Land angemietet, Renovierungs- und Sanierungsarbeiten müssen aber von den Hochschulen getragen werden.

Die hierfür notwendigen Mittel sind jedoch meist nicht vorhanden, sodass unterlassene Instandsetzung und Sanierung das Risiko weiterhin erhöhen.

- Steigende Kosten von Neu- und Umbaumaßnahmen (8)
  Aufgrund alter Bausubstanz und zunehmender Raumdefizite sind die Hochschulen gezwungen Neubau- und Umbaumaßnahmen durchzuführen. Die dabei zu tragenden Kosten nehmen stetig zu, eine adäquate Rücklagenbildung aufgrund der angespannten Haushaltslage ist aber kaum möglich. Zudem bergen unvorhergesehene Kostenerhöhungen während der Bau- bzw. Umbauphase zusätzliche Risiken.
- Steigende Energie- und Betriebskosten (8)
  Bei Energie- und Betriebskosten haben schon geringe Preiserhöhungen signifikante Auswirkungen auf den entsprechenden Finanzierungsbedarf der Hochschulen (Fahl 2011, S. 475). Einsparbemühungen bieten hier keine dauerhafte Lösung, zumal ihnen auch der Trend zu energieintensiver Forschung und zum Einsatz von Großgeräten entgegenläuft.
- Wegfall von Studienqualitätsmitteln (7)
  Das Land Niedersachsen ersetzt seinen Hochschulen die seit Wintersemester 2014/15 weggefallenen Studienbeiträge durch sogenannte Studienqualitätsmittel. Es ist allerdings unklar, inwieweit diese Mittel auch längerfristiger gewährt werden. Zudem richtet sich die Höhe der Mittel nach der Zahl der eingeschriebenen Studierenden.
- Steigende Kosten im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen (6)
  Die „besten Köpfe" zu berufen bzw. zu halten und damit eine hohe Qualität in Forschung und Lehre sicherzustellen, ist für viele Hochschulen ein explizit formuliertes Ziel. Vor diesem Hintergrund können steigende Kosten im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverfahren durchaus zu einem Risikofaktor werden.
- Drittmittelrückgang durch zunehmende Konkurrenz (5)
  Die Intensivierung des Wettbewerbs zwischen Hochschulen hat auch den Kampf um verfügbare Drittmittel verschärft. So stellen sich insbesondere auch Fachhochschulen zunehmend diesem Wettbewerb. Immer größer werdenden Bemühungen zur Gewinnung solcher Mittel steht freilich deren Knappheit gegenüber.
- Vertragsrisiken aus Kooperationen mit Drittmittelgebern und Partnerhochschulen (5)
  Sind Kooperationsverträge unzureichend durchdacht oder verfolgen die Kooperationspartner unterschiedliche Ziele, kann dies z.B. im Kontext von Gewährleistungspflichten gravierende finanzielle Auswirkungen haben.
- Entwicklung der Studierendenzahlen (4)
  Die Hochschulfinanzierung hängt in erheblichem Maß von der Studierendenzahl ab, die sich nur schlecht prognostizieren lässt. Eine unsichere Entwicklung in diesem Bereich erzeugt einerseits einen stärkeren Wettbewerb um Studierende und reduziert andererseits die langfristige Planbarkeit von Investitionen.
- Wegfall von Hochschulpaktmitteln (4)
  Zurzeit werden z.B. in Niedersachsen erhebliche finanzielle Mittel über den sogenannten Hochschulpakt zwischen dem Land und seinen Hochschulen bereitgestellt. Eine Verlängerung dieser Vereinbarung über das Jahr 2023 hinaus ist ungewiss.
- Technische Defekte (3)
  Auch Defekte von Anlagen können ein erhebliches Risiko darstellen. Die Konsequenzen reichen vom Arbeitsausfall an einzelnen Instituten bis hin zur Störung des Betriebsablaufs an der Hochschule insgesamt, verbunden mit zusätzlichen Reparatur- und Ausfallkosten.
- Umstrukturierung des Studienangebots (2)
  Im Wettbewerb um leistungsstarke Studierende und hochqualifiziertes wissenschaftliches Personal kann eine erhebliche Neuausrichtung des Studienangebots auf die Bedürfnisse und Anforderungen des Marktes notwendig werden. Dabei führt z.B. die Einführung neuer Studiengänge regelmäßig zu zusätzlichen Belastungen, während sich kaum vorhersagen lässt, wie der Markt tatsächlich auf solche Angebote reagiert.
- Bedeutungsverlust der eigenen Marke (2)
  Um im „Hochschulmarkt" langfristig zu bestehen, ist das Image einer Hochschule von entscheidender Bedeutung. Eine Wertminderung der eigenen Marke, z.B. anlässlich der Aufdeckung eines Betrugs- oder Korruptionsfalls, kann ein großes Risiko darstellen.
- Kürzung von Sondermitteln des Landes (2)
  Hochschulen sind zunehmend auf wettbewerbliche Finanzierungen aus Bundes- und Landesprogrammen angewiesen; diese Sondermittel können z.B. in Niedersachsen beim Ministerium für Wissenschaft und Kultur für einzelne Baumaßnahmen, Anlagenbeschaffungen, Neuberufungen und Forschungsprojekte beantragt werden. Kürzungen solcher Finanzierungsmöglichkeiten sind daher ein für viele Hochschulen relevantes Risiko.
- Unsachgemäße Drittmittelverwaltung (2)
  Werden Drittmittel nachweislich unsachgemäß verwendet, kann dies zu einem Reputationsverlust der betroffenen Hochschule führen und weitreichende finanzielle Folgen haben. Es droht nicht nur die Rückzahlung von Geldern, sondern es wird auch die künftige Einwerbung von Drittmitteln erschwert.

In den Lageberichten wurden fünf weitere Risiken vereinzelt genannt, die hier lediglich aufgelistet werden sollen, nämlich solche

- aus Besoldungs- und Tarifanpassungen,
- aus der Befristung von Arbeitsverträgen,
- aus der zunehmenden Klagebereitschaft der Studierenden,
- aus Haushaltskürzungen bzw. Haushaltssperren sowie
- aus mangelndem Datenschutz.

Es stellt sich die Frage nach der Vollständigkeit der 19 bislang aufgelisteten Risiken. Diesbezüglich zeigt eine Auswertung von Fachliteratur (Sperlich 2007; Härtsch/Müller 2009; Niemeyer 2011; Güttner/Manthe 2013), dass die Liste deutlich erweiterbar ist. Thematisiert werden insbesondere neun weitere Risiken, namentlich

- der demographische Wandel,
- der drohende Verlust des Wettbewerbsvorteils „Promotionsrecht" gegenüber Fachhochschulen,
- der von Regierungen ausgeübte Zwang zur Kooperation zwischen Hochschulen,
- die Bedrohung durch Elementarschäden,
- die Problematik der Studiengangsauslastung,

- die Veralterung der IT-Ausstattung,
- die verfehlte Früherkennung von Forschungsfeldern,
- die wachsende Kriminalität sowie
- Kürzungen im Rahmen leistungsorientierter Mittelvergabe.

Sicherlich lassen sich weitere Risiken ergänzen. Exemplarisch sei hier die Betreibung von Forschungsbereichen mit erhöhter Unfallgefahr genannt. Damit umfasst die Liste der angesprochenen Risiken bis dato 29 Stichworte.

2. Systematisierung der identifizierten Risiken

Die obigen Ausführungen lassen Verbesserungspotenzial im Risikomanagement von Hochschulen vermuten. Über den Rückgriff auf Standards wie die Norm ISO 31000 hinaus lässt sich dieses Potenzial u.a. im Rahmen einer Systematisierung der hochschulspezifischen Risiken erschließen. Dahingehend wurden die zusammengetragenen Risiken auf Basis der beiden gängigen Kriterien „Zeitbezug" und „involvierte Stakeholder" in eine vorläufige Struktur überführt: Das erstgenannte Systematisierungskriterium wird i.d.R. herangezogen, um hinsichtlich des Eintritts ihrer Wirkung zwischen (eher) kurz-, mittel- und langfristige Risiken zu unterscheiden; das zweite Kriterium greift auf die Stakeholderanalyse zurück (Georges/Voss 2010, S. 10) und kann v.a. hilfreich sein, um Risiken umfassend zu identifizieren.
Zwecks einer ersten Validierung wurde die vorläufige Risikostruktur sodann zwei Experten aus dem Hochschulmanagement zur Diskussion vorgelegt. Die wesentlichen Ergebnisse der beiden semi-strukturierten Interviews sind:

- Der Risikokatalog wurde als weitgehend vollständig erachtet; lediglich die „Konzentration auf wenige Drittmittelgeber" wurde als weiteres maßgebliches Risiko genannt.
- Mit Blick auf die vorgenommene Charakterisierung der Risiken nach ihrem Zeitbezug wurden partiell Verbesserungsvorschläge unterbreitet.
- Die gewählte Zuordnung der Risiken zu Stakeholdern wurde aufgrund mangelnder Überschneidungsfreiheit stärker kritisiert.

Vor diesem Hintergrund wurde die Risikostruktur überarbeitet. Insbesondere wurde das Systematisierungskriterium der Stakeholder durch eine Kategorisierung nach den hochschulspezifischen Quellen für Risiken ersetzt. Als solche Quellen wurden „Forschung" und „Lehre", „Infrastruktur" und „Finanzierung" sowie „Personen" identifiziert. Die resultierende Struktur der nunmehr 30 Risiken ist in Abbildung 2 wiedergegeben.

3. Fazit

Die Analyse der Internetseiten von 26 deutschen Hochschulen hat ergeben, dass bisher nur wenige Hochschulen Informationen über ein bestehendes Risikomanagementsystem bzw. über die für sie relevanten Risiken veröffentlichen. Dies deckt sich mit dem Ergebnis einer Befragung von 234 Hochschulen durch Güttner/Manthe (2013); gemäß ihrer Studie erfassen nicht einmal ein Drittel der 55 Hochschulen, die geantwortet haben, Risiken strukturiert, und lediglich gut ein Fünftel von ihnen greifen auf Strategien bzw. Verfahren zum Umgang mit Risiken zurück. Auch wenn diese Resultate nur den Charakter eines Schlaglichts haben, deuten sie doch stark darauf hin, dass sich viele Hochschulen noch nicht hinreichend mit den Risiken ihrer Einrichtung auseinandersetzen. Dies mag auch daran liegen, dass die Fachliteratur bislang keine Standards zur Identifikation hochschulspezifischer Risiken und deren Kategorisierung vorhält.
Die vorgestellte Risikostruktur soll einen kleinen Beitrag zur Schließung dieser Lücke leisten. Dabei wird keineswegs der Anspruch erhoben, dass die 30 aufgeführten Risiken vollständig und für alle Hochschulen gleichermaßen relevant sind. Vielmehr soll der Risikokatalog den Hochschulen als Anregung dienen, um ihre jeweils spezifischen Risiken systematisch zu ermitteln, zu charakterisieren und nachzuhalten. Damit wird die Basis für ein

Abbildung 2: Abgeleitete Risikostruktur

<table>
<tr><th>(eher …)</th><th>Forschung</th><th>Lehre</th><th>Finanzierung</th><th>Infrastruktur</th><th>Personen</th></tr>
<tr><td rowspan="5">langfristige Risiken</td><td rowspan="2">verfehlte Früherkennung von Forschungsfeldern</td><td>Entwicklung der Studierendenzahlen</td><td>Wegfall von Hochschulpaktmitteln</td><td rowspan="5">Instandhaltungsstau</td><td rowspan="5">demgraphischer Wandel</td></tr>
<tr><td>Umstrukturierung des Studienangebots</td><td>Wegfall von Studienqualitätsmitteln</td></tr>
<tr><td colspan="2">Bedeutungsverlust der eigenen Marke</td><td rowspan="3">Konzentration auf wenige Drittmittelgeber</td></tr>
<tr><td colspan="2">Verlust des Wettbewerbsvorteils „Promotionsrecht"</td></tr>
<tr><td colspan="2">Zwang zur Kooperation zwischen Hochschulen</td></tr>
<tr><td rowspan="3">mittelfristige Risiken</td><td colspan="2" rowspan="2">Vertragsrisiken aus Kooperationen mit Drittmittelgebern/Partnerhochschulen</td><td>Kürzungen im Rahmen leistungsorientierter Mittelvergabe</td><td>steigende Kosten von Neubau-/Umbaumaßnahmen</td><td>steigende Kosten im Rahmen von Berufungs-/Bleibeverhandlungen</td></tr>
<tr><td rowspan="2">unsachgemäße Drittmittelverwaltung</td><td rowspan="2">zunehmende Klagebereitschaft der Studierenden</td><td>Drittmittelrückgang durch zunehmende Konkurrenz</td><td>steigende Energie-/Betriebskosten</td><td>Besoldungs-/Tarifanpassungen</td></tr>
<tr><td>Kürzung von Sondermitteln des Landes</td><td>Veralterung der IT-Ausstattung</td><td>Befristung von Arbeitsverträgen</td></tr>
<tr><td>kurzfristige Risiken</td><td>Forschung mit erhöhter Unfallgefahr</td><td>Problematik der Studiengangsauslastung</td><td>Haushaltskürzungen bzw. -sperren</td><td>technische Defekte (Rechenzentrum, ...)
mangelnder Datenschutz
Bedrohung durch Elementarschäden</td><td>wachsende Kriminalität (Betrug, Diebstahl, Korruption, Personenschaden, Sabotage, Vandalismus, …)</td></tr>
</table>

umfassendes Risikomanagementsystem geschaffen, welches der Hochschulleitung dazu dient, trotz einer sich verschlechternden Finanzlage und eines zunehmenden Wettbewerbs langfristig im Bildungsmarkt zu bestehen.

Literaturverzeichnis

Erhardt, M./Meyer-Guckel, V./Winde, M. (2008): Leitlinien für die deregulierte Hochschule – Kodex guter Führung. Essen.

Fahl, S. (2011): Risikomanagement an Hochschulen. In: Breithecker, V./Lickfett, U. (Hg.): Handbuch Hochschulrechnungslegung. Berlin, S. 447-476.

Georges U./Voss, R. (2010): Hochschul Relationship Marketing. Köln 2010.

Groth, R./Melcher, P. R./Uth, M./Rinne, M. (2012): Neue Freiheit erfolgreich nutzen – Lösungskonzept für Existenzsicherung der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. In: Wissenschaftsmanagement, 18. Jg./H. 2, S. 44-49.

Güttner, A./Manthe, R. (2013): Risikomanagement? – Rücklagenmanagement und Finanzplanung an deutschen Hochschulen. Gütersloh, http://www.che.de/downloads/CHE_AP_162_Ruecklagenmanagement.pdf (05.07.2016).

Härtsch, N./Müller, R. (2009): Risk Management an Hochschulen – Praxishandbuch für Universitäten, Fachhochschulen und weitere Bildungsinstitutionen. St. Gallen.

Kloke, K. (2014): Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen – Professionstheoretische Untersuchung eines neue Tätigkeitsfeldes. Wiesbaden.

Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. 10. Aufl., Weinheim.

Müller, M. (2014): Praktische Hinweise zum so genannten Risikomanagement. Düsseldorf, www.boeckler.de/pdf/p_ah_ar_13.pdf (05.07.2016).

Niemeyer, C. C. A. (2011): Organisationswissenschaftliche Ansätze zum Risikomanagement am Beispiel von Hochschulen. Zürich.

Sperlich, A. (2007): Theorie und Praxis erfolgreichen Managements privater Hochschulen in Deutschland. Mannheim.

■ **Dr. Heinz Ahn,** Leiter des Instituts für Controlling und Unternehmensrechnung der Technischen Universität Braunschweig, E-Mail: hw.ahn@tu-braunschweig.de

■ **Dr. Verena Fokuhl,** war Studierende am Institut für Controlling und Unternehmensrechnung der Technischen Universität Braunschweig; E-Mail: vfokuhl@gmx.de

■ **Kersten Hentrich,** Dipl.-Wirtsch.-Ing., Geschäftsführer der embeddedfactor GmbH, war Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Controlling und Unternehmensrechnung der Technischen Universität Braunschweig, E-Mail: kersten.hentrich@tu-braunschweig.de

Neuerscheinung

Lukas Mitterauer, Susan Harris-Huemmert & Philipp Pohlenz

Wie wirken Evaluationen in Hochschulen? – erwünschte und unerwünschte Effekte

Reihe: Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Evaluationen haben an Hochschulen im kontinentaleuropäischen Raum seit nunmehr fast 20 Jahren einen festen und in letzter Zeit selten hinterfragten Platz eingenommen. Neben der organisatorischen Verankerung von Evaluierungsstellen bzw. der Schaffung eigener Einrichtungen, die für Evaluationen in Studium, Lehre, Forschung und Verwaltung zuständig sind, hat sich ein breites Spektrum an unterschiedlichen Evaluationsmethoden und Evaluationsverfahren entwickelt. Viel Zeit und Aufwand wird in die Entwicklung und Durchführung von Evaluationsverfahren investiert. Demgegenüber steht wenig gesichertes Wissen über die positiven wie auch die negativen Effekte, die Evaluationen und das auf die Evaluation folgende Follow-Up auf die Organisation Hochschule, ihre Mitarbeiter und die Studierenden ausüben. In diesem Band, welcher aus Beiträgen auf der Frühjahrstagung des AK Hochschulen der DeGEval 2015 hervorgegangen ist, wird den folgenden Fragen nachgegangen:

- In welcher Weise fließen die Evaluationsergebnisse in Planungen und Entscheidungen der Hochschulleitung ein?
- Wie ist die Akzeptanz der Evaluation bei den evaluierten Einrichtungen und Personen? Wird Evaluation als aufgepfropfter Fremdkörper betrachtet, oder gehört sie bereits zum universitären Selbstverständnis?
- Verbessern Evaluationen die Entscheidungen der unterschiedlichen Akteure? Führen sie zu einer Versachlichung der Diskussion?
- Ersetzen Evaluationen eigene Entscheidungen der Leitungsorgane?
- Wird durch Evaluation der Fokus auch auf Bereiche gelegt, die sonst in den Hochschulen nur selten angesprochen werden? (z.B. der gesellschaftliche Auftrag von Hochschulen)

ISBN 978-3-946017-02-8, Bielefeld 2016, 126 Seiten, 24.80 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).

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

Alexander Noyon & Martina Müller

Umgang mit Konflikt- und Bedrohungssituationen an deutschen Hochschulen: Darstellung einer umfassenden Konzeption

Alexander Noyon

Martina Müller

An Hochschulen kommen die unterschiedlichsten Menschen mit den verschiedensten Motiven zusammen. Lehrende, Forschende, Studierende, Mitarbeiter/innen – die Liste ist lange nicht vollständig, deutet aber bereits an, wie vielfältig die entstehenden Beziehungskonstellationen sind. In einem solch komplexen Geflecht aus Zielen, Bedürfnissen, Motiven und weiteren individuellen Merkmalen ist es unvermeidbar, dass immer wieder Konflikte entstehen. Wenn die Beteiligten diese aus eigener Kraft lösen können, dann resultiert daraus kein weiteres Problem. Häufig gelingt dies jedoch nicht. Die Folgen können sehr unterschiedlich sein: Energieverluste im Arbeitsprozess, Chronifizierung von Konflikten, Feindseligkeit am Arbeitsplatz, psychische Belastungen sowie Langzeiterkrankungen der Beteiligten oder gar Gewaltanwendung sind dabei nur einige wenige von vielen möglichen Beispielen. Die entsprechenden negativen Konsequenzen so weit wie möglich zu vermeiden bzw. ungünstige Entwicklungen zeitnah konstruktiv zu wenden ist stark im Interesse der Betroffenen und damit eine unmittelbare Aufgabe des Hochschulmanagements. Aus unserer Sicht ist dies am besten erreichbar mit einem entsprechend institutionalisierten Konflikt- und Bedrohungsmanagement, innerhalb dessen sich qualifizierte Personen der gesamten Palette vom nicht mehr autonom lösbaren Konflikt bis hin zum eskalierten Bedrohungsfall annehmen können. Im Weiteren werden diese Notwendigkeit differenziert begründet und als Orientierung ein Konzept zur Installation eines solchen Management-Teams gegeben.

Entstehungsbedingungen für Konflikte und Bedrohungssituationen an Hochschulen

Zwischenmenschliche Konflikte können sich auf zu vielfältige Weise ergeben, als dass in dem begrenzten Rahmen dieses Beitrages eine abschließende Darstellung möglich wäre. Wir werden uns deshalb auf eine kleine Auswahl von Entstehungsbedingungen konzentrieren, die für Hochschulen besonders typisch und deshalb berücksichtigenswert sind.

Konflikte im Kontext der Ausübung von Macht. Hochschulen sind Organisationen mit teilweise sehr differenzierten hierarchischen Strukturen, wobei den Beteiligten mitunter die mit der jeweiligen Position verbundenen Rechte und Pflichten nicht klar sind. So werden beispielsweise Professoren/innen häufig auf Stellen berufen, in denen sie Personalverantwortung tragen und Leitungsaufgaben zu übernehmen haben, auf die sie mitunter weder durch ihre Berufsausbildung noch durch vorherige Praxiserfahrung vorbereitet sind. Schmidt und Richter (2009) haben 597 Mitarbeiter/innen aus dem akademischen, technischen und administrativen Umfeld dazu befragt, wie sie das Führungshandeln von Professoren/innen erleben. Im Ergebnis beschrieben 44% der Befragten die Führungsleistung insgesamt positiv, 34,4% berichten ein ambivalentes Bild und 21,6% zeichnen ein negatives Gesamtergebnis. Diese Zahlen machen deutlich, dass Professor/innen an deutschen Hochschulen noch deutliches Entwicklungspotential im Bereich „Leiten und Führen" aufzeigen und somit Konflikte in der Kooperation mit Beschäftigten vorprogrammiert sind.

Konflikte im Rahmen des Diversity Management. Die an Hochschulen aufeinandertreffenden Personen zeichnen sich durch eine Vielfalt in den unterschiedlichsten Variablen auf: Geschlecht, Alter, Kulturzugehörigkeit, sexuelle Orientierung, Religion – dies sind nur einige wichtige Begriffe aus dem Bereich des Diversity Management. Die Grundidee eines gelungenen Diversity Management besteht darin, diese soziale Vielfalt fruchtbar zu machen und somit zu nutzen. Dafür gibt es viele Ansätze und Ideen (Genkova/Ringeisen 2015), doch in der Realität zeigen sich natürlich weiterhin zahlreiche Schwierigkeiten, beispielsweise im Sinne von Diskriminierungen. So ist der gender pay gap in Deutschland seit vielen Jahren mehr oder weniger konstant und weist für Frauen im Vergleich zu Männern Gehaltsnachteile von im Mittel 22% auf (Boll/Leppin 2014). Die relative Unterrepräsentiertheit von Frauen auf Professuren oder in Leitungsgremien in Hochschulen beleuchtet die gender-bezogene Diskriminierung weiter. Natürlich gibt es beispielsweise auch im Kontext „Migration" Hinweise auf Diskriminierung (Kuria 2015), doch Konflikte entstehen hier schon abseits der Migration, schlicht aus dem Zusammentreffen unterschiedlicher kultureller Hintergründe und damit verbundener Verhaltensgewohnheiten und -erwartungen. Diversity Management ist ein vergleichsweise neues und wichtiges Feld der Hochschulentwicklung, in dem noch ein sehr großer Handlungsbedarf besteht (Klammer/Ganseuer 2015 sowie Klein/Heitzmann 2012).

Konflikte aufgrund individueller psychologischer Personenmerkmale. Es gibt selbstverständlich eine Vielzahl persönlicher Variablen, die zum Zustandekommen von Konflikten beiträgt, beispielsweise Persönlichkeitsmerkmale, individuelle Werte, Arbeitsgewohnheiten, die persönliche soziale Kompetenz und noch vieles mehr. Wir möchten aus der Fülle der Möglichkeiten hier nur einen Aspekt etwas spezifischer betrachten, der im Kontinuum vom Konflikt über ein Risiko bis hin zur Bedrohung eine aus unserer Sicht besondere Rolle spielt: der Bereich der psychischen Störungen. Auch wenn Aussagen zur Prävalenz von psychischen Störungen nur mit großer Vorsicht vorgenommen werden sollten (Jacobi/Barnikol 2015) ist es unzweifelhaft, dass die Häufigkeiten beachtlich sind. Jacobi et al. (2014) geben für die deutsche Bevölkerung eine Gesamt-12-Monatsprävalenz von 27,7% an, wobei nicht wenige Personen mehrere psychische Störungen aufweisen. Für unseren Kontext besonders interessant sind dabei affektive Störungen (12-Monats-Prävalenz: 9,3%) wegen des Risikos suizidalen Verhaltens, substanzinduzierte Störungen ohne Berücksichtigung von Nikotinabusus (12-Monats-Prävalenz: 5,7%) wegen des selbstschädigenden und mittels Enthemmung auch fremdgefährdenden Potentials sowie psychotische Störungen (12-Monats-Prävalenz: 2,6%) wegen des möglichen Verlusts des Realitätsbezugs bei Psychosen und der damit einhergehenden Fremd- und Selbstgefährdung. Diese Liste ist nicht abschließend, denn weitere psychische Störungen (z.B. verschiedene Persönlichkeitsstörungen, Angststörungen usw.) gehen mit einer deutlichen Wahrscheinlichkeitssteigerung im Bereich von Konflikten oder Risikosituationen einher. Die aufgezählten Werte genügen jedoch, um eine grobe Vorstellung von der Größenordnung zu geben. Dies ist leicht zu konkretisieren, wenn man die genannten Prävalenzen auf die Personenzahlen an deutschen Hochschulen anwendet: An einer mittelgroßen Hochschule mit beispielsweise 10.000 Personen werden in jedem 12-Monats-Zeitraum ca. 1.700 Personen eine Störung innerhalb der oben genannten drei wichtigsten Gruppen aufzeigen. Laut statistischem Bundesamt waren Ende 2014 an deutschen Hochschulen rund 2,7 Millionen Studierende eingeschrieben und knapp 700.000 Personen als Beschäftigte tätig (Statistisches Bundesamt 2014, online). Wendet man die oben genannten Prozentwerte auf diese Zahlen an, dann ergeben sich deutlich über eine halbe Million relevante Fälle pro 12-Monats-Zeitraum.

Der akute Bedrohungsfall als Folge einer Konflikteskalation

Sowohl interpersonelle (z.B. eine Streitsituation zwischen zwei Hochschulangehörigen) als auch intrapsychische Situationen (z.B. eine schwere psychische Störung) können bis zu einer Gewaltanwendung eskalieren. Die Studienlage zum Thema ist sehr überschaubar, aber es gibt deutliche Hinweise, dass auch an deutschen Hochschulen relevante Risikosituationen vorkommen. So berichten Hoffmann und Blass (2012) basierend auf einer Befragung von 284 Angehörigen einer deutschen Universität, dass ein großer Teil der Untersuchungsteilnehmer/innen direkt oder indirekt mit bedrohlichem Verhalten im Kontext der Universität in Kontakt gekommen ist. Am häufigsten wurden dabei Stalking (23%), Suizidäußerungen (22%) und Gewaltandrohungen (18%) genannt.
Die schlimmstmögliche Eskalation ist dabei ein Amoklauf bzw. School Shooting. An deutschen Hochschulen hat es bislang noch keine solch katastrophalen Ereignisse gegeben wie beispielsweise den Amoklauf am Umpqua Community College in Oregon im Oktober 2015, bei dem neun Menschen den Tod fanden. In der deutschen Hochschullandschaft gab es in der Vergangenheit jedoch auch aufsehenerregende Einzelvorfälle. So wurde im Jahr 2001 ein Professor der Universität des Saarlandes von einem Studenten angeschossen und lebensgefährlich verletzt. 2013 wurde an der Universität Berlin ein Alarm ausgelöst, da ein Studierender, der von der Universität zwangsexmatrikuliert worden war, sich mit einer großen Tasche in eine Vorlesung setzte. Der Verdacht einer Bombendrohung bestätigte sich zwar nicht, doch der Fall zeigt die Dynamik auf, wie sich an Hochschulen kritische Fälle entwickeln können. Der betreffende Studierende war an der Universität bereits häufiger durch aggressives Verhalten aufgefallen und hatte in Mails an einen Professor Selbstmordabsichten geäußert. Die Forschung zeigt, dass eine solche Vorgeschichte der Auffälligkeit bei späteren Gewalttaten an Hochschulen und Universitäten kennzeichnend ist – im Gegensatz beispielsweise zu Tätern/innen an Schulen, die zuvor häufig unauffällig und gut integriert erscheinen (Rau et al. 2013). Dies bestätigt unsere Auffassung eines Kontinuums vom Konflikt bis zur Bedrohungssituation und damit die Vermutung, dass Präventionsmaßnahmen im Hochschulkontext besonders gut wirksam sein können. Denn es gibt in den meisten Fällen lange vorher Warnzeichen, die ein Handeln ermöglichen. Aus diesem Grund ist es erfreulich, dass das Konzept des Bedrohungsmanagement in Deutschland immer bekannter und etablierter wird (Hoffmann/Roshdi 2015), wenngleich noch erheblicher Handlungsbedarf besteht.

Strukturelle Gedanken zur Etablierung eines Konflikt- und Bedrohungsmanagement an deutschen Hochschulen

Wie die bisherigen Ausführungen aufzeigen sollten, erachten wir ein kombiniertes Konflikt- und Bedrohungsmanagement als ideale institutionalisierte Reaktion von Seiten des Hochschulmanagement. Wir blicken inzwischen auf eine vierjährige Erfahrung mit dem „Bedrohungs- und Konfliktmanagement" (BEKOM) an der Hochschule Mannheim zurück. Darüber hinaus hat der Erstautor im Rahmen eines Forschungssemesters an der „San Diego State University" (SDSU) in den USA ausführliche Interviews mit den dortigen Angehörigen des Krisenteams durchgeführt. Basierend darauf erachten wir die folgenden Aspekte als wesentliche Orientierung im Rahmen des Aufbaus eines solchen Teams.

Rahmenbedingungen

Als Basis eines aussichtsreichen Konflikt- und Bedrohungsmanagement ist es erforderlich, dass an der jeweiligen Hochschule entsprechende Dienstvereinbarungen und Verhaltensrichtlinien existieren. In diesen sind zum

einen grundsätzliche Standards des Verhaltens („Code of Conduct") auf dem Campus zu benennen als auch Verfahrensweisen im Abweichungsfall. Letzteres ist besonders wichtig, damit Betroffene nötigenfalls wissen, welche Stellen der Hochschule zuständig sind. Kurz gefasst sollten die Richtlinien bzw. Dienstanweisungen als wesentlichste Elemente die konkrete Vorgehensweise im Konfliktfall (z.B. Konflikte zuerst mit den Betroffenen selbst zu klären versuchen; bei mangelndem Erfolg als nächstes Person X ansprechen usw.) und im Bedrohungsfall (z.B. Notfall-Telefonnummer) enthalten.

Zusammensetzung des Teams

Das Gesamtteam sollte durch ein Kernteam geleitet werden, das aus Personen besteht, die durch ihre Ausbildung spezifisch qualifiziert sind für das Verständnis von und den Umgang mit psychosozialen Krisensituationen (z.B. Psycholog/innen, Sozialarbeiter/innen oder Mediziner/innen mit entsprechendem Schwerpunkt und andere Berufsgruppen mit einer entsprechenden Zusatzqualifikation). Dieses Kernteam sollte die erste Ansprechstelle für Betroffene sein, damit so schnell wie möglich eine qualifizierte Einschätzung der Situation vorgenommen werden und ein Handlungsplan entworfen werden kann. Je nach bestehender Konflikt- oder Bedrohungssituation werden vom Kernteam in der Folge weitere interne oder externe Stellen hinzugezogen und der weitere Prozess gesteuert.

Der Umfang sowohl des Kern- als auch des weiteren Teams hängt sehr stark von der Größe der Hochschule ab. An kleinen Hochschulen genügt möglicherweise ein Kernteam aus zwei oder drei Personen (je nach Stellenumfang), wenn es mit den anderen Institutionen der Hochschule (siehe dazu den nächsten Punkt) sehr gut vernetzt ist. An großen Hochschulen ist eine breitere Besetzung des Teams erforderlich. Als Beispiel hierfür mag das „Collaborative Incident Management Team" (CIMT) der SDSU dienen. Die SDSU ist eine Hochschule mit über 30.000 Studierenden und mehr als 3.000 Beschäftigten. Sie hat eine eigene Polizeistation (die SDSU Police), was andeutet, wie ernst Bedrohungsmanagement hier genommen wird. Das CIMT trifft sich wöchentlich und spricht die jeweils aktuellen Problemfälle durch. An diesen Meetings nehmen in der Regel ca. 12 Personen teil, darunter aktuell als Leitung eine hauptamtliche Vertreterin der für die Studierenden zuständigen Organisationseinheit, die ausschließlich für Konfliktfälle mit Studierendenbeteiligung zuständig ist. Weitere Angehörige sind ein/e Vertreter/in der SDSU Police, ein/e Vertreter/in der Beratungsstellen auf dem Campus, ein/e Vertreter/in der Universitätsleitung usw. An einer großen Hochschule ist ein solches Team, das sich regelmäßig trifft und in dem alle entscheidenden Institutionen der Hochschule vertreten sind, optimal, da durch die nachhaltige Vernetzung Entscheidungen schnell getroffen werden können und das Krisen- und Bedrohungsmanagement als Institution automatisch hochschulweit einen hohen Bekanntheitsgrad erhält.

Kooperation mit hochschulinternen und -externen Stellen

Wenn die relevanten Vertreter/innen der Hochschulinstitutionen nicht ohnehin dem Team angehören, so ist die Vernetzung innerhalb der Hochschule sehr wichtig, da nur dann effektive Handlungspläne verwirklicht werden können. Darüber hinaus ist aber auch die Vernetzung außerhalb der Hochschule wichtig. Eine zentrale Kooperation bildet dabei die für die jeweilige Hochschule zuständige Polizeistation, damit in einem Bedrohungsfall, der stets schnellstes Handeln erfordert, die Kommunikationswege gebahnt und so kurz wie möglich sind. Weiterhin nötig sind Kontakte zu umliegenden psychiatrischen Einrichtungen, um im Falle schwerwiegender psychischer Probleme bei Beteiligten (z.B. suizidale Handlungen) schnell handeln zu können. Im Interesse der Betreuung in Konfliktsituationen, die nicht vom Konfliktmanagement-Team selbst aufgefangen werden können, sind weitere Kooperationen beispielsweise mit externen Beratungsstellen und Mediator/innen sehr hilfreich.

Sichtbarmachung der Arbeitseinheit im Hochschulkontext

Ein Konflikt- und Bedrohungsmanagement-Team kann nur wirksam sein, wenn es hochschulweit bekannt ist. Dies ist optimal gewährleistet, wenn Repräsentant/innen der verschiedenen Hochschulorganisationseinheiten selbst Mitglieder des Teams sind und über die Arbeit in ihrer jeweiligen Einheit berichten (Multiplikatorenfunktion). Ist dies nicht der Fall, so ist zwingend erforderlich, dass Vertreter des Teams regelmäßig (z.B. einmal im Jahr) Kontakt zu allen relevanten Stellen aufnehmen. Nur so ist angesichts beispielsweise von Personalwechsel sicherzustellen, dass das Team als ansprechbare Einheit sichtbar bleibt. Sehr zentral ist dabei natürlich gerade auch die Bekanntmachung in der Studierendenschaft, da die Studierenden an jeder Hochschule die zahlenmäßig größte Gruppe bilden und gleichzeitig die stärkste Fluktuation zeigen. Deshalb ist von großer Bedeutung, dass das Konflikt- und Bedrohungsmanagementkonzept einmal pro Semester flächendeckend vorgestellt wird, um möglichst alle neuen Studierenden zu erreichen. Neben dieser direkten Sichtbarmachung durch Information an die Beteiligten selbst sollten natürlich auch weitere Medien genutzt werden, um eine möglichst konstante Informationsbasis aufrecht zu erhalten (Webseite, Printmedien etc.).

Beispielhafte Handlungsabläufe und Aufgaben

Ein wie oben dargestellt zusammengesetztes Team ist im akuten Fall schnell in der Lage, vielfältige Aufgaben wahrzunehmen. Dies kann hier aus Platzgründen nur ausschnittsweise dargestellt werden.

Im Idealfall wird das Team aufgrund seiner hochschulweiten Sichtbarkeit bei Eintreten eines kritischen Falls von einer der beteiligten Personen unmittelbar eingeschaltet. Die erste Aufgabe des Teams besteht darin, so schnell wie möglich eine Einschätzung der Gefahrenlage vorzunehmen. Liegt eine akute Bedrohung vor, so sind sofort öffentliche Einsatzkräfte (Polizei, Feuerwehr) hinzuzuziehen. In allen anderen Fällen wird sich das Team durch das direkte Gespräch mit der Person, die den Erstkontakt aufgenommen hat, ein differenziertes Bild von der Lage machen und anschließend die weiteren Beteiligten hierzu kontaktieren. Vor dem Hintergrund der so erhobenen Informationen wird interveniert. Zeichnet

sich beispielsweise ab, dass es sich um eine nicht-bedrohliche Konfliktsituation handelt, so kann das Team entweder selbst einen Konfliktlösungsversuch betreuen oder eine externe Mediation veranlassen.
Neben diesem konkreten Behandeln von unmittelbaren Fällen ist eine sehr wichtige Aufgabe des Teams natürlich auch die möglichst wirksame Prävention der Entstehung von Konflikt- und Bedrohungssituationen. Hierzu gehört beispielsweise die zielgerichtete Durchführung von Informationsveranstaltungen über Erkennungsmerkmale kritischer psychischer Störungen für Hochschulangehörige mit umfangreichem Personenkontakt (z.B. Studiendekan/innen, Bibliotheksmitarbeiter/innen etc.) oder Workshops zum richtigen Verhalten in kritischen Situationen (z.B. Selbstbehauptungskurse für Studentinnen und Mitarbeiterinnen, Deeskalationstrainings etc.).
Diese Beschreibung konkreter Aufgaben eines Konflikt- und Bedrohungsmanagement-Teams ist keineswegs abschließend und umfasst lediglich zentrale Aufgaben. Sie soll dennoch illustrieren, welch wichtigen Beitrag ein solches Team zu einem angenehmen und gewaltfreien Zusammenleben am Campus leisten kann.

Beispielhafte Veranschaulichung des Konzepts anhand des „Bedrohungs- und Konfliktmanagement" (BEKOM) der Hochschule Mannheim

Zur Illustration des oben geschilderten Konzepts beschreiben wir im Folgenden kurz das BEKOM der Hochschule Mannheim, dass im Jahr 2011 gegründet und seit dem weiterentwickelt wurde.
Die Hochschule Mannheim ist eine Hochschule mit ca. 5.200 Studierenden und fast 400 Beschäftigten. Sie untergliedert sich in neun Fakultäten, die im Schwerpunkt technisch orientiert sind.
Im Jahr 2011 wurde das damals noch reine „Bedrohungsmanagement" als Institution gegründet. Das aus den Autoren bestehende Kernteam (ein Diplom-Psychologe mit psychotherapeutischer Zusatzqualifikation sowie eine Diplom-Sozialarbeiterin mit Zusatzausbildungen in Mediation und Coaching) erkannte dabei im Entwicklungsverlauf die oben beschriebene fließende Grenze zwischen Konflikten und Bedrohungssituationen, woraufhin das „Bedrohungsmanagement" im Jahr 2013 in das bis heute bestehende „Konflikt- und Bedrohungsmanagement-Team" (BEKOM) umgewidmet wurde. Das Kernteam steht in enger Kooperation mit verschiedenen Institutionen der Hochschule Mannheim wie z.B. der Hochschulleitung, der Sozialberatung, den Beauftragten für Chancengleichheit und dem Service-Center Studierende. Daneben ist es eng vernetzt mit hochschulexternen Stellen wie dem örtlichen Polizeirevier oder der für das Gebiet zuständigen psychiatrischen Klinik, dem Zentralinstitut für Seelische Gesundheit (ZI Mannheim).
Das Kernteam ist für alle Angehörigen der Hochschule über eine Funktions-Mailadresse sowie eine Notfall-Telefonnummer stets erreichbar. Alle einlaufenden Anfragen werden vom Kernteam im Rahmen des oben geschilderten Ablaufs auf Dringlichkeit geprüft und entsprechend sofort oder verzögert bearbeitet. Je nach konkreter Situationslage werden hochschulinterne und/oder -externe Stellen mit einbezogen. Der jeweilige Aufwand pro Handlungsfall kann dabei von einem einzelnen Kontakt (z.B. einmalige Beratung der weiteren Vorgehensweise in einem Konflikt zwischen Studierenden) bis zu mehreren Sitzungen über einen längeren Zeitraum hinweg reichen (z.B. Mediation über ein Semester hinweg in einem eskalierten Konflikt zwischen mehreren Hochschulangehörigen; regelmäßige das gesamte Studium begleitende Kontakte mit einem psychotischen Studierenden, der in einem schizophrenen Schub Morddrohungen gegenüber Mitstudierenden ausgesprochen hat). Tabelle 1 bietet einen Überblick über die Anfrage-Anlässe an unser BEKOM-Team im Zeitraum von Januar 2014 bis Oktober 2015.

Tabelle 1: Häufigkeit von Anfragen an das BEKOM der Hochschule Mannheim im Zeitraum Januar 2014 bis Oktober 2015

Ereignisse	Führungskräfte	Mitarbeiter	Studierende
Aggressives Verhalten		2	7
Sexuelle Belästigung	1	5	3
Gewalterleben oder -androhung	1	4	3
Eskalierte Konflikte	1	1	1
Stalking			2
Konflikte mit Führungskräften	3	10	
Konflikte mit Studierenden	2	1	
Konflikte mit Mitarbeitern	7	16	

Wie die Zahlen in Tabelle 1 deutlich machen, sind Konflikt- und Bedrohungsfälle nicht selten – im statistischen Mittel wurden im Berichtszeitraum mehr als 3 Anfragen pro Monat an das BEKOM-Team gerichtet. Um eine Idee von den hierbei gemanagten Situationen zu geben illustrieren wir im Folgenden stichwortartig einige aus unserer Sicht besonders typische Fälle, jeweils komplett anonymisiert und ohne persönlich identifizierbare Angaben, jedoch allesamt basierend auf von uns tatsächlich betreuten Prozessen:

- Eine Mitarbeiterin berichtet, dass sie beim Toilettengang unter der Trennwand hindurch fotografiert wurde.
- Ein Professor fragt an, wie er mit einem von ihm in mehreren Seminarsitzungen als bedrohlich erlebten Studierenden umgehen soll, der sich für eine nicht bestandene Prüfung zur Klausureinsicht angemeldet hat.
- Ein Student hat einen Mitstudenten im Wohnheim Selbstgespräche führend im Flur angetroffen. Darauf angesprochen reagiert der auffällige Student mit Gewaltandrohungen und Selbstverletzung.
- Eine Angestellte fragt an, wie sie mit Studierenden umgehen soll, die sich wegen fällig werdender Gebühren auffallend aggressiv verhalten.
- Ein Lehrbeauftragter berichtet, dass er von Studierenden darauf aufmerksam gemacht wurde, dass ein Mitstudent in seinem Facebook-Profil Morddrohungen gegen ihn und die Studierenden im Seminar mitgeteilt hat.
- Ein Studierender berichtet, dass er nachts von einem Kommilitonen bis nach Hause verfolgt und körperlich bedrängt sowie per SMS bedroht wurde.

Wie diese Beispiele deutlich machen ist die Palette der Anfragen, die unser BEKOM-Team erreichen, sehr vielfältig. Es stellen sich ständig neue Aufgaben, die eine konstante Weiterentwicklung des Konzepts erforderlich

machen. So illustrieren die Zahlen in Tabelle 1 beispielsweise eine unzureichende Informationslage unter den Studierenden – diese sind relativ zu ihrer zahlenmäßigen Stärke auf dem Campus in der Liste der Anfragenden unterrepräsentiert. Wir können aus unserer nunmehr vierjährigen Erfahrung sagen, dass die Fallzahlen von Jahr zu Jahr steigen. Es ist ein längerer Zeitraum erforderlich, bis eine Institution wie das BEKOM wirklich hochschulweit bekannt ist. In diesem Sinne darf stark vermutet werden, dass die in Tabelle 1 gelisteten Fallzahlen eine drastische Unterschätzung der real bestehenden Konflikt- und Bedrohungssituationen abbilden und noch eine sehr hohe „Dunkelziffer" besteht.

Fazit

In diesem Beitrag wurde versucht, die Notwendigkeit der Einrichtung von Teams zum Konflikt- und Bedrohungsmanagement an deutschen Hochschulen zu illustrieren. Während beispielsweise das Thema Konfliktmanagement im allgemeinen Arbeitsleben längst als anerkannte Realität angekommen ist (Proksch 2014), spielt dies im Kontext der Hochschulen eher eine noch deutlich nachrangige Rolle. Wir möchten mit unserem Beitrag verdeutlichen, dass hier ein Entwicklungsbedarf besteht, nicht nur, um die Wahrscheinlichkeit zu steigern, dass auch in Zukunft katastrophale Eskalationen an deutschen Hochschulen verhindert werden können, sondern auch, um das allgemeine Klima an Hochschulen durch eine Achtung auf- und füreinander sowie die frühzeitige Entschärfung von Konflikten zu verbessern.

Literaturverzeichnis

Boll, C./Leppin, J.S. (2014): Die geschlechtsspezifische Lohnlücke in Deutschland: Umfang, Ursachen und Interpretation. In: Wirtschaftsdienst, Jg. 95/H. 4, S. 249-254.

Genkova, P./Ringeisen, T. (2015) (Hg.): Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder. Heidelberg.

Hoffman, J./Roshdi, K. (2015): Bedrohungsmanagement – eine präventive Disziplin im Aufschwung. In: Hoffman, J./Roshdi, K. (Hg.): Amok und andere Formen schwerer Gewalt. Risikoanalyse – Bedrohungsmanagement – Präventionskonzepte. Stuttgart, S. 266-296.

Hoffmann, J./Blass, N. (2012): Bedrohliches Verhalten in der akademischen Welt. Eine Studie zur Auftretenshäufigkeit von Stalking, Drohungen, Gewalt und anderem Problemverhalten an einer deutschen Universität. In: Polizei & Wissenschaft, H. 2, S. 38-44.

Jacobi, F./Barnikol, U.B. (2015): Abschätzung von Prävalenz und Behandlungsbedarf psychischer Störungen. Das Problem diagnostischer Schwellen. In: Nervenarzt, Jg. 86/H. 1, S. 42-50.

Jacobi, F./Höfler, M./Siegert, J./Mack, S./Gerschler, A., et al. (2014): Twelve month prevalence, comorbidity and correlates of mental disorders in Germany: The mental health module of the German health interview and examination survey for adults (degs1 mh). In. International Journal of Methods in Psychiatric Research, Vol. 23/No. 3, pp. 304-319.

Klammer, U./Ganseuer, C. (2015): Diversity Management. Kernaufgabe der künftigen Hochschulentwicklung. Münster.

Klein, U./Heitzmann, D. (Hg.) (2012): Hochschule und Diversity. Theoretische Zugänge und empirische Bestandaufnahme. Weinheim.

Kuria, E.N. (2015): Eingeschrieben. Zeichen setzen gegen Rassismus an deutschen Hochschulen. Berlin.

Proksch, S. (2014): Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. Heidelberg.

Rau, T./Fegert, J.M./Hoffmann, J./Allroggen, M. (2013): Zielgerichtete Gewalt von Studierenden an Hochschulen. In: Das Hochschulwesen, Jg. 61/H. 1+2, S. 3-9.

Schmidt, B./Richter, A. (2009): Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. In. Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 31/H. 4, S. 8-35.

Statistisches Bundesamt (2014): Hochschulen – auf einen Blick. https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Hochschulen.html (11.11.2015).

■ **Dr. Alexander Noyon,** Dipl.-Psych., Psychologischer Psychotherapeut (VT), Supervisor (VT), Professor für Psychologie in der Sozialen Arbeit, Fakultät für Sozialwesen, Leiter des Bedrohungs- und Konfliktmanagement (BEKOM), Hochschule Mannheim,
E-Mail: a.noyon@hs-mannheim.de

■ **Martina Müller,** Dipl. Sozialarbeiterin/Sozialpädagogin (FH), Mediatorin, Systemischer Business Coach, Beauftragte für Bedrohungs- und Konfliktmanagement, Hochschule Mannheim, Schulsozialarbeiterin, Schloss-Schule Ilvesheim, Staatliche Schule für Blinde und Sehbehinderte mit Internat,
E-Mail: m.mueller@hs-mannheim.de

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:

Anette Fomin & Maren Lay (Hg.):
Nachhaltige Personalentwicklung für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden an Universitäten
Fit für alternative Berufswege

ISBN 978-3-937026-96-1, Bielefeld 2015, 181 Seiten, 26.80 Euro zzgl. Versand

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

Gefährdungssituationen in der Beratungspraxis

Eine Handlungsempfehlung für Mitarbeitende in Hochschulen und Schulen, Einrichtungen der Jugendhilfe, in Behörden und in Beratungsstellen allgemein

Amok – Gewalt – Suizidalität – Stalking

Autor/innen: Thea Rau, Andrea Kliemann, Jörg M. Fegert, Marc Allroggen

„Wenn sie mir jetzt nicht helfen (können), dann weiß ich auch nicht mehr, was ich tue!"

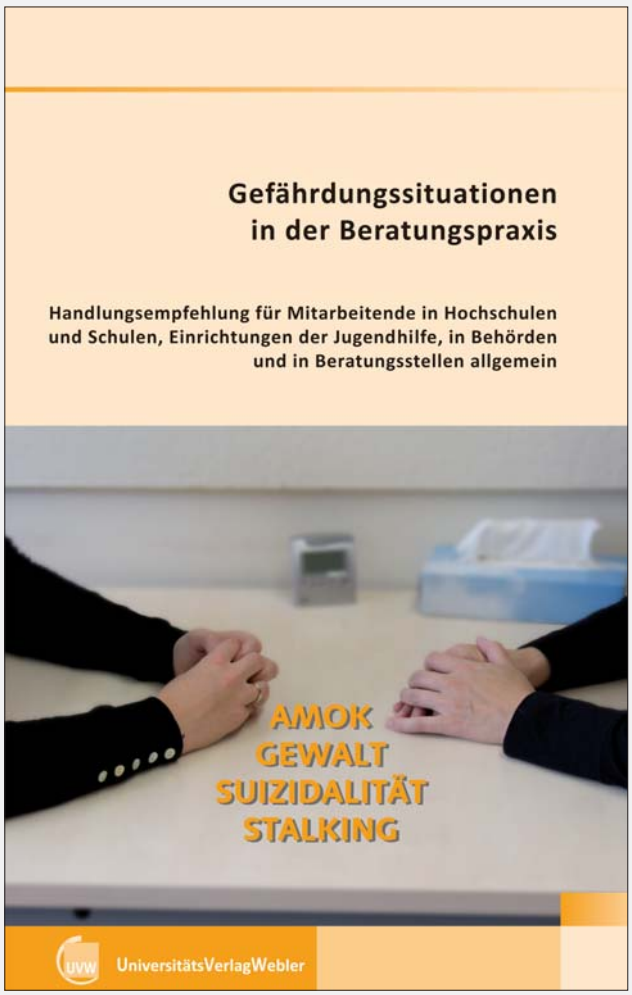
So oder so ähnlich können sich Gefährdungssituationen in Beratungsgesprächen ankündigen. Wie ist auf diese Aussage zu reagieren, ohne sich selbst oder Kollegen zu gefährden?

Diese Handlungsempfehlung soll sowohl „Neulingen" in der Beratungstätigkeit als auch pädagogisch oder psychologisch gebildeten Fachkräften aus verschiedenen Beratungsfeldern helfen, mit solchen oder ähnlichen schwierigen Situationen besser umgehen zu können.

Nach kurzen theoretischen Einführungen zu den Themen Aggression – Amok – Suizidalität – Stalking – Sexuelle Gewalt werden praxisnahe Informationen beispielsweise zur Gesprächsführung in schwierigen Beratungen, zur Beurteilung von gefährlichen Situationen oder zum Umgang mit suizidgefährdeten Klienten vermittelt.

Weiterhin beinhaltet die Handlungsempfehlung Informationen zur Schweigepflicht, Hinweise zum Arbeitsschutz und Informationen zum Verhalten nach einem Vorfall.

Diese umfassende und praxisorientierte A4-Broschüre sollte in keinem Beratungsbüro fehlen.



ISBN 978 3-937026-89-4, 2. Auflage,
Bielefeld 2014/2016,
80 Seiten, 19.80 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag –
auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).

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

Christoph Richter

Christoph Richter

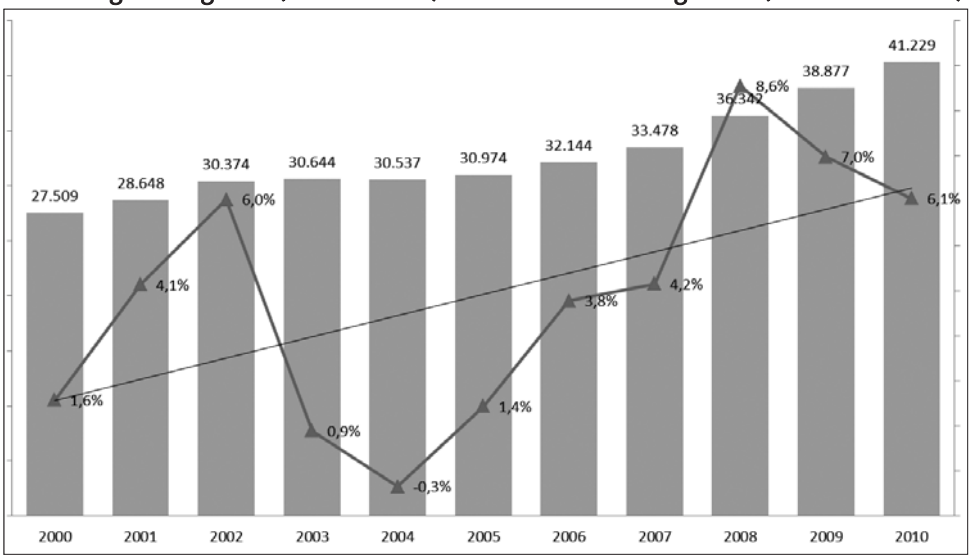
Finanzierungsflexibilität für Hochschulen: Fluch oder Segen?

Hochschulleitungen konstatieren regelmäßig die zunehmende Finanzierung ihrer Institutionen über Drittmittel. Es soll in diesem Beitrag der Frage nachgegangen werden, ob diese Beschreibung für die Gesamtsituation der Hochschulen im Zeitverlauf zutrifft. Lässt sich die These anhand der Gesamtausgaben/-einnahmen verifizieren, stellen sich die Fragen nach den Ursachen und den Konsequenzen für die Hochschulen.

Ausgangssituation: Zusätzliche Aufgaben = mehr Geld

Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung bilden bekanntlich die zentralen Geschäftsfelder von Hochschulen. Zur Aufgabenerledigung werden als Ressourcen im Wesentlichen Personal, IT-Dienstleistungen und -equipment, Räumlichkeiten, Büromaterial, Literatur, sonstige Sachmittel und technische Ausstattungen wie Labore etc. benötigt. Die durch die Ressourcennutzung verursachten Ausgaben werden im Rahmen der Kameralistik in laufende Ausgaben und Ausgaben für Investitionen unterteilt. Als Finanzierungsarten lassen sich auf oberster Ebene die Grundmittel, die Verwaltungseinnahmen sowie die Drittmittel unterscheiden. Insgesamt zeigt sich in den vergangenen Jahren ein Anstieg der Finanzmittel von Hochschulen. Diese Tendenz geht einher mit den wachsenden Aufgaben, die sich am Anstieg der Studierendenzahlen, dem Zuwachs an Forschungsaufträgen sowie der wachsenden Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen manifestieren lassen. Gesellschaftliche Entwicklungen wie die zunehmende Akademisierung von Berufen, die Bedeutung vom Umgang mit Wissen in einer Informationsgesellschaft sowie die steigende Zahl von Dienstleistungsberufen lösen ebenfalls einen Mehrbedarf an Hochschulabsolventen mit der Folge von zusätzlichen Finanzmitteln für Hochschulen aus. Insofern scheint die Entwicklung der Finanzierung von Hochschulen normal zu verlaufen: Mehr Aufgaben führen zu höheren Ausgaben und damit höheren Einnahmen von Hochschulen (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Ausgaben (= Einnahmen) der Hochschulen insgesamt (Mio. €/YoY in %)



Quelle: eigene Darstellung, Statistisches Bundesamt (Hg.): Fachserie 11, Reihe 4.5, Finanzen der Hochschulen, Ausgaben von 2004 bis 2012.

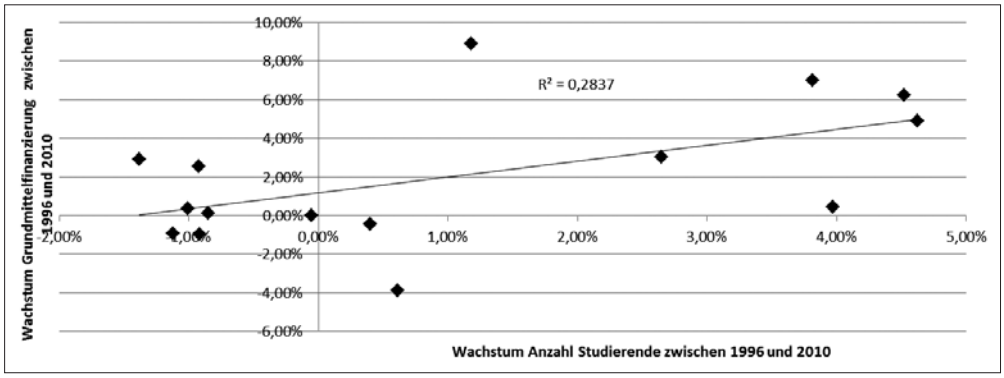
Wie entwickelt sich die Zusammensetzung der Finanzierung?

Die Grundmittel sind Haushaltsmittel, die von den Bundesländern den Hochschulen regelmäßig zur Verfügung gestellt werden, ohne dass diese im Allgemeinen an besondere Leistungsparameter gekoppelt sind. Ihre Höhe ist z.B. nur im geringen Maße an die Entwicklung der Anzahl der Studierenden geknüpft. Dies belegt u.a. die niedrige Korrelation zwischen der Entwicklung der Anzahl der Studierenden mit der Entwicklung der Grundmittel (vgl. Abbildung 2). Ein ähnlich geringes Korrelationsmaß ergibt sich übrigens auch bei einer zeitversetzten Betrachtungsweise.

Die Drittmittel setzen sich aus Mitteln der Bundesländer, des Bundes und von staatlichen Forschungsinstitutionen wie der DFG und privaten Institutionen sowie Unternehmen zusammen. Hierzu zählen z.B. die Mittel aus dem Hochschulpakt, mit denen der Anstieg der Studierendenzahlen finanziert werden soll sowie die Mittel aus der Exzellenzinitiative für herausragende Forschungsleistungen.

Einnahmen aus dem Verkauf von Druckerzeugnissen und von sonstigen Leistungen der

Abbildung 2: Entwicklung Anzahl Studierende und Grundmittel



Quelle: eigene Darstellung, Statistisches Bundesamt (Hg.): Fachserie 11, Reihe 4.5, und Fachserie 11, Reihe 4.1, Wiesbaden 2012.

Hochschulen bilden ebenso die Verwaltungseinnahmen wie Studienbeiträge.

Die drei Einnahmekategorien Grundmittel, Drittmittel und Verwaltungseinnahmen sind über einen Zeitraum von 10 Jahren jeweils angestiegen, wobei der Anstieg bei den Drittmitteln mit durchschnittlich ca. 6% p.a. am höchsten ausfällt.

Die Zusammensetzung der Gesamteinnahmen hat sich deutlich zu Lasten der Grundmittel verschoben. Während im Jahr 2000 ca. 59% der Gesamteinnahmen Grundmittel betrafen, lag deren Anteil im Jahr 2010 nur noch bei knapp 50%. Der Anteil von Drittmitteln und von Verwaltungseinnahmen ist in diesem Zeitraum jeweils um ca. 4%-Punkte angestiegen (vgl. Abbildung 3). Die Aussage von steigenden Grundmitteln ist weniger eindeutig, wenn die Grundmittel auf die Anzahl der Hochschulen bezogen werden. Die Grundmittel pro Hochschule lassen in den vergangenen Jahren nur eine geringfügige Steigerung von durchschnittlich 0,2% p.a. erkennen (vgl. Abbildung 4).

Was sind die Ursachen für die Flexibilisierung von Hochschulbudgets?

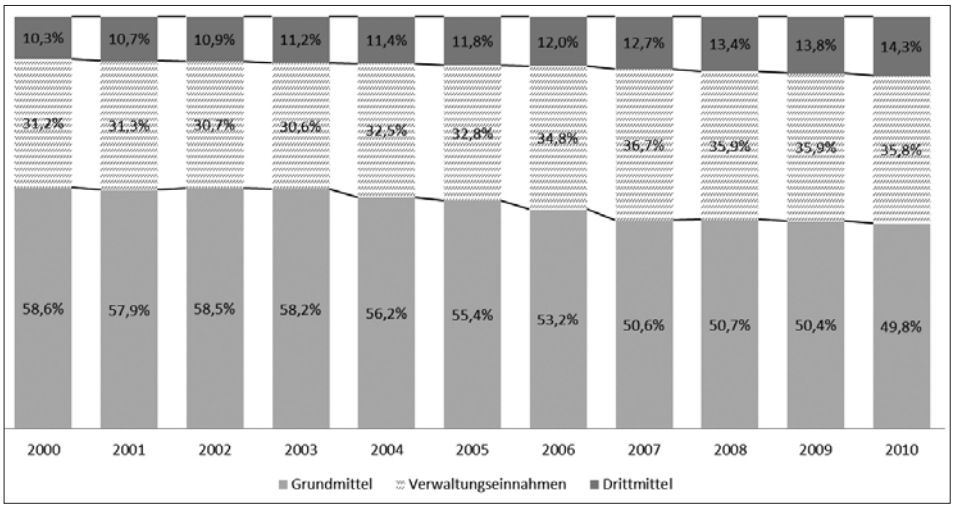
Hohe Prognoseunsicherheit

Abbildung 2 verdeutlicht, dass unabhängig von der Entwicklung der Anzahl der Studierenden Ausgaben anfallen, d.h. diese Finanzmittel sind weitgehend fix. Darunter fallen z.B. die Vergütungen für fest angestellte bzw. beamtete Lehrende, die Mieten für in der Regel langfristig angemietete Räumlichkeiten und die Ausgaben für Maßnahmen zur Bauunterhaltung. Aufgrund der demografischen Entwicklung wurde noch 2003 damit gerechnet, dass die Anzahl der Studienanfänger ab 2010 deutlich unter 400.000 sinken würde (vgl. KMK, 2012). Tatsächlich lag im Jahr 2014 die Zahl der Studienanfänger immer noch bei über 500.000. Auf der anderen Seite gehen Bevölkerungsprognosen davon aus, dass bis zum Jahr 2025 die Zahl der 20-25-Jährigen im Vergleich zum Jahr 2010 um 25% zurückgehen wird (vgl. Statistisches Bundesamt, 2009). Nicht zuletzt der Einfluss von politischen Entscheidungen wie die der Abschaffung der Wehrpflicht und die der Einführung von G8 zeigt die große Unsicherheit der Prognosen zu Studierendenzahlen. Neben der Zahl der Studienanfänger, den politischen Entscheidungen und der demografischen Entwicklung hat die Anzahl der Hochschulzugangsberechtigten einen Einfluss auf die Zahl der Studierenden. Das hohe Maß an Planungsunsicherheit erfordert eine flexible Finanzplanung, um einerseits zweckfreie Mittelbindungen zu vermeiden und andererseits Reaktionsschnelligkeit zu ermöglichen.

Spitzenforschung sollt ermöglicht und honoriert werden

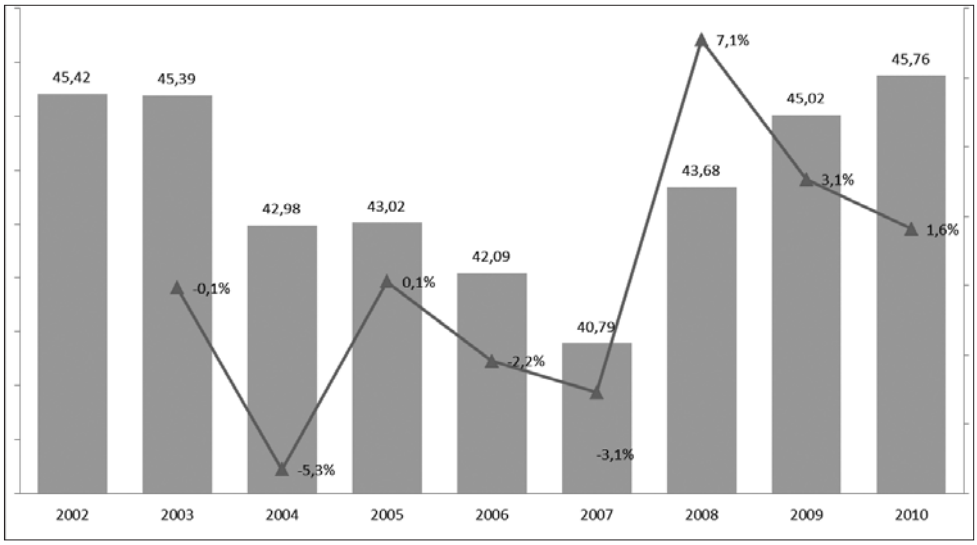
Insbesondere über die Exzellenzinitiativen soll erreicht werden, dass Spitzerforschung sich in Deutschland weiter entwickeln kann und es den Forscher/innen leichter fällt, sich für den Verbleib in Deutschland zu entscheiden. Hiermit soll auch ein Beitrag zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im Bereich der Forschung geschaffen werden. Der Zusammenschluss von neun auf technische Fakultäten ausgerichtete Universitäten zu den sogenannten TU9 zeigt beispielhaft die Tendenz von Universitäten sich voneinander zu differenzieren, indem Forschungsverbunde gebildet werden. Dem widerspricht eine von Leistungskriterien weitgehend unabhängige Hochschulfinanzierung.

Abbildung 3: Anteile der Einnahmenarten



Quelle: eigene Darstellung, Statistisches Bundesamt (Hg.): Fachserie 11, Reihe 4.5, Finanzen der Hochschulen, Ausgaben von 2004 bis 2012.

Abbildung 4: Grundmittel pro Hochschule (Mio €/YoY in %)



Quelle: eigene Darstellung, Statistisches Bundesamt (Hg.): Fachserie 11, Reihe 4.5, Finanzen der Hochschulen, Ausgaben von 2004 bis 2012.

Was sollte verhindert werden?

Forschung „auf Nachfrage"

Finanzierung in Abhängigkeit von Leistungsnachweisen bewirkt möglicherweise eine interessengeleitete Ausrichtung der Forschung. Es besteht die Gefahr, dass Ergebnisse bereits feststehen, bevor die Analysen gestartet wurden. Damit gerät die grundgesetzlich verankerte Forschungsfreiheit möglicherweise in eine Schieflage.

Lehre verstärkt durch wissenschaftliche Mitarbeiter

Forschungsleistungen lassen sich gemeinhin leichter bewerten (z.B. über Anzahl und Qualität von Publikationen) und damit einer Ökonomisierung zuführen als dies für den Lehrbereich der Fall ist. Eine zu starke Orientierung von Budgets an Forschungsleistungen könnte dazu führen, dass ein Teil der Verbundproduktion, nämlich die Lehrtätigkeit auf wissenschaftliche Mitarbeiter delegiert wird, die im Vergleich zu Professor/innen die notwendige Expertise und Erfahrung noch nicht haben können. Dann wäre zu befürchten, dass die Hochschullehre Qualitätseinbußen zeigt.

Verlust von Kontinuität

Eine kurzfristige Denk- und Handlungsweise könnte Einzug halten, falls die Finanzierung regelmäßig befristet erfolgt. Hier gilt es Mechanismen für die Anschlussfinanzierung zu entwickeln, mit denen Lehr- und Forschungskontinuität gewährleistet werden.

Ausgaben für Hochschulen als positive Korrelation von BIP

Eine weitere Gefahr der Flexibilisierung von Hochschulbudgets besteht darin, dass die volkswirtschaftliche Entwicklung, die sich in der Kennzahl BIP widerspiegelt, als Kriterium für die Höhe der Hochschulausgaben dergestalt genutzt wird, dass eine gute volkswirtschaftliche Entwicklung zu relativ höheren Ausgaben führt et vice versa. Dieser Algorithmus könnte sich insofern als Bumerang erweisen, als vermeintlich „schlechte Zeiten" weiter verschlechtert werden, indem die notwendigen Qualifikationen verschoben werden. Eine ähnliche Diskussion wird hinsichtlich antizyklischer versus zyklischer Wirtschaftspolitik geführt. Wie der Vergleich der Wachstumsraten von BIP und Hochschulausgaben über den Zeitraum von 1996 bis 2010 verdeutlicht (vgl. Abbildung 5), kann bislang keine Verbindung dieser Größen hergeleitet werden.

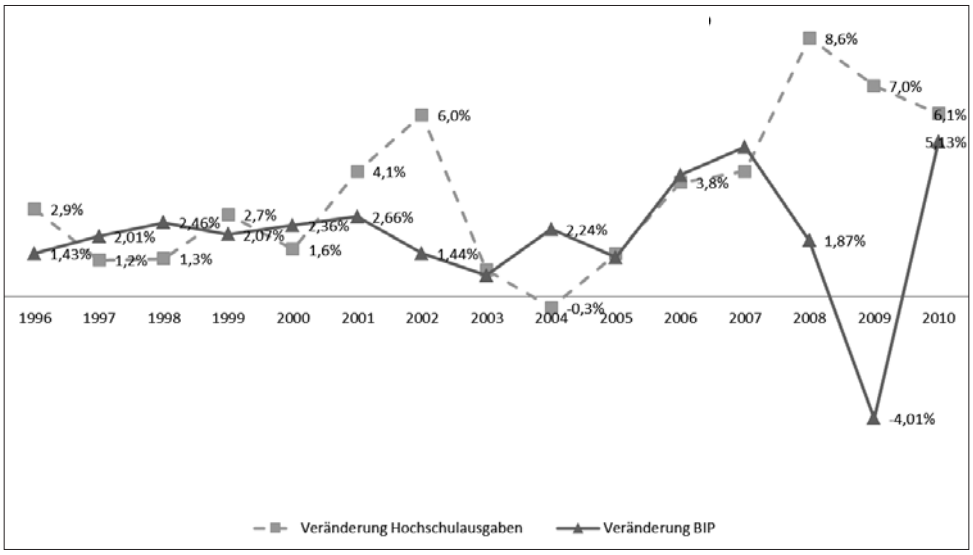
Was kann erreicht werden?

Unternehmerisches Handeln von Hochschulen

Unter unternehmerisches Handeln sollen hier die Handlungsweisen Wettbewerb, Flexibilität und Wirtschaftlichkeit zusammengefasst werden.

Wettbewerb zwischen Organisationen entsteht immer dann, wenn mehrere vergleichbare Institutionen auf begrenzte Ressourcen zugreifen. An der Abgrenzung zwischen den Hochschulen über Schwerpunkte und Qua-

Abbildung 5: Vergleich Ausgaben Hochschulen/BIP



Quelle: eigene Darstellung, Statistisches Bundesamt (Hg.): Fachserie 11, Reihe 4.5, Finanzen der Hochschulen, Ausgaben von 2004 bis 2012, VGR der Länder, 2013.

litätsmaßstäbe wird ohnehin kein Weg vorbeiführen, da die Zahl der Studierenden sich langfristig aufgrund der demografischen Entwicklung rückläufig entwickeln wird. Flexibilität ersetzt Extrapolation und damit stärkere Nachweisbarkeit der Mittelverwendung, was wiederum auch die Wirtschaftlichkeit des Handelns befördern dürfte. Das zum Teil noch vorhandene Budgetdenken des „Budget-ist-eh-da" und das Dezemberfieber lassen sich durch eine an echten Bedarfen orientierte Finanzsteuerung ersetzen.

Wiederaufleben der Diskussion über die Einführung von Studiengebühren

Budgetrestriktionen lassen auch die Diskussion von der Einführung von Studiengebühren wieder aufkommen. Warum sollten die Studierenden die Hochschulen als Orte des Studiums nicht mitfinanzieren, wenn diese eine Investition mit zukünftigem Return darstellen? Um damit nicht die Chancengleichheit auf Bildung auszuhebeln, sind parallel Modalitäten einzuführen, mit denen sichergestellt wird, dass sozial schwächer gestellte Studierende sich ebenfalls ein Studium leisten können.
Aber es stellt sich an dieser Stelle die Frage nach den Gründen für den Boom privater Hochschulen, obwohl diese bekanntlich zum Teil recht „üppige" Beiträge von ihren Studierenden verlangen.

Diskussion über die Erfolgsfaktoren von Hochschulen

Falls Mittel nicht automatisch mittels Extrapolationsmechanismus zugewiesen werden, stellt sich die Frage nach geeigneten Kriterien der Zuweisung. Sollten es Inputfaktoren sein wie die Anzahl der Studierenden? Ist besser die Zahl der Absolventen oder die Zahl der Publikationen als Output von Hochschulen geeignet? Oder muss nicht vielleicht eine weitere Dimension, nämlich die des Outcome von Hochschulen erarbeitet werden? Das wäre dann ein Qualitätsmaßstab, der zwar nicht immer einfach operationalisierbar ist, aber der dem Sinn einer Hochschule als Ort der Bildung näher kommen würde. Denkbar für eine Bewertung ist z.B. die Verwendung von Ergebnissen von Absolventenbefragungen im Hinblick auf deren Beschäftigungsfähigkeit.

Förderung von Interdisziplinarität

Die Verteilung von Budgets in Abhängigkeit der Leistungen von Hochschulen als Gesamtinstitution wie dies im Rahmen der Exzellenzinitiative zumindest für die Säule der Eliteuniversitäten geschehen ist, stärkt die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Fakultäten der Hochschulen. Interdisziplinarität ist angesichts der Komplexität zahlreicher Problemstellungen lösungsfördernd (vgl. als Beispiel die Annäherung zwischen psychologischen Fakultäten und naturwissenschaftlichen Fakultäten im Bereich der Hirnforschung).

Welche Schlussfolgerungen lassen sich ziehen?

Die Finanzierung der Hochschulen wurde hier aus der Vogelperspektive thematisiert, ohne nach Hochschulformaten, Trägerschaften, Fachgruppen und zusätzlichen Details weiter zu differenzieren. Es geht zunächst um das Big Picture, bevor die notwendigen Froschperspektiven auf das Thema gerichtet werden. Aus den dargestellten Chancen einer Flexibilisierung der Hochschulbudgets wird die Sinnhaftigkeit eines derartigen Vorgehens deutlich, allerdings sollte bei der Bewertung der Chancen und Risiken das Selbstverständnis von Hochschulen und deren gesellschaftlicher Bedeutung beachtet werden. Letztendlich ist entscheidend, wie stark Hochschulen in gesellschaftliche Verhältnisse eingebunden sein wollen und sollen und wie stark sie sich als autonome, von gesellschaftlichen Entwicklungen unabhängige Institutionen verstehen bzw. verstehen dürfen. Es ist dieser dialektische Raum von Distanz und Abhängigkeit, innerhalb der die Frage nach Quellen und Form der Finanzierung von Hochschulen zu beantworten ist.

Literaturverzeichnis

Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder im Auftrag der Statistischen Ämter der 16 Bundesländer, des Statistischen Bundesamtes und des Bürgeramtes Statistik und Wahlen, Frankfurt a.M. (Hg.) (2013): Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Länder der Bundesrepublik Deutschland 1991 bis 2012, Stuttgart.

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland: Vorausberechnung der Studienanfängerzahlen 2012-2025, Stand: 24.01.2012.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2004-2012): Fachserie 11, Reihe 4.5, Finanzen der Hochschulen, Ausgaben von 2004 bis 2012, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2012): Fachserie 11, Reihe 4.1, Studierende an Hochschulen, Wiesbaden.

■ **Christoph Richter,** Dipl.-Kfm., Dipl.-Verww., Dozent für allgemeine BWL (u.a. Bildungscontrolling), Hochschule Trier,
E-Mail: c.richter@umwelt-campus.de

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:

Hanna Kauhaus (Hg.):
Das deutsche Wissenschaftssystem und seine Postdocs
Perspektiven für die Gestaltung der Qualifizierungsphase nach der Promotion

ISBN 978-3-937026-88-6, Bielefeld 2013, 127 Seiten, 24.80 Euro zzgl. Versand

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

Walter Dörhage & Raimund Mildner

Profilierung und Finanzierung von Hochschulen: Strukturwandel unternehmen

Walter Dörhage

Raimund Mildner

Das öffentliche Interesse an der Leistungsfähigkeit wissenschaftlicher Einrichtungen ist in hohem Maße gegeben. Der Nutzen einer starken und produktiven Wissenschaft für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung von Staaten ist unbestritten: Sei es als komparativer Wettbewerbsvorteil nach Ricardo, Initialzündung für Kondratjewsche Investitionszyklen oder Schumpetersches innovatives Unternehmertum, Basis für Portersche Wettbewerbsfaktoren oder auch als Steigbügelhalter für kapitalistische Reparaturbetriebe in marxistischer Theorie, etc.: Eine leistungsfähige Wissenschaft begründet technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, im besseren Fall zum Guten.

1. Wissenschaftliche Leistungsfähigkeit als Erfolgsfaktor

1.1 Grundproblematik

Die Bedeutung wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit für die sie tragenden Institutionen, also Hochschulen, Institute, wissenschaftlicher Einrichtungen à la Fraunhofer etc., definieren im Innenverhältnis die Bedingungen und Voraussetzungen für Drittmittelerfolge, die wiederum selbstreferenzierend Ressourcen zur Leistungssteigerung ermöglichen. Im Maße der Fokussierung auf wertschöpfungsorientierte Projektstrategien durch Bündelung von Institutskompetenzen, strategische Kooperationen mit Unternehmen oder gar eigene Marktumsetzung von Projektergebnissen mit der Erwirtschaftung von Erträgen können Fördermittel- bzw Transfer- bzw Beteiligungseinnahmen gesteigert werden und zusätzliche Ressourcen für weitere wissenschaftliche Arbeiten generiert werden.

Die Grundfinanzierung der Hochschulen wird zukünftig nicht steigen, sondern realistischer Weise eher abnehmen, und sei es durch schleichende Effekte auf Grund gedeckelter Budgets für gleichwohl aber steigende Kosten. Aus diesem Umstand folgt zunächst, dass für wissenschaftliche Forschung aus der Grundfinanzierung heraus zukünftig jedenfalls nicht mehr Mittel zur Verfügung stehen werden – Windfall-Profits à la BaföG-Mittelumschichtungen einmal außen vor gelassen.

Daran haben sich Hochschulen eigentlich bereits auch gewöhnt und versuchen seit Jahren, dem Grundfinanzierungstrend durch vermehrte Projektförderung über eine Erhöhung des Drittmittelfinanzierungsanteils entgegen zu wirken.

Die Drittmittelfinanzierungsquote ist allerdings je nach Förderprojekt-Eignung der wissenschaftlichen Fachbereiche mehr oder minder limitiert, wobei MINT- sowie BioMedTec-Fächer auf der „Gewinnerseite" der Drittmittelakquisition angesiedelt sind.

Insoweit darf der Blick aber nicht verstellt sein für den mittelbar beschränkenden Grundfinanzierungseffekt, dass eben mit einer gegebenen grundfinanzierten Ressource auch nur ein bestimmtes Maß an drittmittelfinanzierten Projekten akquiriert und abgewickelt werden kann. Dies liegt im Wesentlichen daran, dass das grundfinanzierte wissenschaftliche Personal nicht in die Projektfinanzierung einbezogen werden kann, trotzdem aber durch die Projektantragsstellungen und nachfolgende Betreuung von in der Regel jüngeren wissenschaftlichen Mitarbeitern erheblich belastet wird. Diese Belastungsgrenze führt dann dazu, dass ab einem bestimmten Projektvolumen bzw. Projektpersonalstand keine weiteren Aktivitäten mehr möglich bzw. sinnvoll sind.

Daran ändert im Übrigen auch nicht die noch relativ junge Regelung, dass entgegen früherer Handhabung auf die projektspezifischen Personal- und Sachkosten ein 20-prozentiger Gemeinkostenzuschlag gewährt wird. Dieser mag helfen, die Grenzkostenerhöhung auf Grund weiterer Projekte zu decken, jedoch steht er mitnichten oder wenn überhaupt nur in sehr geringem Umfang als ergänzende Ressource zur Erhöhung der Grundfinanzierung zur Verfügung, erhöht also entgegen landläufiger Meinung nicht das Handlungspotential der Hochschulen. Zum Vergleich: Die Gemeinkosten des Hochschulbetriebes liegen in einer Vollkostenbetrachtung bei mindestens 60-80% der Grundkosten, im Bereich der Lebenswissenschaften tendenziell wesentlich höher.

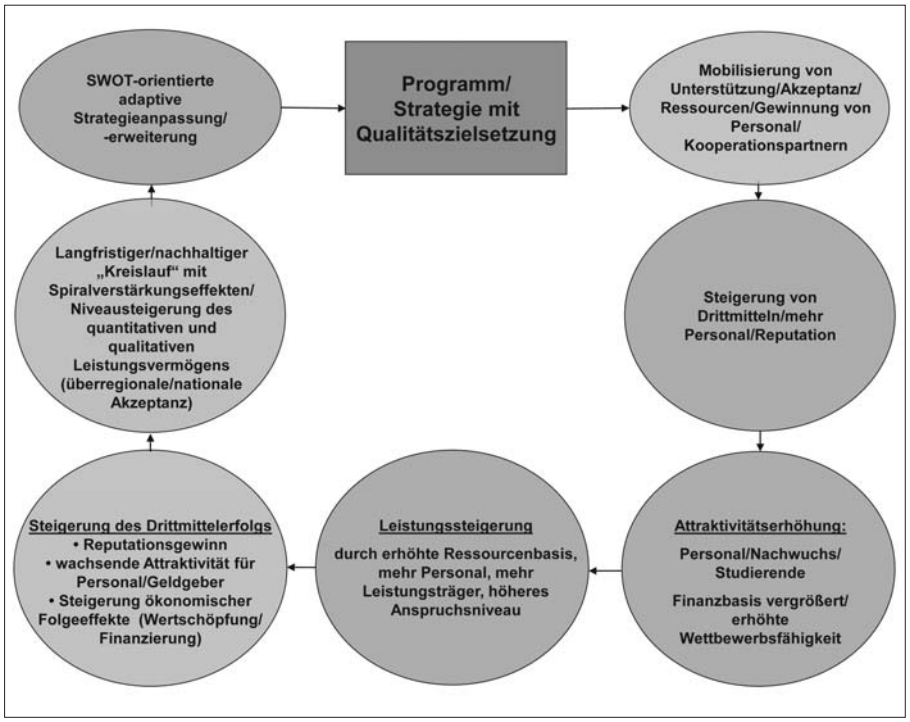
Jenseits von Einzelprojektförderungen, deren Erfolgsquoten im Übrigen auch immer geringer werden und mithin immer unproduktiver die Ressource für grundfinanzierte Projektantragsstellungen verschlingen, werden deshalb verstärkt auch institutionelle Förderungen von Projekt- und Forschungsclustern angestrebt, sei es z.B. als DFG-Sonderforschungsbereiche bis hin zu Förderpaketen aus der Exzellenzinitiative. Tendenziell unterliegen diese institutionell orientierten Förderungen allerdings dem gleichen Problem wie kleinere F.u.E.-Projektförderungen, da auch sie erheblicher Ressourcen in langen Antragsstellungsverfahren bedürfen. Die Förderungen

sind dann zwar längerfristig ausgelegt und auch umfangreicher; aber im Gemeinkostenbereich sind sie kaum attraktiver ausgestattet. Dagegen ist das andere Problem der Verstetigung wissenschaftlicher Arbeit beim Auslaufen der institutionellen Förderungen noch eher verkraftbar, wenn auch schmerzhaft und manchmal zur Einstellung ganzer Forschungslinien führend.
Und letztlich ist auch die vergleichsweise attraktivste Form der Förderung wissenschaftlicher Arbeit über Sponsoring bzw. Stiftungsgelder keine Dauerlösung, wenn diese üblicherweise mit hohen Freiheitsgraden verfügbaren Mittel so aber doch auf Zeit befristet sind und mindestens auch das Problem der Nachhaltigkeit aufwerfen. Die „klassische" Anlage von Stiftungsgeldern, um aus deren Erträgen relevante Beiträge für die Finanzierung von Wissenschaft zu erwirtschaften, bedarf zudem eines Jahrzehnte langen Zeitraums der Realisierung, bis ein angemessener Grundstock angesammelt ist.

1.2 Lösungsansätze

Eine kurzfristige Strategie zur Erhöhung des Drittmittelvolumens bei gegebener Limitation der Grundfinanzierung besteht darin, die grundfinanzierten Ressourcen auf besonders aussichtsreiche Gebiete für Drittmittelförderrungen auszurichten. Dies kann im Hinblick auf EU- und Bundes-Forschungsstrategien hin erfolgen, wie in den EU-Rahmenprogrammen sowie der Hich-Tech-Strategie des Bundes ausgewiesen.
Die berechtigte Erwartungshaltung ist dabei, dass sich die Forschungsstrategien in entsprechenden thematischen Ausschreibungen von Forschungsprogrammen wiederspiegeln werden, die bei entsprechend vorlaufender strategischer Orientierung schneller, weniger aufwändig und mit höherer Erfolgsquote in Projektförderungen umgesetzt werden können.
Diese strategische Orientierung an zukünftigen Fördermittelverfügbarkeiten ist im Prinzip auch wissenschaftsunschädlich bzw. sogar -förderlich, insoweit sich die Forschungsthemen von EU und Bund aus dem Diskurs mit Wissenschaft heraus ergeben und insofern auch aktuelle wissenschaftliche Trends wiederspiegeln.
Dabei mögen durchaus auch kumulative Effekte auftreten, dass bei konsequenter Disposition von grundfinanzierten Ressourcen auf Projektprogramme mittelbar die Chance institutioneller Projektförderungen erhöht wird und damit ein weiterer Anstieg relativer Drittmittelquoten bezogen auf die Grundfinanzierung einer Hochschule einhergehen kann.
Allerdings bedingt schon diese kurzfristige Strategie die konsequente Bereitschaft und Willigkeit einer Hochschule, eben tatsächlich auch eine Strategie zu entwickeln und dieser konsequent zu folgen. Individualinteressen einzelner Institute sollten dann durchaus zurückstehen können; tatsächlich müssen Prioritäten und Posterioritäten gleichermaßen umgesetzt werden, Widerstände überwunden werden können. Auch ist es hilfreich, durch ein kohärentes Verhalten von Instituten die gemeinsame Drittmittelakquisition durch Bündelung von Kompetenzen im Sinne der Überwindung kritischer Massen herbeizuführen.
Eine kurzfristig mit zu verfolgende, jedoch eher mittelfristig zielführende Strategie ist darüber hinaus die Konzentration nicht nur auf Forschungsthemen und Förderprogramme öffentlicher Fördermittelgeber sondern darüber hinaus auf Kooperationsthemen mit der Wirtschaft. Projekte und F.u.E.-Aufträge von Unternehmen ermöglichen die Realisierung höherer Gemeinkostenanteile in Verbindung mit höheren Freiheitsgraden der Mittelverwendung einerseits sowie andererseits eine gewisse Verstetigung des Mittelzuflusses jedenfalls dann, wenn Hochschul- und Firmenstrategien sinnvoll und dann zunehmend erfolgs- und vertrauensbasiert längerfristig abgeglichen werden können.
Jedoch hat diese mittelfristig angelegte Kooperationsstrategieentwicklung mit der Wirtschaft natürlich zur Folge, dass Wissenschaft und Wirtschaft gleichermaßen beteiligt sind und die jeweiligen Interessenlagen in Vereinbarung gebracht werden müssen. Das Spektrum freier Forschung schränkt sich gegenüber der Fokussierung auf öffentliche Förderprioritäten ein, was allerdings keineswegs der Qualität wissenschaftlicher Arbeit entgegenstehen muss.
Typischerweise ist hier das Transfergeschehen an einer Hochschule angesprochen, dem eine Moderations- und Koordinationsrolle zwischen den Wissenschaftlern und den Interessenträgern aus der Wirtschaft zukommt. Wobei dies weit mehr bedingt als die Abwicklung vergleichsweiser einfacher Formalitäten im Hinblick auf Verträge, Veröffentlichungsrechte, Nutzungsrechte etc. Vielmehr geht es darum, eine wirtschafts- bzw. verwertungsorientierte Denkdimension in die wissenschaftliche Arbeit einzubringen, d.h. in den Köpfen der Wissenschaftler ein Mindestmaß an Businessparadigmen zu verankern. Es geht darum zu verstehen, dass wissenschaftliche und wirtschaftliche Wertschöpfung durchaus unterschiedlichen Prinzipien folgt, die jedenfalls soweit in Vereinbarung gebracht werden müssen, dass wissenschaftliche Unabhängigkeit gewahrt bleibt. „Fishing-for-Money" darf natürlich nicht zu einer Unterordnung wissenschaftlicher Qualitätsmaßstäbe unter wirtschaftliche Kalküle führen.
Die weiteren Verstärkungseffekte einer Qualitäts- und Wettbewerbsorientierung von Hochschulen lassen sich wie folgt darstellen (vgl. Abbildung 1).
Die eigentlich erfolgversprechende langfristige Strategie einer Hochschule zur Finanzierung freier Wissenschaft jenseits von Grundressourcen besteht jedoch darin, gänzlich eigene Finanzierungsquellen aus der Verwertung wissenschaftlicher Ergebnisse über Lizenzeinnahmen und Firmenbeteiligungen herbei zu führen. Anders als beim Technologietransfer im Hinblick auf die Erlangung strategischer finanzieller Unterstützungen von Firmen geht es dann darum, eigene wirtschaftliche Tätigkeit auszuüben und soweit möglich die Ressourcenbereitstellung als Investition in zukünftige Erträge aus wissenschaftlicher Entwicklung anzusehen.
Dies bedeutet gegenüber der wissenschaftlichen Entwicklungstätigkeit in strategischen Kooperationsprojekten mit der Wirtschaft, dass jenseits von firmenprofessioneller Entwicklungsarbeit und Dokumentation darüber hinaus auch BusinessCase-Denken bereits in die wissenschaftliche Arbeit eingezogen werden muss, um die Wahrscheinlichkeit ertragbringender Martkerfolge deutlich zu erhöhen.

Abbildung 1: Verstärkungsffekte der Qualitäts- und Wettbewerbsorientierung



Dass dies keines Wegs ausgeschlossen ist und mit entsprechend langem Vorlauf zu signifikanten Einnahmen für Hochschulen führt, beweisen nicht zuletzt die renommierten amerikanischen Universitäten.

Allerdings ist eine wesentliche Voraussetzung, dass ein ausgeprägter Kulturwandel an der Hochschule einsetzen muss, der vom Studenten über den wissenschaftlichen Mitarbeiter bis hin zu den Professoren eine bewusste Businessorientierung für die wissenschaftliche Arbeit adressiert. Damit ist keineswegs gemeint, dass sich Wissenschaft auf marktnahe Produktentwicklungen reduzieren muss, aber viel mehr dass die Auswahl wissenschaftlicher Themen und Prioritäten auch in der Grundlagenforschung möglichst frühzeitig an einer möglichen und hinreichend realistischen Verwertungskette von wissenschaftlicher Erkenntnis ergänzend mit orientiert ist, die dann eben am Ende auch geschäftliche Erfolge anstrebt und ermöglicht.

Für diese langfristige Strategie eigenwirtschaftlicher Erträge von Hochschulen ist die EXIST-Gründerhochschule-Initiative ein unverzichtbares und entscheidendes Projekt, um erste Schritte auf dem Weg zu dem notwendigen Kulturwandel herbeizuführen. Es geht um fachliche Qualifikationen im Entrepreneurship und beim Business-Development einerseits, sowie andererseits um einen grundlegenden Einstellungswandel, Wissenschaft dezidiert als Anfang einer Wertschöpfungskette mit dem Ziel und Endpunkt der Erwirtschaftung von Produkterträgen anzusehen und die Konsequenzen in den Wissenschaftsbetrieb der Hochschule einzubringen.

Im Interesse der Verstärkung von Wissenschaft an den Hochschulen ist es also zielführend, kurzfristige Strategien im Hinblick auf die Verlagerung grundfinanzierter Ressourcen auf aufsichtsreiche Fördergebiete zu lenken. Mittelfristig sollten diese Strategien ergänzt werden um strategische Kooperationskorridore mit der Wirtschaft, um aus der Verzahnung von grundlagen- mit anwendungsorientierter Wissenschaft zusätzliche Unternehmensressourcen mit höhere Freiheitsgraden der Mittelverwendung samt höherer Gemeinkostendeckungen zu erlangen. Langfristig ist die Erwirtschaftung eigener Erträge aus der Verwertung von wissenschaftlichen Ergebnissen besonders attraktiv.

Die drei Strategien sind aufwärtskompatibel, brauchen aber zwingend ein kohärentes Handeln von Hochschulbeteiligten; und dies mit langem Atem. Eine begleitende Anpassung von Einstellungen und Verhalten mit deutlich höheren Anteilen im Verständnis des Funktionierens von Wertschöpfungsketten bis zum Markterfolg tut not. Die Gründerhochschulen sind eine geeignete Plattform, um eben die genannten Änderungen initial zu ermöglichen. Das andere Stichwort der „unternehmerischen Hochschule" (Entrepreneurial University) im besten Sinne einer unternehmenden, proaktiven Einrichtung – jedenfalls nicht einer „Hochschule als Wirtschaftsunternehmen" (Honi soit qui mal y pense) – ist diesem Verständnis kompatibel und weist ebenso auf Anforderungen hin, Hochschulentwicklung strategisch in breiter Weise aktiv zu gestalten.

2. Strategiefähigkeit wissenschaftlicher Einrichtungen

Vor dem Hintergrund solcher komplexen Ressourcenüberlegungen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von wissenschaftlichen Einrichtungen wird die Strategiefähigkeit insbesondere von Hochschulen auch als Thema wissenschaftspolitischer Empfehlungen adressiert; die Finanzierer und Förderer von Wissenschaft auf allen öffentlichen und privaten Ebenen sehen wissenschaftliche Leistungsfähigkeit zunehmend als wesentlichen Maßstab für die Ressourcenverteilung. „Erfolg" wissenschaftlicher Einrichtungen als selbstreferenzierendes Argument für die Schaffung noch bessere Erfolgsaussichten bedingt die bessere Beteiligung an der Ressourcenverteilung und führt in einer Aufwärtsspirale zur Stärkung der starken wissenschaftlichen Einrichtungen.

Im Maße der Bedeutungsgewichtung von technologischer und wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit wissenschaftlicher Einrichtungen, ihrer Fähigkeit diese strategisch herbeizuführen, und dabei durchaus auch verschiedene Umsetzungen als selbstdifferenzierende Kategorien zur Beurteilung im Wissenschaftssystem erkennbar im jeweils relevanten Ressourcenverteilungskontext darzustellen, also Sichtbarkeit der eigenen wissenschaftlichen Erfolge herzustellen, erfordert dann auch ein geeignetes Instrumentarium zur Entwicklung von Wissen-

schaftseinrichtungen unter eben diesen Erfolgskriterien. Die Gestaltung und Entwicklung von Aufbaustrukturen und Ablaufprozessen wissenschaftlicher Einrichtungen wird selbst zum Gegenstand von Strategie und Organisation insbesondere der Hochschulen.
Anpassungen in der Regulatorik von Hochschulen z.B. betreffend die Umwandlung von Rektorats- zu Präsidential-Strukturen, die Einrichtung von Stiftungsuniversitäten oder auch die Etablierung von Qualitätsmanagementsystemen auf der Basis differenzierter Rankings bis hin zu Kosten-Nutzen-Rechnungssystemen sind bereits kleine Komponenten im Hinblick auf das „Management" von Effizienzverbesserungen in der Wissenschaft: Mehr Wissen für weniger Geld und gleichzeitig mehr Geld aus der Verwertung von Wissen sind die beiden Seiten der gleichen Medaille.

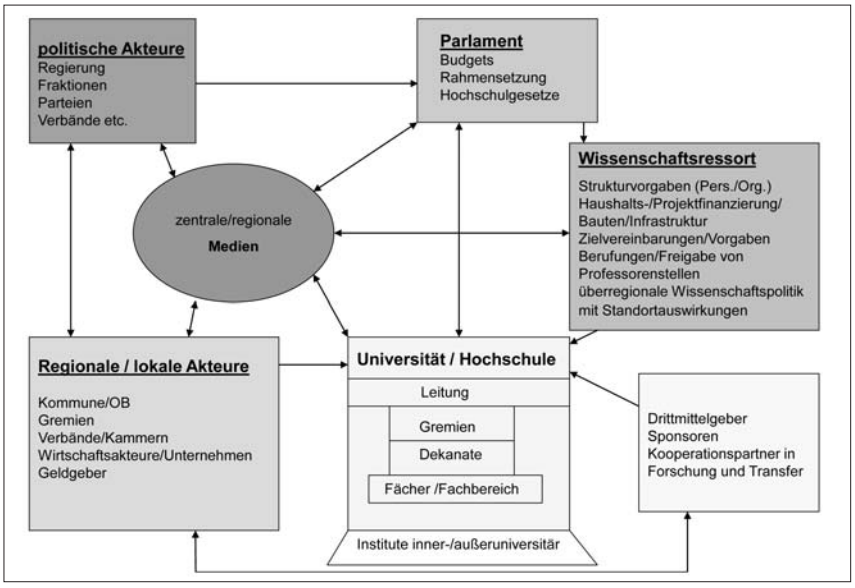
2.1 Regionale Wirtschaftseffekte

Insoweit sich Wissenschaft und Wettbewerb eigentlich seid jeher auf internationaler Ebene abspielen und insofern globale Züge haben, man denke nur an die relevanten internationalen Kongresse und Veröffentlichungen in internationalen Journals, wird der Wirtschaftsaspekt von Wissenschaft dagegen vor allem im regionalen Kontext wirksam. Sei es schlicht als i.d.R. bedeutsamer Teil der Infrastruktur einer Stadt und in den unmittelbaren Wirtschafts-/Beschäftigungs-/Fiskaleffekten für die Region; dies mittelbar im Hinblick auf Effekte für die Wirtschaft im Umfeld wissenschaftlicher Einrichtung betreffend Arbeitsmarkteffekte der Generierung von hochqualifizierten Nachwuchses, oder von Innovationsimpulsen für die Forschung und Entwicklung in Unternehmen, bis hin zu sich gegenseitig verstärkenden Multiplikatoreffekten aus den o.g. strategischen Projektkooperationen von wissenschaftlichen Einrichtungen mit Firmen, und der Neuschöpfung von nachhaltigen neuen Marktteilnehmern/Gründern, wird Wissenschaft zunehmend als bedeutsam wenn auch noch nicht notwendiger Weise deswegen als unterstützungsnotwendig für regionale und lokale Akteure angesehen.
Erst wenige Regionen scheinen insoweit den Ansatz zu verfolgen, jenseits rückläufiger Finanzierungen insbesondere für Hochschulen und der bloßen Entgegennahme regionaler Nützlichkeiten auch tatsächlich nachhaltig um die Steigerung der Leistungsfähigkeiten ihrer wissenschaftlichen Einrichtung bemüht zu sein. Die Initiative des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft „Stadt der Wissenschaft" weist in diese Richtung, obschon auch hier die Hochschulen eher instrumentalisiert für Bildungszwecke in der Bevölkerung sind, denn als Adressat städtischer Initiativen zu ihrer Stärkung im regionalen Kontext angesehen werden.
Dabei legen vereinzelt vorgelegte Studien zu den regionalökonomischen Wirkungen von Hochschulen nahe, dass jeder Euro mehr für die Wissenschaft bei geschickter Anlage als Kofinanzierung für Drittmittelprojekte oder sogar ertragbringende Nutzung wissenschaftlicher Ergebnisse ein Mehrfaches an Steuereinnahme zur Finanzierung eben der Ausgangsinvestition erbringt.

3. Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität

Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität als Produkt von Qualität und Strategie verbleiben damit aber zunächst als Eigenaufgabe der wissenschaftlichen Einrichtungen: Wenn gleich also eigentlich im gemeinsamen öffentlichen „Investitionsinteresse" von Regionen liegend müssen sich doch die wissenschaftlichen Einrichtungen zunächst damit abfinden, ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität quasi „privat", also innerhalb der eigenen Systemgrenzen, auszudifferenzieren und zu entwickeln.
Frei nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip, aus gegebenen Mitteln ein Maximum an Wertschöpfung zu generieren, bedarf es deshalb einer präzisen eigenständigen Profilierung wissenschaftlicher Einrichtungen auf dem Lehr-, Forschungs- und Transfermarkt, also im Wettbewerb um Studierende, wissenschaftliche Mitarbeiter und F.u.E.-Gelder sowie Verwertungspartnern, um auf eben diesen Märkten erfolgreich bestehen zu können. Ausstattung und Infrastruktur sind dabei kurzfristig als gegeben anzunehmen, mittelfristig aber als Variablen des Erfolges von wissenschaftlichen Hochschulen anzusehen.
Darüber hinaus sind die Strukturen einer Hochschule nur soweit kompatibel zu den Anforderungen der Kunden von Öffentlichkeit, Politik, Verwaltung und Unternehmen, wie sie mit Handlungsdynamik und strategischer Verlässlichkeit verbunden werden können. Essentiell für wissenschaftliche Einrichtungen sind deshalb ihre Kernkompetenzen und deren Vorhaltung in angemessen kritischer Masse, damit überhaupt hinreichend eigene und kooperative Erfolge erzielt werden können.
Die Wahrscheinlichkeit für Erfolg und damit auch die Wahrnehmung von Bedeutung und ggf. Investitionsnützlichkeit wissenschaftlicher Einrichtungen werden maßgeblich beeinflusst von der Einpassung in regionalökonomische Strukturen bis hin zur Ausbildung kontinuierlicher dynamischer Vernetzungen der regionalen Akteure. Handlungsflexibilität auf Seiten der wissenschaftlichen Einrichtung, einhergehend mit Entscheidungsfähigkeit und -Willigkeit ermöglicht es, immer nur kurz geöffnete Zeitfenster für die Wahrnehmung von Chancen flexibel ausnutzen zu können.
Die häufig genug nicht mehr erkennbaren gemeinsamen Tugenden zukunftsfähiger Wissenschaft und Wirtschaft betreffend visionärer Vorstellungskraft, Risikobereitschaft beim Beschreiten neuer Wege bis hin zum Wagemut exzeptioneller Initiativen tun ein Übriges, um wohlmöglich kurzfristige Erfolgsmaßstäbe mit nachhaltigen Erfolgsstrategien neuerlich gestalten zu sollen.
Nicht zuletzt wird aber Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität zu verbinden sein mit sozialen Tugenden beim Gewinnen von Vertrauen, Verlässlichkeit, Integrität und Solidarität bis hin zur persönlichen Empathie der interagierenden Personen.
Im Maße wie die genannten Faktoren jenseits des Ideals – aber ergänzend zu diesem – von Freiheit bei Forschung und Lehre jedes einzelnen Mitgliedes wissenschaftlicher Einrichtungen entwickelt werden können, wachsen die Chancen und Möglichkeiten wissenschaftlicher Einrichtungen, ihre Leistungsfähigkeit systematisch auszubauen

Abbildung 2: Steuerungseinflüsse bei quasi „autonomen" Hochschulen



und die verflochtenen externen Steuerungseinflüsse, wie sie in Abbildung 2 dargestellt sind, für sich zu nutzen.

4. Wissenschaftsentwicklung in Etappen

Unter den vielen Standorten mit wissenschaftlichen Einrichtungen resp. Hochschulen ragen immer wieder solche Wissenschaftstädte heraus, die es geschafft haben, die o.g. Überlegungen auch tatsächlich mehr oder minder weitreichend in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess umzusetzen. Ihr „track-record" lässt sich erkennbar nachvollziehen.
Üblicherweise ist die gegebene strategische Ausrichtung einer Universität mit einem klaren Leitbild eine zentrale Voraussetzung. Ein „nur" historisch gewachsenes Wissenschafts-Portfolio ohne strategische Grundorientierung bietet dagegen suboptimale Chancen. Auf dem Weg zur „unternehmerischen Hochschule" mögen insoweit folgende Gliederungspunkte zukunftsgerichteter Strukturkonzeptionen hilfreich sein:

5. Grundverständnis

Das Strukturkonzept einer Hochschule bildet eine Orientierung für die Hochschuleinrichtungen, dient zur Information der Fachöffentlichkeit und mittelbar zur Einwerbung von Drittmitteln. Die zentralen Themen werden in einem Dokument strukturiert aufbereitet, das in geeigneter Form auch der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden kann. Die inhaltliche Konkretisierung findet dann in den ebenfalls aufgezeigten Umsetzungsstrukturen statt. Insofern verfolgt das Strukturkonzept folgende Zielsetzungen:
- Verankerung strukturpolitisch bedeutender Themen,
- Darstellung einer Verbindlichkeit der Strukturpolitik nach Außen,
- Unterstützung für fächerübergreifende Arbeitsstrukturen,
- Chance für neue disziplinübergreifende Aktivitäten,
- strategische Orientierung eigener Vorhaben,
- gemeinsam abgestimmte Zielsetzung und abgestimmtes Vorgehen mit festgelegten Umsetzungsstrukturen bei ausgewählten Vorhaben,
- effektives Arbeiten in ggf neuen Organisationsstrukturen.

Zu klären sind folgende initiale Fragestellungen:
- Was will die Hochschule grundsätzlich mit ihrer Strukturpolitik erreichen (Botschaften)?
- Welche übergeordneten Herausforderungen bestehen für die Strukturpolitik aus der regionalen und landespolitischen Einbindung?
- Mit welchen zentralen Themen/ Kernthemen geht die Strukturpolitik die anstehenden Herausforderungen an?
- Welches Finanzvolumen ist mit diesen zentralen Themen verbunden?
- Inwieweit lässt sich das Strukturkonzept als Basis für eine regelmäßige Reflektion strukturpolitischer Fragestellungen weiterentwickeln? Welche Voraussetzungen sind hierfür erforderlich?

6. Gliederungsaspekte

6.1 Vorbemerkungen

Innerhalb der Vorbemerkungen werden unterschiedliche Leitfragen als „theoretische Klammer" formuliert, welche die weitere Struktur des Konzepts vorgeben. Ferner wird verdeutlicht, an welche Zielgruppe sich das Strukturkonzept richtet, welche Zielsetzungen damit verfolgt werden und welche Formen der Umsetzung dafür erforderlich sind. Abschließend werden Headlines/Botschaften für die Kommunikation nach Außen präsentiert. Insofern soll bereits an dieser Stelle der „Mehrwert" des Konzepts deutlich herausgearbeitet werden.
Zu klären sind folgende Fragestellungen:
- Welche relevanten Fragestellungen sollen formuliert werden? Wie sollen die formulierten Leitfragen im Verlauf des Konzepts explizit aufgegriffen und/oder beantwortet werden?
- Wie kann in den Vorbemerkungen bereits der fächerübergreifende Gedanke herausgearbeitet werden?
- Wie konkret muss an dieser Stelle bereits die strategische Ausgangssituation thematisiert werden, auf die im weiteren Verlauf genauer eingegangen wird?

6.2 Die strategische Ausgangslage

Die Ausführungen geben einen kurzen Überblick darüber,
- durch welche eigenen Forschungsprogramme das „Strukturkonzept" vorgeprägt ist,
- welche Bundes- und EU-Programme existieren, die in kohärenter Form zu Landesprogrammen bereits genutzt werden,
- welche sichtbaren Veränderungen im Rahmen der gegebenen Hochschulpolitik bereits bewirkt werden konnten,

- in welche fächerübergreifend angelegten Aktionsfeldern der strategische Ansatz des Strukturkonzept bereits angelegt ist,
- inwieweit strategische Papiere einzelner Aktionsfelder der Hochschule versuchen mit der Beeinflussung strukturpolitisch relevanter Aspekte die Hochschulprofilierung explizit zu stärken.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, zu einer gut begründeten Auswahl relevanter externer und interner programmatischer Dokumente und der daraus resultierenden Veränderungsimpulse zu gelangen.
Zu klären sind folgende Fragestellungen:
- Welche zentralen Fachpapiere sowie Bundes- und EU-Programme sollen benannt werden und wie detailliert sollen diese dargestellt werden?
- Inwiefern sind auch andere Materialien bei der Darstellung (und Analyse) des strategischen Umfelds einzubeziehen?
- Welche „sichtbaren Veränderungen" sollen hervorgehoben werden? Woran lassen sich diese Veränderungen erkennen (Indikatoren und Benchmarks)?

6.3 Die neuen strategischen Anforderungen

In diesem Kapitel wird vertieft, warum das Strukturkonzept fortgeschrieben werden muss. Im Mittelpunkt steht jedoch nicht der eigene oder Landes-politische Auftrag, sondern neue strategischen Anforderungen, die insbesondere aus folgenden Entwicklungen resultieren können:
- Kohärenz mit der EU Strategie 2020, dazu
  - Anknüpfungspunkte zu den relevanten EU-Fonds (EFRE, ESF),
- Globale und regionale Trends, z.B.
  - Demographischer Wandel,
  - Globalisierung,
  - Technologische Forecasts,
  - Soziale/gesellschaftliche Disparitäten,
- Haushaltssituation, u.a.
  - Konsolidierungskurs.

Solche Entwicklungen begründen im Wesentlichen die weitere inhaltliche Ausrichtung des Strukturkonzepts.
Zu klären sind folgende Fragestellungen:
- Gibt es weitere zentrale Anforderungen, die in diesem Kontext angesprochen werden sollten, z.B. regulatorische Rahmenbedingungen?
- Inwieweit sind hier bereits konkrete Bezüge zur Hochschule herzustellen bzw. wie abstrakt sollen die Anforderungen thematisiert werden?
- Inwieweit müssen die benannten Entwicklungen verknüpft werden mit den Chancen der Fortschreibung des Strukturkonzepts, die bereits in der Ausgangssituation beschrieben worden sind.

6.4 Die strukturpolitische Situation

Im Rahmen einer SWOT-Analyse werden die fächerübergreifenden Stärken und Schwächen in Bezug auf strukturpolitisch relevante Merkmale zusammengefasst sowie Chancen und Risiken vor dem Hintergrund über-/regionaler Entwicklungstendenzen interpretiert. Die Aussagen konzentrieren sich primär auf qualitative Aspekte, und zwar u.a. in folgenden Bereichen:
- Wissensbasis (Universitäten, Hochschulen, Schulen, Forschungseinrichtungen),
- Infrastrukturen/Flächen/Logistik,
- wirtschaftliche und gesellschaftliche Vernetzung,
- Governance (Partizipation, Ehrenamt, Engagement).

Zu klären sind folgende Fragestellungen:
- Inwieweit sollen auch quantitative Aspekte eine Rolle spielen?
- Inwieweit sollen in diesem Kontext „sichtbare Veränderungen" in Folge der bisherigen Hochschulstrategie aufgegriffen werden? Welche Aspekte sollten in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle spielen?

6.5 Der künftige strategische Ansatz

Aus den aufgezeigten Herausforderungen heraus und vor dem Hintergrund der regionalen Situation werden verschiedene Bausteine für den künftigen strategischen Ansatz der Hochschulstrukturkonzeption abgeleitet und in Form von Thesen dargelegt. Hier geht es im Kern darum, die Brücke zwischen „neuen" und „alten" Strukturkonzept zu schlagen. Hierzu können etwa folgende Elemente thematisiert werden:
- Hochschulstrukturpolitik verkörpert fachliche „Einzelthemen" mit regional strukturpolitischer Bedeutung.
- Integrative Strukturpolitik vereint die strukturpolitischen Ansätze von einzelnen wissenschaftlichen Aktionsfeldern.
- Vorsorgende Strukturpolitik identifiziert die Chancen und Risiken globaler und regionaler Trends.
- Kooperative Strukturpolitik stärkt durch Zusammenführen fächerübergreifender Aktivitäten die Verfolgung eines gemeinsamen Ziels.
- Effiziente Strukturpolitik ermöglicht ausgehend von der gegebenen Haushaltsnotlage weiterhin Handlungsfähigkeit.
- Transparente Strukturpolitik macht die über eine koordinierte Vorgehensweise bei der Partizipation der regionalen Akteure Entscheidungen nachvollziehbar.
- Investive Strukturpolitik bietet eine Übersicht über die zentralen investiven Vorhaben für den künftigen mittelfristigen Zeitraum.

Zu klären sind folgende Fragestellungen:
- Inwieweit soll der künftige strategische Ansatz bereits mit der konkreten Situation der Hochschule, d.h. mit spezifischen Maßnahmen und Projekten verknüpft werden?
- Wie dezidiert sollen die einzelnen Elemente beschrieben werden?
- In welcher Reihen-/Rangfolge sollen die unterschiedlichen Elemente thematisiert werden?
- Inwieweit können diese Elemente als Kriterien operationalisiert werden, mit denen sich strukturpolitische Maßnahmen und Projekte konkret bewerten lassen?

6.6 Zielsystem der Strukturpolitik

Das neue Zielsystem der Hochschulkonzeption ist breit gefächert. Es orientiert sich an einer Strukturpolitik, die zu einer stabilen und zugleich agilen – zu einer reaktionsfähigen und zugleich Impuls-gebenden Hochschule im regionalen Kontext führt.

Zu klären sind folgende Fragestellungen:
- Auf welcher Abstraktionsebene sollen die Ziele formuliert werden (politische Botschaften vs. messbare Ziele)?
- Wie stark ist die Verknüpfung zu den Botschaften/ Headlines (für die Kommunikation nach Außen), die in der Ausgangssituation formuliert werden sollen?
- Wie lassen sich die Ziele der unterschiedlichen Fachdisziplinen ggf. verknüpfen und sollen die einzelnen Ziele priorisiert werden?
- Sollte das Zielsystem des Strukturkonzeptes weiter vorn entwickelt werden, um den „künftigen strategische Ansatz" daraus abzuleiten?

6.7 Strukturpolitische Handlungsfelder

Die Ausführungen der Fortschreibung des Strukturkonzepts werden sich konzentrieren auf Themen, welche die oben benannten Bausteine der künftigen Strukturpolitik möglichst breit abdecken. Vor diesem Hintergrund werden die Themen so formuliert bzw. angelegt, dass sie z.B. sowohl einen integrierenden als auch vorsorgenden Charakter haben und ggf. noch kooperativ, effizient und/oder transparent ausgerichtet sind.
Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass es zu keiner Doppelung einzelner Fachprogramme kommt. Die Ausführungen zu den Themen konzentrieren sich auf folgende Punkte:
- Künftige Herausforderungen/Chancen/Risiken,
- Aktivitäten,
  - beschlossene – geplante – künftig mögliche Maßnahmen,
  - Zielsetzung/zeitliche Dimension/räumliche Ebene/ betroffene Institutionen,
  - ggf. Angaben zum erforderlichen Finanzvolumen bzw. Anlehnung an mittelfristige Finanzplanung,
- Arbeitsstruktur: evtl. schon etablierte Runden/Arbeitskreise oder Vorschläge für eine neue Struktur.

In den Ausführungen soll auch dargelegt werden, wie regionale Akteure in die Arbeitsstruktur miteinbezogen werden können. Damit erhalten diese Arbeitsstrukturen die Wertigkeit einer „Regional Governance".
Zu prüfen sind geeignete Aktivitäten, um den Umsetzungsstand zu begleiten, wie z.B.
- jährliche Veranstaltungen, auf denen der Umsetzungsstand dokumentiert und mit der Fachöffentlichkeit diskutiert wird,
- laufende Aktualisierung einer eigenen Homepage zur Hochschulstrukturpolitik,

Zu klären sind folgende Fragestellungen:
- Welche strukturpolitischen Handlungsfelder sollen in das Papier konkret einfließen? Wann haben einzelne Themen/Aktivitäten die Qualität von Kernthemen/ Leitprojekten und/oder inwieweit lassen sich diese ggf. dazu verdichten?
- Wie lässt sich eine Doppelung der Aktionsprogramme vermeiden? Wie bestimmt sich an dieser Stelle der Mehrwert des Strukturkonzepts?
- Inwieweit sollen/können in diesem Kontext zukünftige strukturpolitische Handlungsfelder entwickelt bzw. skizziert werden? Wer kann dafür verantwortlich zeichnen?

6.8 Strukturpolitik – das Investitionsprogramm bis 2020

In Erweiterung des „alten" Strukturkonzepts wird die Fortschreibung ein fächerübergreifendes Vorgehen bei den strukturpolitisch wirksamen Investitionen abstimmen und in ein Investitionsprogramm mit Perspektive 2020 einfließen lassen.
Zu klären sind folgende Fragestellungen:
- Auf welcher Ebene sollen die Haushaltsanschläge dargestellt werden (z.B. Institut – Themenfelder – Programmelemente – Institutsverbünde) bzw. wie ist eine neue Gliederung zu erstellen?
- Inwieweit sind Haushaltsanschläge unterschiedlicher Aktionsfelder zu aggregieren, z.B. bei strukturpolitisch relevanten Querschnittsthemen?

Eine unter Berücksichtigung dieser Hinweise gestaltete Hochschulstrukturkonzeption mag nicht die Garantie für nachhaltige Verbesserungen bei der Positionierung, Profilierung und wirtschaftlichen Ausstattung von Hochschulen im oben argumentierten Kontext sein; ohne ähnlich umfangreich abgeleitete und begründete sowie fürderhin gepflegte Konzeptionen wird aber eine Verbesserung im Wettbewerb wissenschaftlicher Einrichtungen um Ressourcen kaum möglich sein: „Es ist nicht gesagt, dass es besser wird wenn es anders wird; aber es muss anders werden, wenn es gut werden soll". (Lichtenberg)

■ **Dr. Walter Dörhage,** Abteilungsleiter Wissenschaft a.D., SRMC Science and Research Management Consulting,
E-Mail: walter.doerhage@t-online.de
■ **Dr. Raimund Mildner,** Geschäftsführer Technikzentrum Lübeck und UniTransferKlinik Lübeck, E-Mail: mildner@tzl.de

Reihe: Qualität – Evaluation – Akkreditierung

im Verlagsprogramm erhältlich:

Sandra Mittag, Rüdiger Mutz & Hans-Dieter Daniel:
Institutionelle Qualitätssicherung der Lehre auf dem Prüfstand: Eine Fallstudie an der ETH Zürich
ISBN 3-937026-74-6, Bielefeld 2012, 115 Seiten, 19.50 Euro zzgl. Versand

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

Alexander Dilger

Drittmittelorientierung als Risiko für Hochschulen

Alexander Dilger

Ausgangspunkt dieses Beitrags ist der Artikel „Profilierung und Finanzierung von Hochschulen: Strukturwandel unternehmen" von Walter Dörhage und Raimund Mildner in diesem Heft. Sie empfehlen Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen, sich strategisch auf die Gewinnung von Drittmitteln auszurichten. Doch Drittmittel gibt es nicht umsonst. Zu ihrer Gewinnung und danach zur Durchführung von Drittmittelprojekten sind knappe Ressourcen für die Zwecke der Drittmittelgeber einzusetzen. Schlimmstenfalls kostet dies mehr Mittel, als gewonnen werden, doch auch sonst gibt es Risiken für die Hochschulen und grundsätzliche hochschulpolitische Fragen hinsichtlich Drittmitteln. Zu empfehlen ist bestmögliche Wissenschaft als Ziel, wofür Drittmittel nur ein Mittel darstellen.

1. Drittmittelorientierung gemäß Dörhage und Mildner

Dörhage/Mildner (2016) gehen davon aus, dass die staatliche Grundfinanzierung von öffentlichen Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen (für einen Überblick hinsichtlich Deutschland siehe Rüttinger/Nitsche 2010) real sinken statt steigen wird. Über Drittmittel können die Budgets gesteigert werden, wobei wegen Gemeinkosten die Grundfinanzierung trotzdem ein limitierender Faktor bleibt. Sie empfehlen deshalb, die gesamten Hochschulen bzw. wissenschaftlichen Einrichtungen strategisch auf besonders aussichtsreiche Bereiche für die Drittmittelförderung auszurichten. Wo sich leichter mehr Drittmittel gewinnen lassen, bekommt man bei gegebener Grundfinanzierung entsprechend mehr davon. Neben der kurzfristigen Ausrichtung auf öffentliche Förderprogramme empfehlen sie mittelfristig die intensive Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und Konzentration auf für kommerzielle Unternehmen relevante Forschungsfelder. Langfristig raten sie dazu, eigene Markterfolge durch Lizenzeinnahmen und Firmenbeteiligungen zu erzielen. Dörhage/Mildner (2016, S. 4) fordern „einen grundlegenden Einstellungswandel, Wissenschaft dezidiert als Anfang einer Wertschöpfungskette mit dem Ziel und Endpunkt der Erwirtschaftung von Produkterträgen anzusehen und die Konsequenzen in den Wissenschaftsbetrieb der Hochschule einzubringen".

2. Risiken für einzelne Hochschulen

Die vorgeschlagene Strategie für Hochschulen und andere wissenschaftliche Einrichtungen, sich allein oder doch zumindest vorrangig an Drittmitteln und dem Erwirtschaften eigener kommerzieller Mittel auszurichten, ist nicht ungefährlich. Denn es werden die finanziellen Mittel für wissenschaftliches Arbeiten mit dessen Ziel verwechselt bzw. der Input mit dem Output oder Outcome. Das eigentliche Ziel der Wissenschaft sind innerwissenschaftliche Erfolge in Forschung und Lehre bzw. das Gewinnen und die Weitergabe von grundlegenden Erkenntnissen. Durch mehr Mittel ist das grundsätzlich besser möglich. Doch für die Ausrichtung an Drittmitteln und kommerziellen Einnahmen muss in der Regel ein Preis bezahlt werden, der das Erreichen der eigentlichen wissenschaftlichen Ziele stärker beeinträchtigen als befördern kann. Gerade kommerzielle Erfolge sind schwierig, unsicher und selbst bei hervorragender wissenschaftlicher Leistung höchstens langfristig zu erwarten (vgl. Heher 2006).

So sind viele wissenschaftliche Fragen und sogar ganze Fächer nicht sonderlich oder überhaupt nicht marktgängig. Bei konsequenter Umsetzung der Strategieempfehlung von Dörhage/Mildner (2016) würden diese Fragen und Fächer aufgegeben. An sie kann jedoch ein Teil der Grundfinanzierung gebunden sein, die Hochschulen andernfalls nur noch gekürzt erhalten oder auf jeden Fall anteilig weiter für sie verwenden müssen, da z.B. Fachvertreter nicht entlassen werden können. Vor allem wird dann auf wissenschaftliche Erfolge verzichtet, nur weil sie keine Drittmittel, Lizenzeinnahmen oder Beteiligungsgewinne generieren.

Umgekehrt können Aktivitäten, die viele Drittmittel und sonstige Einnahmen einbringen, mit wenigen wissenschaftlich relevanten Ergebnissen verbunden sein, weil die Themen z.B. nicht grundlegend genug sind oder privat finanzierte wissenschaftliche Erkenntnisse gar nicht öffentlich publiziert werden dürfen. Wenn das Einwerben und Durchführen solcher Projekte nicht nur die betreffenden Drittmittel, sondern auch wesentliche Teile der Grundfinanzierung verbraucht, gehen auf diese Weise die wissenschaftliche Leistung und das entsprechende Renommee zurück, was sich wiederum nachteilig auf das zukünftige Einwerben von Drittmitteln aus-

wirken kann. Der Engpassfaktor muss dabei gar nicht das Geld sein, sondern er kann auch in der verfügbaren Zeit der besten Wissenschaftler liegen, die in dieser Zeit gleichzeitig forschen, lehren und Drittmittelprojekte einwerben sowie administrieren sollen.
Ein weiteres Problem für die Hochschulen liegt bei den Anreizen für Hochschullehrer und sonstige Wissenschaftler. Intrinsisch motivierte oder vor allem am wissenschaftlichen Renommee interessierte Wissenschaftler dürften solche Hochschulen verlassen, für die sie vor allem routinemäßige Drittmittelprojekte durchführen sollen. Doch auch vorrangig extrinsisch an Geld interessierte Personen werden sich fragen, ob sie mit solchen angewandten Tätigkeiten nicht außerhalb von Hochschulen in darauf spezialisierten kommerziellen Unternehmen oder auf eigene Rechnung deutlich mehr verdienen können (was wohl regelmäßig der Fall ist, siehe Stern 2004).

3. Risiken für und durch die Hochschulpolitik

Die im 1. Abschnitt skizzierte Strategie von Dörhage/Mildner (2016), Hochschulen an der Gewinnung von Drittmitteln und kommerziellen Eigenmitteln auszurichten, ist nicht nur für einzelne Hochschulen und Wissenschaftler gefährlich, sondern auch für die Hochschulpolitik insgesamt. Wenn durch dieselbe Grundfinanzierung weniger wissenschaftlicher Output zustande kommt, ist das hochschulpolitisch ein Misserfolg. Auch für öffentlich gewährte Drittmittel ist zu prüfen, ob der wissenschaftliche oder sonstige Output in einem angemessenen Verhältnis zu den aufgewandten Mitteln steht. Selbst rein private Drittmittel und kommerzielle Einnahmen können der Hochschulpolitik nicht gleichgültig sein, solange es sich um öffentliche Hochschulen mit staatlicher Grundfinanzierung handelt, die sich dann als ungerechtfertigte Quersubventionierung erweisen kann. Der Wettbewerb um kommerzielle Forschungs- und Beratungsaufträge sollte fair sein, also ohne ungerechtfertigte Bevorzugung eines Teils der Wettbewerber auskommen.
Wenn nicht nur einzelne, sondern viele Hochschulen der Strategieempfehlung von Dörhage/Mildner (2016) folgen sollten, dann würde das nicht nur die Ziele vernünftiger Hochschulpolitik gefährden, sondern es würde auch eine hochschulpolitische Reaktion erfordern. Da die Hochschulen sich dann annahmegemäß primär an den erzielbaren Drittmitteln orientieren, sollte der Staat durch eine Drittmittelsteuerung reagieren und die bisherige Grundfinanzierung rigoros durch Drittmittel ersetzen. Öffentliche Mittel würden also nur noch kompetitiv als Drittmittel für konkrete vom Staat gewünschte Leistungen vergeben. Damit entfiele aber auch die Rechtfertigung für öffentliche Hochschulen. Diese sollten privatisiert und in einen gleichen Wettbewerb um öffentliche und private Drittmittel entlassen werden. Die Strategie, möglichst viele Mittel zu gewinnen, könnte also im Ergebnis dazu führen, dass die Legitimation für bisherige öffentliche Mittel entfällt, so dass die Hochschulen im Ergebnis weniger bekommen bzw. für die gleichen Mittel mehr messbare Leistung erbringen müssen. Ob dadurch der wissenschaftliche Output dauerhaft steigt, ist fraglich, da es bei schlechterer Grundausstattung auch Abwanderungsbewegungen gerade der besten Wissenschaftler geben dürfte, sei es ins Ausland oder direkt in die freie Wirtschaft (siehe Dilger 2001).

4. Verschiedene Arten von Drittmitteln und Hochschulen

Es gibt verschiedene Arten sowohl von Drittmitteln als auch von Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen. Drittmittel können direkt auf wissenschaftliche Erfolge als solche bezogen sein, ohne zugleich oder gar allein andere Zwecke zu verfolgen. Das trifft auf öffentliche Drittmittel wie solche von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) zu, kann aber auch für private Mittel wie eine mäzenatische Schenkung gelten. Hauptnachteil gegenüber der gegenwärtigen öffentlichen Grundfinanzierung ist geringere Planbarkeit und Stetigkeit solcher Mittel. Ein möglicher Vorteil ist das Anknüpfen an bereits erbrachte wissenschaftliche Leistungen, während die Grundfinanzierung meist ziemlich unabhängig davon erfolgt.
Eine zweite Kategorie von Drittmitteln sind solche, die für wissenschaftliche Leistungen in bestimmten Bereichen, aber ergebnisoffen gewährt werden, also z.B. für die Forschung zu festgelegten Fragen oder für die Schaffung von zusätzlichen Studienplätzen. Die Restriktionen für die Hochschulen und sonstigen wissenschaftlichen Einrichtungen sind größer als bei der ersten Kategorie, doch es stehen auch hierbei die wissenschaftlichen Kernaufgaben im Vordergrund.
Schließlich können Drittmittel als Gegenleistung für eine konkrete wissenschaftliche Leistung gewährt werden. Hier steht nicht die Wissenschaft im Vordergrund, sondern das verwertbare Ergebnis, welches deshalb in der Regel auch privat angeeignet wird oder zumindest exklusiv durch einen öffentlichen Drittmittelgeber, was häufig die Veröffentlichung ausschließt. Beispiele sind kommerzielle Auftragsforschung, Unternehmensberatung oder auch die Vergabe von Studienplätzen mit hoher Abschlusswahrscheinlichkeit an Großspender und Alumni. Insbesondere diese dritte Kategorie ist gefährlich für Hochschulen.
Bei den Hochschulen gibt es auch mindestens drei relevante Kategorie. Weltberühmt und wirklich exzellent ist eine kleine Zahl privater Stiftungsuniversitäten wie Harvard oder Stanford. Diese bekommen viele Drittmittel und erwirtschaften auch Eigenmittel durch Patente, Lizenzen und Beteiligungen. Dabei folgen sie aber gerade nicht der Strategie von Dörhage/Mildner (2016), ihre wissenschaftlichen Aktivitäten an dieser Form von Einnahmeerzielung auszurichten. Sie streben stattdessen wissenschaftliche Exzellenz an und nehmen sich dabei ergebende Drittmittel und andere Einkünfte einfach mit, wobei sie auch in diesem Bereich professionell agieren.
Die zweite Kategorie bilden öffentliche Hochschulen mit solider Grundfinanzierung. Darunter fallen die öffentlichen Hochschulen in Deutschland (siehe Dilger 2007a), aber auch viele öffentliche Hochschulen in den USA und anderen entwickelten Ländern. Ihre Finanzausstattung ist schlechter als von den absoluten Top-Universitäten, zugleich werden sie stärker reguliert. Sie müssen insbe-

sondere in der Lehre bestimmte Leistungen erbringen, erhalten aber auch für die Forschung eine staatliche Grundfinanzierung. Ihr wissenschaftlicher Output ist schlechter als von den Universitäten der ersten Kategorie, doch ihr Input ist ebenfalls geringer und ihre Effizienz deshalb z.T. sogar höher.

Die dritte Kategorie von Hochschulen bilden solche mit ungesicherter Finanzausstattung, also weder einem nennenswerten Stiftungskapital noch einer umfangreichen öffentlichen Grundfinanzierung. Häufig handelt es sich um private Hochschulen (siehe für Deutschland Dilger 2009), darunter auch, wenngleich nicht in Deutschland, kommerzielle, auf Gewinn ausgerichtete Hochschulen. In diese Kategorie fallen jedoch auch öffentliche Hochschulen, die von ihrem Staat nicht adäquat finanziert werden, sei es aus Armut des Staates oder wegen hochschulpolitischer Entscheidungen. Diese Hochschulen sind auf Drittmittel und sonstige Einnahmen angewiesen. Trotzdem müssen sie nicht deren Maximierung anstreben.

5. Gestaltungsempfehlungen für Hochschulen

Die richtige Strategie und Zielsetzung einer Hochschule hängt von ihrer Kategorie ab. Top-Universitäten der ersten im letzten Abschnitt beschriebenen Kategorie machen bereits alles richtig und sollten bei ihrem Streben nach wissenschaftlicher Exzellenz bleiben. Drittmittel und sonstige Einnahmen ergeben sich dann quasi von selbst.

Für Hochschulen der zweiten Kategorie, also insbesondere auch die öffentlichen Hochschulen in Deutschland, ist ebenfalls ein Streben nach möglichst guten wissenschaftlichen Leistungen zu empfehlen. Dabei ist der Output nicht mit dem Input identisch, weshalb Drittmitteleinnahmen nicht undifferenziert zu maximieren sind. Ein Euro ist hier eben nicht immer ein Euro, sondern es ist wichtig, zwischen den verschiedenen Arten von Drittmitteln zu unterscheiden. Die erste Art von Drittmitteln für allgemeine wissenschaftliche Zwecke ist stets zu begrüßen, wenn man sie denn bekommt. Ihre Einwerbung ist jedoch schwierig und dafür sollte an der Grenze nicht mehr eingesetzt werden, als eine Hochschule oder auch ein Wissenschaftler realistischerweise erwarten kann zu erhalten. Die zweite Art von Drittmitteln für bestimmte wissenschaftliche Zwecke lohnt sich für hinreichend finanzierte Hochschulen nur dann, wenn diese Zwecke ohnehin angestrebt werden, also z.B. die Fragen eines konkreten Forschungsprogramms bereits bearbeitet werden. Während Dörhage und Mildner empfehlen, die eigenen Forschungs- und gegebenenfalls auch Lehrschwerpunkte von den verfügbaren Drittmitteln abhängig zu machen, sollte genau umgekehrt diese Art von Drittmitteln danach ausgewählt werden, welche wissenschaftlichen Schwerpunkte bereits gesetzt wurden. Dritt- und Eigenmittel der dritten Art, für die konkrete Gegenleistungen oft ohne wissenschaftlichen Mehrwert erwartet werden, sollten nur zurückhaltend angenommen werden, wenn sich mit ihnen ein finanzieller oder sonstiger Überschuss erzielen lässt.

Hochschulen der dritten Kategorie ohne gesicherte Grundfinanzierung durch ein großes Stiftungskapital oder den Staat können nicht so wählerisch sein bei ihren Drittmitteln. Allgemeine wissenschaftliche Drittmittel der ersten Art sind für sie besonders schwer erreichbar, weil ihre Finanzierung für ein hinreichend hohes wissenschaftliches Niveau häufig nicht ausreicht. Vielleicht lassen sich Mäzene mit anderen Eigenschaften locken. Wissenschaftliche Drittmittel der zweiten Art für bestimmte Fragestellungen lassen sich meistens leichter gewinnen. Für Hochschulen der dritten Kategorie lohnt auch eher eine bewusste Ausrichtung auf in dieser Hinsicht lohnende Fragestellungen als für solche der zweiten oder gar ersten Kategorie. Oft wird schon bei der Gründung solcher Hochschulen darauf geachtet, dass sie marktgängige und zugleich günstige Fächer wie z.B. Betriebswirtschaftslehre beinhalten. Zumindest in Deutschland gibt es keine Volluniversitäten dieser Kategorie mit umfangreichem Fächerspektrum. Doch auch für diese Hochschulen bleibt die dritte Art von Drittmitteln ohne hinreichenden wissenschaftlichen Ertrag gefährlich. Sie ist nur in Ausnahmefällen sinnvoll, wenn sich z.B. ein finanzieller oder wissenschaftlicher Mehrwert erzielen lässt oder anders die Wissenschaftler nicht bezahlt werden können. Doch als allgemeine Strategie passt die Einwerbung solcher Mittel nicht zu Hochschulen, sondern zu darauf spezialisierten Organisationen.

Schließlich können Hochschulen versuchen, ihre Kategorie zu verändern. Üblicherweise wird dabei jedoch eine Verbesserung angestrebt werden, also von der zweiten in die erste Kategorie oder von der dritten in die zweite oder gar gleich in die erste. Das geht nur durch eine strategische Ausrichtung auf mehr Wissenschaftlichkeit, wobei Drittmittel höchstens ein Mittel zum Zweck sein können (siehe Dilger 2007b). Wenn sie selbst das strategische Ziel darstellen wie bei Dörhage/Mildner (2016), dann droht eher ein kategorialer Abstieg oder in letzter Konsequenz die Aufgabe der Hochschuleigenschaft. Nichts spricht gegen angewandte Forschungsinstitute und kommerzielle Beratungsunternehmen, doch sie sind etwas anderes als Hochschulen und auf ihre spezifischen Kernaufgaben besser spezialisiert als jene.

6. Gestaltungsempfehlungen für die Hochschulpolitik

Die deutschen Hochschulen sind besser als ihr Ruf. Sie haben auch viele hochschulpolitische Reformmaßnahmen verkraftet, die nicht immer auf eine Steigerung der wissenschaftlichen Qualität abzielten oder dieses Ziel zwar anstrebten, aber nicht wirklich beförderten. Die Universitäten in Deutschland sind inzwischen stärker ausdifferenziert als früher, während die Differenz zu Fachhochschulen abgebaut wurde. Doch insgesamt gehören die öffentlichen Hochschulen immer noch zur zweiten der im 4. Abschnitt skizzierten Kategorien von Hochschulen.

Manchmal scheinen Hochschulpolitiker davon zu träumen, möglichst alle Hochschulen in die erste Kategorie zu befördern, was völlig utopisch ist. Es wäre dagegen denkbar, durch milliardenschwere Investitionen und das Zusammenfügen der besten Teile von bestehenden Universitäten ein bis zwei deutsche Spitzenuniversitäten der ersten Kategorie zu kreieren (wozu die breiter gestreu-

ten Mittel der Exzellenzinitiative keinesfalls ausreichen). Ob dies wirklich den Aufwand lohnt, kann allerdings bezweifelt werden. Die dafür nötigen Mittel sollten besser in das bestehende Hochschulsystem gesteckt werden. Dabei bieten sich sowohl eine höhere Grundfinanzierung als auch öffentliche Drittmittel der ersten sowie zweiten Art an. Es lässt sich auch beides verknüpfen, indem z.B. Erhöhungen der Grundfinanzierung kompetitiv für hervorragende wissenschaftliche Leistungen bzw. wissenschaftliche Drittmittel sehr langfristig vergeben werden. Viele hochschulpolitische Ziele lassen sich auch besser durch Anreize in Form von Drittmitteln oder zweckgerichteten Sonderprogrammen erreichen als durch Ge- und Verbote. Dabei sollten die hochschulpolitischen Ziele möglichst wissenschaftlicher Art und nicht sachfremd sein. Öffentliche Drittmittel der dritten Art sind eigentlich gar nicht Teil der Hochschulpolitik, sondern zu definierende und finanzierende Aufgabe der jeweiligen öffentlichen Stelle, welche wissenschaftliche Expertise wünscht.

Es ist bedenklich, die Grundfinanzierung weiter zu senken, um den Anteil öffentlicher Drittmittel zu erhöhen oder einfach nur um Geld zu sparen. Hierdurch droht eine Verschiebung der öffentlichen Hochschulen nicht in die erste, sondern dritte Kategorie. In letzter Konsequenz wäre dann eine Privatisierung der öffentlichen Hochschulen angebracht, bei der die vorher öffentlichen Hochschulen mit den schon bestehenden und noch zu gründenden privaten Hochschulen um öffentliche und private Drittmittel gleichermaßen konkurrieren. In gewisser Weise müssten sich dann alle Hochschulen wie von Dörhage/Mildner (2016) empfohlen um Drittmittel bemühen. Doch selbst dann würden die besseren Hochschulen sich am Ziel der wissenschaftlichen Qualität orientieren und die Drittmittel als das ansehen, was sie schon vom Namen her sind, nämlich Mittel, nicht Zweck.

7. Fazit

Dörhage/Mildner (2016) machen explizit, was wohl noch mehr Akteure in Hochschulleitungen und der Hochschulpolitik denken, nämlich dass sich Hochschulen und andere wissenschaftliche Einrichtungen strategisch an der Gewinnung von Drittmitteln und kommerziellen Einnahmen ausrichten sollen. Richtig ist, dass wissenschaftliche Leistungen Geld kosten. Drittmittel gibt es jedoch nicht umsonst und die Menge des umgesetzten Geldes ist nur ein schwacher Indikator für die wissenschaftliche Qualität einer wissenschaftlichen Einrichtung. Schlimmstenfalls kosten das Einwerben und Bearbeiten von Drittmittelprojekten mehr knappe Ressourcen, als sie bringen, so dass die wissenschaftliche Qualität sinkt statt steigt. Das gilt insbesondere bei solchen Drittmitteln, für die konkrete Gegenleistungen ohne wissenschaftlichen Eigenwert und ohne Möglichkeit zur Publikation von Ergebnissen erwartet werden.

Wenn sich nicht nur einzelne Wissenschaftler und wissenschaftliche Einrichtungen auf das Einwerben dieser Mittel spezialisieren, sondern fast alle öffentlichen Hochschulen einer solchen Strategie folgen sollten, müsste auch die Hochschulpolitik reagieren und die Grundfinanzierung weiter reduzieren bzw. zugunsten von öffentlichen Drittmitteln einstellen. Ein Systemwechsel zu nur privaten Hochschulen und sonstigen wissenschaftlichen Einrichtungen, die um öffentliche und private Drittmittel konkurrieren, ist möglich, aber nicht unbedingt empfehlenswert, insbesondere nicht aus Sicht der gegenwärtigen öffentlichen Hochschulen in Deutschland. Umgekehrt könnten auch ein oder zwei internationale Spitzenuniversitäten in Deutschland geschaffen werden, die sich ohne Geldsorgen ausschließlich an wissenschaftlicher Exzellenz orientieren. Wahrscheinlich könnte jedoch mit den dazu notwendigen Milliarden das bestehende Hochschulsystem stärker verbessert werden, wenn die Grundfinanzierung erhöht und mehr wissenschaftliche Drittmittel von Bund und Ländern bereitgestellt würden.

Literaturverzeichnis

Dilger, A. (2001): Was lehrt die Prinzipal-Agenten-Theorie für die Anreizgestaltung in Hochschulen? In: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP, German Journal of Human Resource Research), Jg. 15/H. 2, S. 132-148.

Dilger, A. (2007a): German Universities as State-sponsored Co-operatives. In: management revue (International Review of Management Studies), Jg. 18./H. 2, pp. 102-116.

Dilger, A. (2007b): Zehn Thesen für Universitäten auf dem Weg zur Exzellenz. In: Hochschulmanagement – Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen, Jg. 2/H. 3, S. 58-62.

Dilger, A. (2009): Privathochschulen als Nischenanbieter in Deutschland: Anpassungsstrategien an die Dominanz staatlicher Hochschulen. In: Forschung & Lehre, Jg. 16/H. 10, S. 732-734.

Dörhage, W./Mildner, R. (2016): Profilierung und Finanzierung von Hochschulen: Strukturwandel unternehmen. In: Hochschulmanagement – Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen, Jg. 11/H. 1+2, S. 32-38.

Heher, A. D. (2006): Return on Investment in Innovation: Implications for Institutions and National Agencies. In: Journal of Technology Transfer, Vol. 31/No. 4, pp. 403-414.

Rüttinger, D./Nitsche, D. (2010): Die Struktur des Forschungssystems in Deutschland. In: Beck, J./Bonnafous. M./Friesecke. M./Jakob, E. (Hg.): Wissensregion Oberrhein: Vergleich der Bildungs-, Hochschul- und Forschungssysteme, Basel und Kehl, S. 89-96.

Stern, S. (2004): Do Scientists Pay to Be Scientists? In: Management Science, Vol. 50/No. 6, pp. 835-853.

■ **Dr. Alexander Dilger,** Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisationsökonomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, E-Mail: alexander.dilger@uni-muenster.de

Reihe: Hochschulmanagement und Personalentwicklung

Susanne Schulz (Hg.):
Personalentwicklung an Hochschulen – weiterdenken
Berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten
ISBN 978-3-937026-94-7, Bielefeld 2015, 269 Seiten, 46.60 Euro zzgl. Versand
Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Walter Dörhage & Raimund Mildner

Replik zur Replik von Alexander Dilger:

Drittmittelorientierung als Chance für Hochschulen

Walter Dörhage

Raimund Mildner

Alexander Dilger kritisiert in seiner Replik „Drittmittelorientierung als Risiko für Hochschulen" den strategischen Ansatz von Walter Dörhage & Raimund Mildner in „Profilierung und Finanzierung von Hochschulen: Strukturwandel unternehmen". Er wiederholt und überzeichnet dabei traditionelle Bedenken der Wissenschaft gegenüber einer stärkeren Einbindung der Hochschulen in soziale Prozesse insbesondere zur Stärkung der Innovations- und damit Wirtschaftskraft der Gesellschaft via Drittmittel-geförderter wissenschaftlicher Projektkooperationen mit Unternehmen.

Vor allem negiert Dilger den tatsächlich gegebenen positiven Zusammenhang zwischen wissenschaftlicher Qualität und Drittmittel-Akquisitionserfolgen. Man könnte sogar meinen, dass Dilger den gesellschaftlichen Ursache-Wirkungs-Mechanismus „Wissen schafft Wirtschaft" verneint, zumindest dessen Verbesserung nicht will. Jedenfalls aber lehnt er den umgekehrten Zusammenhang ab, dass gezielte Drittmitteleinwerbungen die Finanzlage der Hochschule für „mehr Wissengenerierung" nachhaltig befördern können und durch geeignete strategische Orientierung der Wissenschaftsarbeit „mehr Qualität" hervorbringen. Bezeichnender Weise geht Dilger dann auf die Perspektive der Eigenverwertung von Wissen der Hochschulen via Beteiligung an Ausgründungen oder gar eigene „Angründungen" von Unternehmen gar nicht ein.

Der insoweit adressierte Kulturwandel von Hochschulen als strategisch denkende und handelnde Wissens- und Wertschöpfer für die Gesellschaft passt aber natürlich auch nicht in ein traditionelles Bild der Wissenschaft. Zu dieser unseren generellen Replik der Replik liegen dann einige gezielte Anmerkungen auf Bedenken von Dilger nahe:

Die vorliegenden Daten zum realen Verlauf der **Grundfinanzierung von Hochschulen**, und zwar ohne die Hochschulpaktmittel, zeigen, dass die Länderhaushalte bestenfalls im Durchschnitt stagnieren. Dem gegenüber sind die Haushalte der Bund-Länder-finanzierten außeruniversitären Institute in den letzten zehn Jahren um je 5% angewachsen, die laufende Fünfjahresperiode geht von einem dreiprozentigen Zuwachs pro Jahr aus. Ursache dafür ist der so genannte Schuldendeckel in den Länderhaushalten als Folge der Finanzkrise, der die Zuwächse begrenzt. Reale Steigerungen waren so nur über Drittmittel (öffentliche Forschungsfinanzierung: DFG, Bund, EU oder Auftragsforschung (private Drittmittelgeber)) möglich. Eben diese Basisanalyse ist unser Ausgangspunkt dafür, „Drittmittelorientierung als Chance für Hochschulen" gezielt zu entwickeln und eben nicht als „Risiko" zu betrachten.

Zur **Anwendungs- oder Praxisorientierung von Hochschulen** gibt es eine lange Debatte; letztlich ist Wissenschaft ein System zur Erkenntnisgewinnung (Findung der Wahrheit), aber auch gekoppelt mit der Qualifizierung von Nachwuchs, nicht nur für den Wissenschaftsbereich, sondern mehrheitlich für den privaten und staatlichen Sektor außerhalb der Wissenschaft. Hier geht es also mindesten auch um einen konkreten sozialen Nutzen für die Individuen in Bezug auf ihr Arbeitsmarktpotenzial einerseits, und für die Qualität der Ausbildung im Hinblick auf den Bedarf der nachfragenden Unternehmen und der staatlichen Instanzen auf dem Arbeitsmarkt andererseits.

Darüber hinaus wird in der so genannten Transferdebatte seit Jahrzehnten, in der Bundesrepublik seit Ende der sechziger Jahre, die Frage nach dem konkreten Nutzen wissenschaftlicher Erkenntnisse für den Alltag, speziell als mögliches Innovationspotenzial zur Verbesserung der Prozesse und Produkte in der privaten Wirtschaft thematisiert und zum Teil bzw. zunehmend gefordert. Interessanterweise spielt das in der aktuellen Forschungsförderung der EU und in den so genannten Pakten für Forschung und Innovation (PFI I-III) eine ganz zentrale Rolle, als politische Erwartung und Auftrag an die Drittmittelempfänger bzw. die Empfänger der staatlichen, grundfinanzierten bzw. gemeinschaftsfinanzierten außeruniversitären Einrichtungen.

Es geht also nicht allein um die Frage des wissenschaftlichen Mehrwerts, sondern auch um die Frage des sozialen Mehrwerts, der möglicherweise teilweise – auch – über Drittmittel hergestellt (erweitert) werden kann. Man mag diesem Zusammenhang wie Dilger die üblichen Bedenken entgegenbringen; man kann ihn aber auch als Win-Win-Situation begreifen und beidseitige wissenschaftliche und wirtschaftliche Erfolgssteigerungen systematisch und strategisch herbeiführen wollen. Unsere Hinweise zur Profilierung und neue Strukturkonzepte der Hochschulen zielen genau darauf ab.

Dieser Hintergrund ist für die weitere Kommentierung der von uns vorgeschlagenen „Strategie" ein nicht unwichtiger Nebenaspekt. Die von uns diskutieren Themen wie die zunehmende **wirtschaftliche Selbstständig-**

keit mit erhöhten Freiheitsgraden zahlreicher Hochschulen über autonome Haushaltsführung (Globalhaushalt), eigene Rechtspersönlichkeit etc. laufen seit Jahren; ohne echte eigene Finanzquellen bleiben sie eher eine Illusion. Der Weg vieler Universitäten hin zu einer wirtschaftlich selbstständigen und selbst verantwortlichen Einrichtung mit sinkendem Staatszuschuss (aus welchen Gründen auch immer), also in die finanzielle Eigenverantwortung, lässt die Frage der Einnahmen aus Drittmitteln wohl in einem anderen Licht erscheinen, als bei einer klassisch voll finanzierten Staatseinrichtung.
Nicht zuletzt ist auf die veränderten Rahmenbedingungen durch schärferen Wettbewerb, staatliche Versuche zur Qualitäts- und Sichtbarkeitssteigerung von Spitzenuniversitäten und die gezielte Förderung von international bedeutenden Forschungsfeldern durch die Bund-Länderprogramme hinzuweisen; alles Maßnahmen, die den Konkurrenzdruck (um Prestige/Reputation und um relativ knappe Gelder) auf alle Beteiligten im Wissenschaftssystem tendenziell erhöhen.
Jedenfalls steht die einzelne Universität und Hochschule bei gegebenem Budget und Umgebung vor der Frage, wie sie ihre Strategie in die Zukunft ausrichtet oder ausrichten soll:

- Akzeptanz des Status quo bei gegebenenfalls minimaler Flexibilität, im begrenzten Rahmen interner, endogener Personalveränderungen oder
- Gewinnung strategischer Handlungsspielräume durch Nutzung von Optionen, die sich durch eine drittmittelorientierte Strategie ergeben könnten.

Dafür nutzbare Drittmittelquellen bestehen in der internationalen und europäischen Förderkulisse einschließlich Stiftungen, sowie in den Kooperationsmöglichkeiten mit Unternehmen, über die klassische Auftragsforschung, aber auch Sponsoring und Stiftungsprofessuren. Es bleibt letztlich der einzelnen Hochschule überlassen, welche Förderkriterien sie für ihren Hochschultypus, in ihrer speziellen Rolle und Nachfragesituation, zum Beispiel unter Berücksichtigung regionaler Anforderungen, sowie für ihre spezifischen strategischen Zielen nutzen will und nutzen kann.
Exkurs: Anknüpfend an die obigen Bemerkungen zum Transfer fragt sich, wie eine **Orientierung an wirtschaftlichen Bedarfen**, etwa betreffend Innovationen in der regionalen Wirtschaft oder gar eine konkrete und auch zahlungswillige Nachfrage nach Forschungsdienstleistungen (in Form von Forschungs-, Entwicklungs- und Erprobungsprojekten) zu bewerten ist. Man kann so etwas natürlich kritisieren, als Abkehr von der reinen Wissenschaft. Aber wie gesagt, ist die Frage nach dem sozialen Nutzen und der Verwertbarkeit wissenschaftlicher Tätigkeit auch keine illegitime, zumal die Politik in Bund und Ländern und Städten in Europa genau dieses Ziel massiv unterstützt und finanziell fördert. Per se ergibt sich daraus nur dann eine Einschränkung wissenschaftlicher Autonomie, wenn solche Geldströme das wissenschaftliche Ergebnis im Sinne von „Nicht"-Wahrheit und die Prinzipien wissenschaftlichen Arbeitens qualitativ, methodisch oder von der Transparenz der Vorgehensweise und der Darstellung der Ergebnisse verändern. Dies ist aber nicht zwingend so.
Im Gegenteil wird in aller Regel die Suche nach Erkenntnisgewinnen und Wissensproduktion verbunden mit der Qualifizierung junger Leute sogar eine besonders hohe Legitimität und Wertschätzung gewinnen, wenn sie mit dem Ziel der Nutzung der Ergebnisse durch Anwender aus einer der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen erfolgreich durchgeführt wird. Letztlich sind es diese gesellschaftlichen Akteure in Staat und Gesellschaft und im privaten Sektor, die die Finanzierung des Wissenschaftssystem sichern.
Unabhängig davon ist die Einhaltung von wissenschaftlichen Standards und Kontrollmechanismen zu gewährleisten, die in der Tat nicht immer und überall selbstverständlich ist; allerdings gilt dies gleichermaßen auch bei grundfinanzierter Forschung.
Der Hinweis von Dilger, die Problematik von wirtschaftsbezogener Auftragsforschung zu Gunsten von Innovationsprozessen z.B. mit Unternehmen der regionalen Wirtschaft sogleich mit dem Generalverdacht geringer wissenschaftlicher Ergiebigkeit und Fehlleitung in der Hochschulentwicklung zu belegen, mutet aber von einem Wirtschaftswissenschaftler doch etwas seltsam an.
Voraussetzung für **Drittmittel-Konkurrenz und Attraktivität** ist in allererster Linie eine hohe Qualität in den Hochschulen und eine durch Leistungsfähigkeit attraktive Forschung. Diesbezügliche Risiken können nur dann ausgeschlossen werden, wenn keinerlei Aktivitäten unternommen werden. Natürlich bestehen Volatilitäten bei Drittmittelstrategien (gilt aber für alle staatlichen Haushalte), Akquisitionsunsicherheiten und Nachhaltigkeitsprobleme, wie z.B. bei der Frage des begrenzten Gemeinkostensatzes, sie sind angemessen zu bewerten. Deswegen aber in Nichtaktivitäten zu verfallen, bietet unseres Erachtens noch größere Gefahren und Risiken durch Verzicht auf Nutzung von Opportunitäten und Optionen.
Nebenbei gelten Drittmittelerfolge, gerade aus renommierten Quellen, selbstverständlich als zentrale Qualitäts- und Erfolgsindikatoren bei Evaluationen und Auszeichnungen im Wissenschaftssystem. Dilgers These der quasi erzwungenen routinemäßigen Durchführung von Drittmittelprojekten ist auch insoweit jedenfalls sehr zu bezweifeln. Jede Hochschule muss die Entscheidung über grundsätzliche Arten der Drittmittelorientierung selbst treffen. Einen Zwang zum Mitmachen kann man aber wohl kaum konstatieren, zumal die tatsächlichen Anträge auf Drittmittelprojekte ja nur die Hochschulangehörigen selber stellen können, die wiederum diesbezüglich auch keiner Weisung unterliegen. Die Hochschulen können besten- und günstigenfalls aber Anreize und Unterstützung anbieten. Und natürlich stehen sie hierbei in Konkurrenz zueinander.
Woher die tendenzielle Sichtweise von Dilger kommt, dass angewandte Projekte im Grundsatz her sozusagen pejorativ zu bewerten sind, bleibt ungeklärt; selbst bei klassischen Dienstleistungs-/Auftragsprojekten für Unternehmen bleibt ja der Wissenschaftler in seiner Aussage und Methodenwahl zunächst frei. Im Übrigen muss niemand einen Auftrag annehmen. Generell ist aller Drittmitteloutput im Sinne von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Ergebnissen genauso wissenschaftlicher Out-

put wie grundfinanzierter. Wie gesagt, sind die besonders anspruchsvollen Drittmittelquellen geradezu der Ausweis hoher wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit.
Die weitere Frage an Dilger ist auch, was die von ihm kritisierte **primäre Drittmittelorientierung** überhaupt bedeutet, wenn nur ein kleiner Teil der Hochschulen bisher einen nennenswerten Anteil von Drittmitteln erreicht. Selbst die Hochschulen mit dem höchsten Anteil, darunter eine Reihe von so genannten Exzellenzuniversitäten, kommt bestenfalls auf eine Drittmittelquote von 30%. Ob dies die Ziele vernünftiger Hochschulpolitik gefährdet, und warum das so sein soll, bleibt das Geheimnis von Dilger. Es kann ja gerade nicht darum gehen, wie es Dilger schwarzmalt, die staatliche Grundfinanzierung komplett durch Drittmittel zu ersetzen, sondern erweiterte Möglichkeiten und Potenziale – durch zusätzliche Mittel – zu erlangen, die auf die staatliche Basisfinanzierung aufsetzen.
Dass die von Dilger unterstellte Ersetzung jedenfalls utopisch ist, zeigen die großen Finanzierungsprobleme, die alle privat oder mehrheitlich privat finanzierten Hochschuleinrichtungen im deutschen System besitzen. Im Übrigen gelingt es selbst bei den anwendungsorientiertesten Forschungseinrichtungen der ja durchaus hochschul-angebundenen Fraunhofer-Institute nur einigen ganz wenigen Spitzeninstituten, eine Drittmittelquote von 90% zu erzielen; und dies auch nur dann, wenn man alle staatsnahen Quellen mit einrechnet.
Der von Dilger befürchtete Wegfall von Legitimation zu Gunsten öffentlicher Mittel entspricht also nicht dem Stand der politischen Debatte im System. Im Gegenteil sind die Folgewirkungen zu starker Drittmittelorientierung von der Politik bereits aufgegriffen und haben zu ersten Schritten an Gegenreaktion geführt, zum Beispiel durch die Einführung von Gemeinkostenpauschalen (zunächst 20%, jetzt 22%, zumindest in zahlreichen Förderbereichen des Bundes und der Länder). Die Annahme solcher Drittmittel ist und bleibt eine freie Entscheidung der einzelnen Hochschulen. Auch die aktuelle Debatte um Zivilklauseln und staatliche Auflagen zu mehr Drittmitteltransparenz in einigen aktuellen Hochschulgesetzen trägt dem angemessen Rechnung.
Ernst zu nehmen ist allerdings die Frage, wie mit den **Risiken von Drittmitteln in Bezug auf Nachhaltigkeit und Fristigkeit** adäquat umgegangen werden muss. Interessant ist hier Dilgers Feststellung, dass Drittmittel einfach mitgenommen werden können – so einfach stellt sich das in aller Regel nicht dar. Tatsächlich tun sich eben solche Hochschulen leichter mit der Akquisition von Drittmitteln, die sich strategisch auf das hohe und wissenschaftlich begründete Niveau von öffentlichen oder auch unternehmerischen Forschungsprogrammen offensiv einlassen und dieses gezielt zur eigenen wissenschaftlichen Profilierung nutzen. Wir haben insoweit begründete Hinweise gegeben, welche Positionierungsschritte zielführend sind.
Die paternalistischen **Gestaltungsempfehlungen** Dilgers an die deutsche Hochschullandschaft reflektierten eben eher nicht den Stand der wissenschaftlichen und wissenschaftspolitischen Debatte in der Republik bzw. in der EU. Unsere ausführlich hergeleitete Empfehlung ist, nach möglichst guten wissenschaftlichen Leistungen zu streben, im Rahmen der eigenen Möglichkeiten und Potenziale darauf eine qualitative Strategie aufzusetzen, und dabei in effektiver und effizienter Weise Drittmittel zur Optimierung zu nutzen, soweit das immer im Rahmen der Wettbewerbsfähigkeit und der Leistungsfähigkeit überhaupt gelingen kann.
Unsere Empfehlung, wissenschaftliche Schwerpunkte auch danach auszuwählen, ob Drittmittel erreichbar sind, könnte hier noch weiter erläutert werden. Woher Dilgers Ansicht allerdings kommt, das Dritt- und Eigenmittel eingenommen werden könnten, ohne dass wissenschaftlicher Mehrwert erwartet wird, bleibt jedenfalls unerfindlich. Typischerweise haben Drittmittelprojekte je nach Ausgestaltung (Einzel-/Verbundprojekte mit mehr oder minder enger inhaltlicher und finanzierungsanteiliger Kooperation mit Unternehmen) oder sogar auch industrielle Auftragsprojekte einen angemessenen wissenschaftlichen Ertrag, der sogar auch qua Antragsstellung im Rahmen der üblicherweise in Ausschreibungen vorgegebenen Themenstellungen durchaus im Gestaltungsbereich der Hochschulbeteiligten liegt. Im Gegensatz zur traditionellen wissenschaftlichen Qualität zählen dabei drittmittelfinanzierte Forschungsergebnisse zusätzlich auch durch ihren Mehrwert für die Drittmittelgeber (i.d.R. private Wirtschaft) in gleicher Weise wie für andere grundfinanzierende Geldgeber; von den vielfältigen anderen positiven Motivierungs- und Qualifizierungseffekten für die projektbeteiligten Hochschulmitglieder einmal ganz abgesehen.
Interessant fehlinterpretierend ist zuletzt die Aussage von Dilger, dass die deutschen Hochschulen besser seien als ihr Ruf. Hier möge der Hinweis angebracht sein, dass Dilgers Erörterungen zur Hochschulpolitik völlig neben der aktuellen und langfristigen politischen Debatte zur Entwicklung der deutschen Hochschulen herlaufen, wie sie etwa in den diversen Empfehlung des Wissenschaftsrats oder in der wissenschaftlichen Debatte des Bundestages, der GWK oder unter Ländern und Bund formuliert sind. Auch im Kontext der zahlreichen Bundesprogramme und der Debatte zum Art. 91b GG wäre hier einiges beizutragen. Ein Verweis auf die diversen internationalen Kommentare zur deutschen Exzellenz-Initiative und zum aktuellen Gutachten der Imboden-Kommission soll hier reichen.
Gerade für Drittmittel-Einwerbung ist die wissenschaftliche Qualität Kondition sine qua non, sonst bekommt man nämlich keine; ohne wissenschaftliche Eigenleistung lassen sich keine Drittmittel einwerben. Drittmittel-Projekte können andererseits erhebliche Beiträge zur Weiterentwicklung des wissenschaftlichen Profils und der Qualität von Hochschulen leisten. Insoweit hätte Dilger Recht, dass Drittmittel für Hochschulen in einer nach innen gerichteten Sichtweise eben tatsächlich Mittel zum Zweck der wissenschaftlichen Qualitätsverbesserung sind. In einer nach außen gerichteten Sichtweise spiegeln die Themen und Randbedingungen für die Erlangung von Drittmitteln aber auch einen Zweck wissenschaftlicher Tätigkeit ab, nämlich mit dem Mittel wissenschaftlicher Tätigkeit die gesellschaftliche Wertschöpfung zu erhöhen und damit selbstreferenzierend die zukünftigen Voraussetzungen der Grundfinanzierung von Wissenschaft zu sichern.

Dilgers These vom unsererseits keineswegs und überhaupt nicht beabsichtigen Systemwechsel zur Privatisierung von Hochschulen bzw. Wissenschaft ist schlicht abwegig. Im Gegenteil ist die von uns skizzierte Drittmittelstrategie im schlechteren Fall gewissermaßen eine Reparaturstrategie, die löchrige und unzureichende Grundfinanzierung von Hochschulen teilweise zu kompensieren. Im besseren Fall aber trägt eine wohlverstandene Drittmittelstrategie dazu bei, wissenschaftliche Ressourcen und Potentiale optimal zu nutzen und damit Wissenschaft zu stärken, sowie gleichzeitig eine maximal-wissensbasierte Wertschöpfung für die Gesellschaft zu bewirken, eigene abgegrenzt wirtschaftlich-unternehmerische Tätigkeit von Hochschulen ausdrücklich eingeschlossen.

■ **Dr. Walter Dörhage,** Abteilungsleiter Wissenschaft a.D., SRMC Science and Research Management Consulting,
E-Mail: walter.doerhage@t-online.de
■ **Dr. Raimund Mildner,** Geschäftsführer Technikzentrum Lübeck und UniTransferKlinik Lübeck, E-Mail: mildner@tzl.de

NEUERSCHEINUNG

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (Hg.)

Kreativ, Innovativ, Motivierend – Lehrkonzepte in der Praxis

Der Instructional Development Award (IDA) der Universität Freiburg

Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen

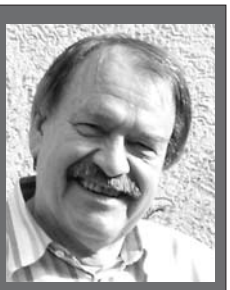
Für Entwicklungen in der universitären Lehre sind unter anderem neue didaktische Konzepte, zielgruppenspezifische Angebote und organisatorische Veränderungen in Prüfungs- und Verwaltungsabläufen als Stellschrauben zu verstehen. Wie die Potentiale für Entwicklung der Qualität von Studium und Lehre an der Universität Freiburg genutzt werden können, zeigen die durch den Lehrentwicklungspreis Instructional Development Award (IDA) realisierten Projekte. Dieses Buch zeigt anschaulich, wie unterschiedliche Fächerkulturen spezifischen Herausforderungen begegnen und versteht sich als Impulsgeber für weiteren Transfer von Innovationen in Studium und Lehre.

ISBN 978-3-946017-01-1, Bielefeld 2016, 155 Seiten, 26.95 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag
– auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).

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

Wolff-Dietrich Webler



Wolff-Dietrich Webler

Ist das der Strukturwandel, den die deutschen Hochschulen brauchen?

Entgegnung auf die Beiträge von Walter Dörhage & Raimund Mildner zum Strukturwandel von Hochschulen

Der in dieser Ausgabe des „Hochschulmanagement" publizierte Artikel von Dörhage & Mildner nimmt die Dauerkrise öffentlicher Finanzierung von Wissenschaft zum Anlass, über Auswege aus dem Dilemma nachzudenken. Der Beitrag stellt ein programmatisches Positionspapier mit drängenden Empfehlungen zur Strategie-Entwicklung von Hochschulen dar. Allerdings versäumt der Text sichtbar zu machen, welches die öffentlichen Hauptaufgaben von Hochschulen sind und in welchem Verhältnis dazu sich die hier entwickelten Vorschläge befinden. Für einen Teil der Gesamttätigkeit einer Hochschule mag ein Teil der Empfehlungen (von Details abgesehen) sinnvoll sein. Aber hier wird ein Text mit dem Anspruch präsentiert, ein Gesamtkonzept für alle Teile der Forschung an Hochschulen vorzulegen. Er wirbt letztlich für einen kompletten Paradigmenwechsel in der Wissenschaft an Hochschulen zugunsten des Denkens in Wertschöpfungsketten, an deren Ende selbst generierte Einkünfte der Wissenschaft stehen. Dabei werden Fragestellungen der Verbesserung der Ressourcen-Basis von Hochschulen verfolgt, die Beachtung verdienen (und z.T. real schon existieren). Deren Behandlung geschieht in der vorliegenden Textfassung allerdings derartig einseitig und radikal, dass eine solche Interpretation provoziert und zu einer kontroversen Diskussion einlädt. Damit könnte für eine vielseitige Betrachtung des Problems und im Ergebnis für eine andere, ausgeglichenere Fokussierung gesorgt werden, denn den von den Autoren verfolgten Paradigmenwechsel der Hochschulen halten sie zwar für erforderlich – er erscheint in den Details jedoch höchst problematisch und in seiner Umsetzung unrealistisch.

1. Einleitung

Es ist immer verdienstvoll, über die Leistungsfähigkeit wissenschaftlicher Einrichtungen nachzudenken und angesichts der Defizite (auch ihrer Finanzierung) neue Lösungskonzepte zur Diskussion zu stellen. Das beabsichtigen auch Walter Dörhage & Raimund Mildner. Die Autoren nehmen die Dauerkrise öffentlicher Finanzierung von Wissenschaft zum Anlass, Auswege aus dem Dilemma zu suchen. Ihr Artikel greift zweifellos das zentrale Problem der Wissenschaftspolitik auf. *Absicht der vorliegenden Entgegnung ist es, die vorgeschlagenen Auswege argumentativ zu prüfen – nicht, das bessere Konzept vorzulegen.* Es geht darum, wie aussichtsreich zu realisieren und wie für die Wissenschaft und Gesellschaft förderlich es wäre, diesen Vorschlägen zu folgen.[1]

Die Autoren präsentieren ein Konzept, von dem sie meinen, dass sich Wissenschaft auf diese Weise aus ihrer Dauerkrise befreien könnte. Das Konzept scheint zunächst in sich stimmig und erfolgversprechend – aber um welchen Preis für die Hochschulen, die Wissenschaft und für ihr Personal? Den Autoren scheint er hinnehmbar. Der Preis wird jedenfalls nicht ausdifferenziert, nicht problematisiert und in seinen Folgen diskutiert. Denn dazu hätte gehört, „Wissenschaft" begrifflich nicht pauschal zu verwenden, sondern in ihre Aufgaben aufzulösen und im Licht gesellschaftlicher (nicht nur wirtschaftlicher) Interessen (die zu vertreten sie beanspruchen), deren Notwendigkeit oder Verzichtbarkeit zu analysieren. Dieser Mangel wird besonders deutlich, wenn sie später in ihrer Replik auf Alexander Dilger abschätzig von „traditionellen Bedenken" (als ob sie sich damit erledigt hätten oder unzutreffend geworden wären) und einem „traditionellen Bild von Wissenschaft" sprechen (dessen Bestandteile sie nicht analysieren, geschweige denn diskutieren). Dinge, die schon länger Gültigkeit haben, sind nicht schon deshalb überholt. Im Gegenteil – sie könnten sich als beste Lösung herausgestellt haben – periodisch geprüft, ob sie noch zeitgemäß sind. „Traditionell" stellt jedenfalls kein Argument dar – fehlt es an solchen?

Es geht den Autoren um Strategien von Hochschulen, neben ihrer Grundfinanzierung aus öffentlichen Mitteln (die als stagnierend angenommen wird) an weitere Quellen zur Forschungsfinanzierung heran zu kommen. Das ist zunächst einmal als positiv zu begrüßen, obwohl der Staat aus seinen Pflichten als Träger der Hochschulen nicht entlassen werden darf. Sonst mehren sich die Versuche, Hochschulen bei der Verteilung öffentlicher Haushalte immer weiter zu benachteiligen und kompensatorisch auf weitere Drittmitteleinwerbung zu verweisen.

2. Umfangreiche Prämissen

Der Aufsatz – obwohl künftige, also in die Zukunft gerichtete Entwicklungsstrategien von Hochschulen empfehlend – geht von offensichtlich für die Autoren auch

[1] Der Verfasser dieser Entgegnung hält es allerdings auch für eine willkommene Gelegenheit, inzwischen immer wieder auftauchende Denkfiguren und angebliche Lösungskonzepte öffentlich widerlegen zu können.

künftig unverrückbaren Strukturen der Forschungsfinanzierung in Deutschland aus (vgl. jedoch Richter in ds. Heft). Die Prämissen im einzelnen:

A) Die institutionelle Finanzierung der Hochschulen wird sich nicht ändern.
B) Zuwächse in der Forschungsfinanzierung wird es nur in der nationalen Programmförderung und in EU-Programmen geben. Auf diese Programme und ihre thematischen Vorgaben müssen sich die Hochschulen ausrichten.
C) Steigenden Forschungsbedarf hat vor allem die Wirtschaft, und statt die erforderlichen Forschungskapazitäten selbst und auf eigene Kosten aufzubauen, bevorzugt sie – soweit unter Wahrung ihrer eigenen Interessen (z.B. Geheimhaltung) möglich – ihre Bedürfnisse mithilfe der aus öffentlichen Mitteln finanzierten Forschungsinfrastruktur (auch der an Hochschulen) zu decken. Die Autoren argumentieren weiter:
D) Solche Bedürfnisse sind von Seiten der Hochschulen auch aktiv anzuzapfen, Partnerschaften sind der Wirtschaft quasi anzutragen, und das gelingt vor allem auf regionaler Ebene. Damit ist das Verhältnis von Hochschule und Region angesprochen (das zweite Standbein neben der internationalen Vernetzung von Wissenschaft). Durch diese regionalen Partnerschaften ist es auch möglich, in nennenswertem Umfang den europäischen Sozialfonds und den europäischen Regionalfonds neben den expliziten Forschungsförderprogrammen wie Horizon 2020 als Finanzierungsbasis zu gewinnen. Sie sind ohnehin (wie Horizon 2020 tendenziell immer noch) auf Wirtschaftsförderung ausgerichtet.
E) Am allerbesten aber scheint den Autoren der Weg, ein unabhängiges Erkenntnisunternehmen am Markt zu werden und eigene Einnahmen daraus zu generieren.

Irgendwelche Differenzierungen in den Fächern oder Fachkulturen werden nicht vorgenommen, obwohl es sicherlich große Unterschiede gibt.

Wenn das die Zukunftsperspektive der Autoren ist, werden Änderungschancen, Umgewichtungen, ansteigende institutionelle Ausstattung der Hochschulen im Rahmen staatlicher Hochschulpolitik für aussichtslos gehalten. Die damit verknüpfte (steil ansteigende) Abhängigkeit der Hochschulen von diesen (thematisch und in ihren Interessen extern vorbestimmten) Finanzierungsquellen wird zur Basis künftigen Handelns der Hochschulen erklärt. Auf dieser „Faktenlage" aufsetzend können – Dörhage & Mildner gemäß – die Strategien der Hochschulen entwickelt werden. Von wissenschaftlicher Unabhängigkeit verabschieden sich diese Strategien wie selbstverständlich – kaum erwähnt, jedenfalls undiskutiert. Diese versuchen die Autoren wiederzugewinnen, indem Hochschulen selbst zu Unternehmen auf dem Markt der Wissenserzeugung, Verwertung von Patentrechten, Lizenzvergaben, Kundenbindung usw. werden. Der Empfehlung zufolge müssen sie das so schnell als möglich lernen. Was das bedeutet, welche Schritte nun nötig sind, wird detailliert ausgeführt.

Damit setzen die Autoren gravierende, aber dort ungeprüfte Prämissen; ungeprüft bleiben auch wesentliche Rahmenbedingungen der Empfehlungen. Die Annahme der Autoren, die Hochschulfinanzierung sei auch in Zukunft stagnierend, ist zunächst einmal zu bezweifeln. Auch wenn konkurrierende Dringlichkeiten (innere Sicherheit, Verkehrsinfrastruktur, Flüchtlingsintegration usw.) Ausgabensteigerungen für die Hochschulen auf Landesebene eher unwahrscheinlich erscheinen lassen, ist die Debatte um Studiengebühren (mit sozial ausgewogenen Stipendien) nicht zuende und sind die finanziellen Weichen auf europäischer Ebene nicht endgültig gestellt. Da bewegen sich alle Seiten im Bereich von Spekulationen. Der Beitrag der Wissenschaft zu wirtschaftlicher Prosperität einschließlich Beschäftigungseffekten ist so offensichtlich, dass höhere Investitionen in diesen Sektor nicht ausgeschlossen scheinen.

Auch stellt sich die Frage, welche Aufgaben die Hochschulen heute schon haben, denn der Artikel von Dörhage & Mildner geht davon aus, dass die Hochschulen und die einzelnen Professor/innen weitere Aufgaben übernehmen sollen. Zwar lautet die oft gebrauchte Kurzformel für die Aufgaben: „Forschungs, Lehre, Transfer und Weiterbildung", aber sie täuscht. Ein genauerer Blick lohnt für eine realistische Einschätzung (s.u. Abschnitt 9).

Der Artikel enthält auch eine detaillierte Handlungsanweisung, wie Strategien den Zielen gemäß entwickelt werden können. Aber gerade der Preis für dieses Ziel einer auskömmlichen Finanzierung und der Weg dorthin sind das Problem. Zu betrachten wären also

- die Fixpunkte im Hochschul- bzw. Wissenschaftssystem, die auf keinen Fall zur Disposition stehen dürfen, wenn seine zentralen Leistungen nicht Schaden nehmen sollen,
- die vorgeschlagenen Änderungen am System, die für eine auskömmliche Finanzierung nötig wären,
- der Aufwand, der mit dem Änderungsprozess verbunden wäre, und seine sozialen und materiellen Kosten,
- die Folgen der Änderungen für das System selbst,
- ob diese Folgen mit den Fixpunkten kollidieren,
- ob Aufwand und Ertrag in einem vertretbaren Verhältnis zueinander stehen,
- ob das Hochschulsystem mit Hilfe freier Ressourcen zu einer solchen Änderung überhaupt im Stande wäre.

3. Nicht zur Disposition stehende Fixpunkte im Hochschul- bzw. Wissenschaftssystem

Die individuell zugesicherte Freiheit der Wissenschaft und die institutionelle Autonomie von Hochschulen sind Güter, die nicht nur ideell zu fördern sind, sondern die sich auch als äußerst nützlich für gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt erwiesen haben. Wann immer nach ihrer Auffassung Beeinträchtigung drohte, haben sich die Wissenschaftler/innen und die Hochschulen vehement zur Wehr gesetzt, wie die Auseinandersetzungen um die Gruppenuniversität zu Beginn der 1970er Jahre mit dem Urteil des BVerfG von 1973 oder spätere Urteile gezeigt haben. Wissenschaft und Hochschulen bilden keine autonome Gelehrtenrepublik, sondern bleiben eine gesellschaftlich verantwortete und finanzierte Veranstaltung. Der Grad der Freiheit muss in Abständen neu austariert werden. Heftige Auseinandersetzungen gab es auch im Laufe der 1970er und 1980er

Jahre über die politisch gewollte Zunahme der Drittmittelforschung durch Absenkung der Berufungszusagen für die Grundausstattung, sodass Forschung in die Projektförmigkeit gezwungen und Kolleg/innen als Gutachter eingeschaltet wurden,
a) um als Qualitätskontrolle zu dienen und
b) um Doppelforschung unwahrscheinlicher zu machen.

Weitere heftige Konflikte wurden mit verstärkter Programmförderung ausgelöst, die – zutreffend – als Lenkung gedeutet wurde. Gesellschaftliche Themenfelder, die zur Förderung ausgeschrieben wurden, waren die Antwort der Gesellschaft darauf, dass die Summe der individuellen Wissenschaftsfreiheit nicht dazu geführt hatte, dass ausreichend viele brennende Probleme der Gesellschaft von sich aus ausreichend beforscht worden wären. Hier die Aufmerksamkeit der Wissenschaft durch Finanzierungsangebote zu lenken, schien den einen legitim, den anderen bereits Verrat an der Wissenschaftsfreiheit. Einigkeit herrscht in Wissenschaft und Gesellschaft sicherlich darüber,
a) dass die Förderungswürdigkeit von Forschungen nicht an einen schnell erkennbaren Nutzen gebunden werden darf (Utilitarismus). Die Wissenschaftsgeschichte zeigt, dass hier zu viele vorschnelle und Fehlschlüsse zu befürchten sind und die Grundlagenforschung unbedingt geschützt werden muss; und
b) dass die freie Wahl von Forschungsthemen ungehindert möglich sein muss (d.h. keinem Genehmigungsprozess unterworfen werden darf). Nur wenn Mittel über die Grundausstattung hinaus eingesetzt werden sollen, musste der Antragsteller weitere Kolleg/innen von der Sinnhaftigkeit des Vorhabens überzeugen;
c) dass das Studium die Studierenden unmittelbar an Forschungsprozesse heranführen und sie teilweise beteiligen muss (forschendes Lernen);
d) dass aber verstärkt (vor, begleitend und nach dem Projekt) über die Transferfähigkeit der Ergebnisse in die Praxis nachgedacht werden muss;
e) dass Auftragsforschung an öffentlichen Hochschulen zulässig und in Grenzen sogar erwünscht ist, wenn gesichert ist, dass das Ergebnis in vertretbarer Zeit der üblichen wissenschaftlichen (Fach-)Öffentlichkeit zugeführt wird. Das gilt besonders für privatwirtschaftliche Aufträge.

Ein langjähriges Argument gegen die Auftragsforschung im Dienst der Privatwirtschaft – Nutzung öffentlich finanzierter Infrastruktur ohne adäquates Entgelt, statt eine eigene Forschungsabteilung aufzubauen – ist im wesentlichen durch Änderung der Haushaltsregelungen entkräftet. Letztlich geht es darum, öffentliche Infrastruktur nicht durch anwendungsorientierte Forschung zu Lasten der Grundlagenforschung zu belegen. Das war aber lange Zeit ein Argument zum Schutz der Universitäten. F+E an Fachhochschulen sind demgegenüber vielfach als öffentlich finanzierte Infrastruktur zur Unterstützung insbesondere von KMU gedacht, denen die Mittel für eine eigene Forschungsabteilung fehlen und die allenfalls Einzelprojekte finanzieren können.

4. Für eine auskömmliche Finanzierung notwendige Änderungen am System – das vorgeschlagene Konzept bei Dörhage & Mildner

Es geht den Autoren um Strategien von Hochschulen, neben ihrer Grundfinanzierung aus öffentlichen Mitteln (die von ihnen als stagnierend angenommen wird) an weitere Quellen zur Forschungsfinanzierung heran zu kommen. An einschlägigen Strategien bieten die Autoren an:
a) als Hochschule einen wesentlich besseren Zugang zur öffentlichen Programmförderung von Forschung zu gewinnen (also Drittmittelzuwächse),
b) Partnerschaften mit der Wirtschaft als Auftragsforschung und
c) die eigenständige wirtschaftliche Verwertung der gewonnenen Erkenntnisse (Patentrechte, Lizenzen, evtl. sogar Eigenproduktion und Vermarktung von Produkten).

Wir können diese drei Varianten als *Lösungshypothesen für die Finanzierungsprobleme der Forschung an Hochschulen* auffassen. Das erlaubt uns, sie auf ihre Plausibilität hin zu prüfen (Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Gefahren) und ihre Eignung zur Lösung des Problems einzuschätzen.
Alle drei Strategien sind nicht neu, wenn auch in einem größeren Volumen denkbar. *Dies sollte in allen drei Varianten mit Korrekturen auch versucht werden.* Neu dagegen ist die Radikalität, mit der empfohlen wird, die Chancen zur Einwerbung solcher Mittel zu optimieren. Die Autoren zeigen konsequent, worauf sich Wissenschaft einrichten (und das heißt verändern) muss, um höhere und kontinuierlichere Mittelzuflüsse zu erzielen. *Die Variante a) Drittmittelförderung* ist vergleichsweise in ihren Risiken beherrschbar. *Die Variante b), intensivierte Wirtschaftskooperationen,* muss jedoch offensichtlich erneut in ihrer Zwiespältigkeit und ihren engen Grenzen herausgestellt werden – hier erwecken die Autoren den Eindruck mangelnden Problembewusstseins (s.u.). Seite um Seite ihres Aufsatzes wird deutlicher, dass *die Variante c) eine völlig anders verfasste Wissenschaft,* andere Entscheidungsstrukturen (unternehmerische Strategien topdown entwickelt und nach unten durchgesetzt) und andere Rollen der Einzelwissenschaftler bedingen würde (s.u.). Herauskommen müsse ein anderes Berufsbild des Wissenschaftlers/der Wissenschaftlerin, das eines wirtschaftlich versierten Kleinunternehmers, der mit wissenschaftlichen Mitteln seine Produkte gewinnt – wozu die Autoren dringend raten.
Auch wenn die Autoren das selbst nicht ansprechen, geschweige denn diskutieren, stellt sich Leserinnen und Lesern die Frage a) ob dies im Rahmen gegenwärtiger Verfasstheit von Wissenschaft möglich ist, b) wie groß der Änderungsbedarf an den Rahmenbedingungen wäre und c) ob die Folgen gesellschaftlich überhaupt gewollt sein können? Dies alles diskutiert der Aufsatz nicht, soll hier aber angesprochen werden.
Die inzwischen von diesen Autoren vorliegende Duplik auf die Replik von Alexander Dilger (in dieser Ausgabe

ebenfalls veröffentlicht) hat zur weiteren Klärung ihrer Positionen beigetragen. Die Gefahr von Missverständnissen ist damit reduziert, was nicht heißt, dass alle Positionen konsensfähig wären. Der Hauptakzent der Diskussion liegt nun auf der Drittmittelforschung, wobei die Auftragsforschung als Untergruppe gesehen wird. Hier allerdings liegen besonders viele Probleme. Ihren dritten Strategie-Vorschlag „eigenständige wirtschaftliche Verwertung der gewonnenen Erkenntnisse" bzw. „eigene abgegrenzt wirtschaftlich-unternehmerische Tätigkeit von Hochschulen" haben sie deutlich abgeschwächt. Das ist in seinen Vor- und Nachteilen trotzdem genauer zu analysieren.

Sie stellen die Relevanz des sozialen Mehrwerts (nicht nur des wissenschaftlichen Mehrwerts) heraus und suchen nach einer Win-Win-Situation, in der beidseitige wissenschaftliche und wirtschaftliche Erfolgssteigerungen erreicht werden. Das alles ist relativ unproblematisch konsensfähig, wobei im Text immer wieder stört, dass an mehreren Stellen sozial/gesellschaftlich mit (privat-)wirtschaftlich gleich gesetzt wird. Das ist erheblich zu schmal und kann dann leicht als reine Politik für Partialinteressen interpretiert werden – was die Autoren angeblich nicht meinen. Andererseits ist unbestreitbar, dass „die Wirtschaft" – wenn sie Finanzmittel bereit stellen soll – auch ihre Interessen befriedigt sehen will. Seine Grenze muss das Entgegenkommen jedoch an den Kernerfordernissen der Wissenschaft selbst finden. Und da stellen sich bei der Lektüre ein klarer Dissens, ja heftige Ablehnung bezüglich der Strategien und Instrumente ein. Das soll im folgenden der Reihe nach diskutiert werden.

Aber zunächst noch eine Bemerkung zum Stil der Debatte: In der Duplik von Dörhage & Mildner wird z.T. ein Ton angeschlagen, der unsachlich und bedauerlich ist. Das hat zumindest zur Folge, dass die eigenen Positionen entsprechend schärfer bezeichnet werden. In der Duplik finden sich Passagen, die die Entkräftung ihrer Argumentation sogar noch erleichtern. Jener Text zeigt Versuche, eine differenzierte Kritik (Dilger) mit Hilfe von Schlagworten zu pauschalieren und dann abzuqualifizieren. Das ist bedauerlich. Bei einer Diskussion wie der vorliegenden muss offensichtlich mit Klarstellungen vorab verhindert werden, dass differenzierte Argumente einfach Klischees zugeordnet und entwertet werden. Daher sei hier vorweg geschickt:

1. Der Verfasser des hier vorliegenden Artikels hält Hochschulen nicht für eine autonome Gelehrtenrepublik, sondern für gesellschaftlich verantwortliche Institutionen (ihre Funktionsfähigkeit durch die individuelle Wissenschaftsfreiheit geschützt). Wie weit sie dieser gesellschaftlichen Verantwortung im einzelnen nachkommen, ist damit nicht beantwortet und bedarf der Prüfung.
2. Öffentlich finanzierte Hochschulen sind keine Unternehmen (bei einem traditionellen Verständnis von privatwirtschaftlichen, gewinnorientierten Unternehmen). Sie würden damit auch in wissenschaftsfremde Handlungslogiken geraten, die ihren gesamtgesellschaftlichen Zielen diametral entgegenstünden (s.u.) zum Beispiel unter dem Vorwand der Profilbildung Rückzug aus allen nicht-profitablen Aufgaben. Private Hochschulen können das tun, Stiftungshochschulen können zumindest unternehmerische Züge annehmen. (Zu Stiftungsuniversitäten vgl. ausführlich Palandt 2002).
3. Öffentliche Hochschulen in der Form hierarchisch organisierter, privater Unternehmen würden (z.B. in Aufbau und Verwaltung) elementare Prinzipien unserer Gesellschaft verletzen (und diese Grundlagen können nicht oft genug betont werden): Spätestens seit der Aufklärung und der französischen Revolution gehört die Selbstbestimmung des Menschen zu den europäischen Grundwerten und zur europäischen Identität. Hierarchie-Modelle mit Weisungsbefugnis (und damit Einschränkungen des Selbstbestimmungsrechts) sind daher – von beruflichen Zusammenhängen in Verwaltung und Privatwirtschaft abgesehen – unter prinzipiell Gleichberechtigten und von einer Entscheidung Betroffenen auf das unabweisbare Mindestmaß zu beschränken (z.B. Rettung aus Notsituationen, Krieg, Seefahrt, medizinische Operationen u.ä.).
4. Der Träger der Hochschulen (bei öffentlichen also der Staat) ist für deren Funktionsfähigkeit, also für eine den übertragenen Aufgaben voll entsprechende materielle Ausstattung verantwortlich, und nicht die Hochschule selbst. Eine Hochschule ist kein Gewerbebetrieb, der nur soweit funktionsfähig ist, wie er Aufträge einwirbt (s.u.).
5. Reinen Kostenüberlegungen unterworfene Hochschulen würden kaputt gespart, wie öffentlich finanzierte Theater, Bäder usw., wenn diese zu Profit-Centern umgeformt werden. In diesem Zusammenhang ist daran zu erinnern, dass Bildung keine Ware ist, sondern ein öffentliches, frei zugängliches Gut. Die BWL hat es bis heute nicht geschafft, hier überzeugende Differenzierungen ihrer Modelle mit öffentlicher Wirkung einzuführen.
6. Wissenschaft ist öffentlich, global gültig und muss öffentlich zugänglich bleiben. Würde Wissenschaft der privaten Profitmaximierung oder nationalem Wettbewerb unterworfen, würde sie ihren zentralen Charakter als dem Wohl der Menschheit gewidmet verlieren. Ein entscheidender Konsens würde aufgekündigt.
7. Studierende sind keine Kunden, sondern (auf diese betriebswirtschaftliche Begrifflichkeit eingelassen) Produzenten![2] Um solche in der BWL beliebten Bilder zu verwenden, müsste sich die BWL gründlicher mit den Lehr-/Lernprozessen, mit den bildungstheoretischen Grundlagen seit Humboldt und den kognitiven und vor allem konstruktivistischen Lerntheorien der Pädagogischen Psychologie auseinander setzen. Bei beiden würde sich übereinstimmend bestätigen, dass Studierende aktive Produzenten ihres eigenen Wissens und ihrer Bildung sind – nur so entstehen Wissen und Können – nicht durch passive Abnahme von angebotenen Lehrinhalten.
8. Studierende sind auch insofern keine Kunden, als sie damit aus der Hochschule hinausdefiniert und zu externen Nutzern degradiert würden. Sie sind aber Vollmitglieder der Hochschule – ein Rechtsstatus, der in

[2] Zum Kundenbegriff, bezogen auf Studierende, vgl. das Themenheft der Zeitschrift Das Hochschulwesen (2013), Jg. 61/H. 1+2.

der Studentenbewegung erkämpft wurde und nicht einfach definitorisch eingezogen werden kann. Sie sind obendrein selbst Träger der Wissenschaft, wie das Bundesverfassungsgericht in seinem berühmten Urteil von 1973 festgestellt hat.

9. Wer der Gruppe der Professor/innen weitere Aufgaben übertragen will (wie in dem Beitrag von Dörhage & Mildner verlangt) hat eine differenzierte Aufgabenanalyse noch nicht vorgenommen und verkennt die ihnen bereits übertragenen weiten Aufgaben (s.u. Abschnitt 9). Dadurch wird auch übersehen, dass sie auf diese breiten Aufgaben (Forschung, Lehre, Beratung, Prüfung, akademische Selbstverwaltung u.ä.) schon bisher nicht professionell vorbereitet werden – mit erheblichen sozialen Kosten. Zunächst müsste dieses Berufsbild professionalisiert werden und dann könnte eher über weitere Schritte der Arbeitsteilung entschieden werden (wie mit den neuen Hochschulprofessionen bereits im Gange (dem Third Space), bevor ein so grundlegender Wandel umgesetzt wird, wie die Autoren es verlangen.

Nun zu den drei Lösungshypothesen der Autoren:

Zu a) Die öffentliche Förderung von Forschung (über Drittmittelzuwächse)

1. Um Missverständnisse auszuschließen: Wissenschaftspolitisch sind unterschiedliche Förderarten durch Mittel Dritter klar voneinander zu trennen, je nachdem, ob die Themenwahl a) ausschließlich bei den Wissenschaftler/innen, (Grundausstattung, DFG-Normalverfahren, Einzelförderung durch Stiftungen) oder b) durch Themenfelder vorgegeben, aber nicht im Detail (Programmförderung) oder c) durch Einzelthemen vorbestimmt ist (Auftragsforschung).
   Durch Drittmittel finanzierte Forschung ist sinnvoll. Von einer rationalen Forschungspolitik her dürfte sie die Grundausstattung jedoch nicht (teil-) ersetzen, sondern müsste sie ergänzen, denn sie hat strukturell andere Aufgaben als etwa die Grundlagenforschung. So sieht es aber nicht aus. Wenn Forschung heute mangels ausreichender Grundausstattung überwiegend zur Drittmittelfinanzierung in Projektform gezwungen wird, hatte das ursprünglich zum Ziel, durch die Begutachtung eine Qualitätskontrolle einzuführen und versehentliche Doppelforschung eher zurück zu drängen.
   Allerdings ist der Wettbewerb um (z.B. DFG-)Drittmittel derart heftig geworden, dass erhebliche Anstrengungen für Vorarbeiten notwendig sind, um überhaupt einen wettbewerbsfähigen Antrag stellen zu können. Wenn dann die Förderquote unter 30% sinkt (und Gutachter angeben, angesichts der Qualität der Anträge über keine überzeugenden Auswahlkriterien mehr zu verfügen) dann führt sich das System ad absurdum und muss finanziell erheblich aufgestockt werden. Mit den über 70% abgelehnter Anträge wird alles an Effizienz wieder verschenkt, was vorher mühsam aufgebaut wurde. Auch ist bis heute empirisch nicht erfasst, was aus den abgelehnten Anträgen (oft mit Vor-Projekten in erheblicher Arbeitszeit vorbereitet) schließlich wird. Aus der Grundausstattung heraus sind sie offensichtlich nicht zu betreiben. Auf solche Spitzen getriebener Wettbewerb schlägt dann eher um in eine Fehlinvestition der eigenen Ressourcen. Effizienz- und Effektivitätsgewinne, von denen dauernd die Rede ist, schlagen in ihr Gegenteil um. Drittmittel warten also nicht einfach darauf, als Ausweg aus der Dauerkrise öffentlicher Finanzierung von Wissenschaft eingeworben zu werden.
   Schließlich noch zum Begriff des Wettbewerbs: Wettbewerb (noch als edler Wettstreit empfunden) wandelt sich zu Konkurrenz und dann zu Rivalität – mit allen negativen Folgen.
2. Das gilt sowohl für geförderte Einzelprojekte auf Initiative der Einzelforscher/innen (Normalförderung der DFG) als auch für die Programmförderung mit Hilfe öffentlicher Gelder.
3. Die Rede, Themen(-feld-)Vorgaben seien keine Einschränkung der Wissenschaftsfreiheit, denn dem Einzelforscher stehe es ja frei, die Übernahme zu verweigern, ist – milde gesagt – falsch. Denn die bereit gestellten und schon so gewidmeten Gelder stehen für andere Projekte nicht mehr zur Verfügung. Bei einer Förderquote, die zeitweise unter 30% gefallen ist, kann von Forschungsfreiheit keine Rede mehr sein.
4. Für die Projektmitarbeiter/innen hat die jetzige Ausdehnung der Drittmittelförderung allerdings zur Folge, dass sie in einer Kaskade von Arbeitsverträgen keine längerfristigen Perspektiven entwickeln können – weder beruflich, noch privat. Das nennt man nicht nur eine vollständig verfehlte Nachwuchs- und Karrierepolitik (keine verlässliche berufliche Perspektive), sondern auch eine negative Bevölkerungspolitik!
5. Wenn Drittmittelforschung in den meisten Fächern zum Normalfall geworden ist, muss jede Hochschule einen breiteren Sockel fest angestellter wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen vorhalten, aus dem heraus dann die Projekte betrieben werden. Nur in Ausnahmefällen ungewöhnlich großer Projekte können Ergänzungen noch stattfinden. Andernfalls hält sich der Hochschulbereich eine Reservearmee von Arbeitskräften (ironisch gesagt: als Zeichen sozial ausgewogener Arbeitsmarktpolitik mit Perspektive, wie bei Saisonarbeitern) und widerlegt faktisch seine guten Absichten. So kann Wissenschaftsförderung im Namen der Gesellschaft nicht aussehen.
6. Aus der Geschichte in vielen Teilen der Welt ist bekannt, dass der Wert des Menschen (und des Umgangs mit ihm) nach seinem Vermögen bzw. bei Frauen ihrer potentiellen Mitgift eingeschätzt wurde. Da sind wir nun auch in der Wissenschaft angekommen: Der Wert, jemanden für die eigene Hochschule zu gewinnen, richtet sich inzwischen nach der Mitgift in regelmäßig eingeworbenen Drittmitteln. Ein Fortschritt? Sollten wir das vertiefen?
7. In dem hier diskutierten Artikel werden weitgehende Forderungen erhoben. Es geht um Strategien von Hochschulen, die eigenen (grundfinanzierten) Ressourcen konsequent „auf besonders aussichtsreiche Gebiete für Drittmittelförderungen auszurichten". Dabei soll sich die Thematik an den „thematischen Ausschreibungen von Forschungsprogrammen" orientieren. Dies sei „im Prinzip auch wissenschafts-unschädlich bzw. sogar förderlich" weil die Themen der

Förderprogramme sich „aus dem Diskurs mit Wissenschaft ergeben". Das kann auch ganz anders gesehen werden. Bei der Einführung bzw. Verstärkung thematisch vorher bestimmter Förderprogramme in den 1970er Jahren ging ein Aufschrei durch die Fachwelt, hier werde durch die Kanalisierung von Projekten die Wissenschaftsfreiheit in unerträglicher Weise eingeschränkt. (Zur Rolle der DFG-Normalförderung s.u.)

8. Die Autoren erklären weiter, dies bedinge allerdings „die konsequente Bereitschaft und Willigkeit einer Hochschule," der Strategie „konsequent zu folgen. Individualinteressen einzelner Institute sollten dann durchaus zurückstehen können; tatsächlich müssen ... Widerstände überwunden werden können." (Zu diesen Top down-Vorstellungen s.u.)
   Bei aller Strategiefixierung darf daran erinnert werden, dass die Wissenschaftsfreiheit beim Individuum liegt, nicht bei der Institution, der es angehört. Autonomiegrade von Institutionen beziehen sich auf andere Dimensionen der Unabhängigkeit. Vieles ist im Wege von Zielvereinbarungen aushandelbar, aber auch hier darf an einige historische Erfahrungen erinnert werden, die in vielen Studien der Motivationsforschung bestätigt sind: Intrinsische (aus der Sache heraus entwickelte) Motivation ist wesentlich stärker und nachhalttiger als extrinsische (auf den Gewinn von Vorteilen bzw. die Vermeidung von Nachteilen gerichtete) Motivation. Neugiergeleitete Forschung ist deutlich erfolgreicher als angeordnete Forschung. Es ist verwunderlich, dass dies immer wieder in Erinnerung gebracht werden muss.
9. Der Artikel fährt fort mit der Forderung, zusätzlich zu öffentlicher Forschungsförderung sei das Drittmittel-Aufkommen außerdem durch enge Kooperation mit der Wirtschaft wesentlich zu steigern. Eine „gewisse Verstetigung des Mittelzuflusses" sei dann erreichbar, „wenn Hochschul- und Firmenstrategien ... zunehmend erfolgs- und vertrauensbasiert längerfristig abgeglichen werden können". Dabei müssen „die jeweiligen Interessenlagen in Vereinbarung gebracht werden". Hochschulen – oder deren Fachbereiche – wandeln sich nach diesen Vorstellungen zu ausgelagerten, öffentlich teilfinanzierten Forschungsabteilungen der betreffenden Firmen. Dann wird Privatwirtschaft mit öffentlichen Interessen gleichgesetzt: „Das Spektrum freier Forschung schränkt sich gegenüber der Fokussierung auf öffentliche Förderprioritäten ein, was allerdings keineswegs der Qualität wissenschaftlicher Arbeit entgegenstehen muss" (S. 33). Hier scheint wieder ein fundamentales Unverständnis vorzuliegen: Weder ist die Einschränkung des Spektrums freier Forschung einfach hinnehmbar, noch ist dieser Verlust damit zu heilen, dass auch in kanalisierter Forschung Qualität möglich ist.
10. Auf S. 33 wird nicht einmal öffentlichen Interessen, sondern allein dem Mittelfluss und der Mittelverfügbarkeit absolute Priorität eingeräumt, wobei die Wissenschaftsseite natürlich am Ende erst noch zustimmen muss. Das wird aber (als angeblich sachnotwendig) gar nicht anders erwartet. In der Gegenwart wird aber den öffentlichen Interessen in anderer Akzentuierung Geltung verschafft. Im Berliner Hochschulgesetz (und sinngemäß ähnlich in anderen Landesgesetzen) steht in § 4 Abs. 2:
    „(2) Die Hochschulen tragen mit ihrer Forschung und Lehre zum Erhalt und zur Verbesserung menschlicher Lebens- und Umweltbedingungen bei. Sie setzen sich im Bewusstsein ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt mit den möglichen Folgen einer Nutzung ihrer Forschungsergebnisse auseinander."
    Und für die forschenden Mitglieder (übrigens ganz auf die Einzelperson zugeschnitten, nicht auf eine handelnde Institution) heißt es im Hinblick auf die Annahme von Drittmitteln dort: „Das Recht der in der Forschung tätigen Hochschulmitglieder, im Rahmen ihrer dienstlichen Aufgaben auch Forschungsvorhaben durchzuführen, die aus Mitteln Dritter finanziert werden, ist von der Hochschule und den zuständigen staatlichen Stellen nach Maßgabe des § 25 des Hochschulrahmengesetzes zu gewährleisten. Näheres wird durch Satzung geregelt."
    „§ 5
    (1) Die zuständigen staatlichen Stellen und die Hochschulen haben die freie Entfaltung und Vielfalt der Wissenschaften und der Künste an den Hochschulen zu gewährleisten und sicherzustellen, dass die durch Artikel 5 Absatz 3 Satz 1 des Grundgesetzes verbürgten Grundrechte wahrgenommen werden können."

Zu b) Systematische Partnerschaft mit der Wirtschaft (Auftragsforschung)

1. Auftragsforschung ist eine legitime Möglichkeit, gezieltem Forschungsbedarf der Praxis nachzukommen. Da sie für die Wissenschaft eine Reihe von Gefahren birgt, sollte sie nur in engen, kontrollierten Grenzen stattfinden. (Zu Kontrolle und Grenzen s.u.).
2. Auftragsforschung verfolgt einen (meist sogar kurzfristigen) Verwertungszweck. Grundlagenforschung würde von solchen Auftraggebern i.d.R. nicht finanziert – sie ist aber schon mittelfristig das Fundament für wissenschaftlichen Fortschritt und für jede anwendungsbezogene Forschung und Entwicklung. Diese Erkenntnisstufe überspringen zu wollen ist kurzsichtig und durch die Wissenschafts-, Technik- und Industriegeschichte vielfach widerlegt.
3. Bei Fachhochschulen wird überwiegend über ihren Ausbildungsauftrag diskutiert. Viel weniger beachtet war die (anfangs auch stark unterentwickelte) Forschungsseite für angewandte Forschung. Die Fachhochschulen waren wirtschafts- und wissenschaftspolitisch ursprünglich einmal auch als öffentlich finanzierte Infrastruktur für die KMU´s gedacht, denen die Mittel zur Unterhaltung eigener F+E-Abteilungen fehlen.
4. Kooperationsprojekten mit der Industrie und der Staatsverwaltung stehen keine rechtlichen Hindernisse entgegen. Das HG NRW formuliert z.B. in § 3 (7) „Die Hochschulen fördern die regionale, europäische und internationale Zusammenarbeit, insbesondere im Hochschulbereich,...". Mit dem „insbesondere" werden Prioritäten bezeichnet, die eine wirtschaftliche Zusammenarbeit eher nachrangig einstufen. Da zumindest die Industrie sich aus Wissensvorsprüngen

Wettbewerbsvorteile erhofft, gelten für die von ihr finanzierte Forschung i.d.R. Geheimhaltungsregeln. Diese Projekte sind bezüglich der Geheimhaltung jedoch sehr eng zu begrenzen.[3] Zu bedenken ist überdies, dass Aufträge untereinander konkurrierender Unternehmen an die gleiche Hochschule bzw. das gleiche Fach eher selten sein werden. Damit reduziert sich die Zahl der Auftraggeber, was das Ausmaß an Abhängigkeit stark erhöhen kann.

5. Zweige der Wirtschaft opfern die Moral und das öffentliche Wohl so häufig dem alleinigen Interesse an Profitmaximierung (Brent Spar bei Shell, Banken-Spekulationen, VW-Abgasskandal, Verstöße gegen den Verbraucherschutz usw. usw.), dass die Wissenschaft in keinem Fall in Abhängigkeit von Maximen der Wirtschaft geraten darf. Noch immer ist unvergessen, dass Teile der Chemischen Industrie 1972 die aufkeimenden Umweltwissenschaften als Gefahr für ihre umweltschädlichen Produkte und Produktionspraxis erkannten und die noch begrenzten Kapazitäten dadurch lahmlegten, dass sie diese Forschungskapazität mit freiwillig angebotenen bzw. im Wege der Auftragsforschung vergebenen „Placebo-Projekten" so auslasteten, dass die Forschungsgruppen relevante und damit „gefährliche" Themen mit der ausgelasteten Forschungskapazität nicht angehen konnten.[4]
6. Der Prognose- und Planungshorizont privatwirtschaftlicher Unternehmen umfasst meist 2, maximal 5 Jahre. Selbst Stiftungsprofessuren mit ihrem generellen Forschungsauftrag in ihrer Ausrichtung haben von Seiten des Stifters nur eine Förderdauer von 5 Jahren. Das ist für längerfristige Forschung zu kurz. Nicht umsonst haben SFB´s eine Laufdauer von (erforderlichenfalls) 4x3=12 Jahren.
   Es besteht sogar die Gefahr, dass alle für das Unternehmen interessante langfristige Forschung in den Forschungsabteilungen der Industrie landet (was insoweit konsequent ist), während kurzfristige Aufträge von begrenzter Bedeutung an die Hochschulen vergeben werden. Entsprechend kurz werden Arbeitsverträge mit Projektmitarbeiter/innen abgeschlossen.
7. Die Notwendigkeit der Unabhängigkeit von Wissenschaft muss nicht zum x-ten Mal begründet werden; sie ist auch historisch längst bewiesen – übrigens nicht zuletzt durch die indirekt erfolgten wirtschaftlichen Erfolge. Wenn die Wirtschaft aufgrund vielfältiger historischer Beispiele vom Nutzen dieser unabhängigen Wissenschaft überzeugt werden kann (der sie ihre Einschätzung der Richtung dringlicher Erkenntnissuche jederzeit vorlegen kann), dann sollte sie (neben dem Instrument der Auftragsforschung) viel mehr mäzenatisch in der Forschungsförderung tätig werden. Wenn in den USA (und an der Universität Mannheim) Gebäude, Flure, Hörsäle usw. nach edlen Spendern benannt werden, dann ist das mit erheblichen Summen verbunden, die zunächst einmal ungerichtet zur Verfügung gestellt werden. Natürlich entsteht dadurch auch (bei Absolvent/innen mehr oder weniger) an der Hochschule ein Klima nicht nur der Zuneigung, sondern auch freundlicher Berücksichtigung oder zumindest erhöhter Aufmerksamkeit für Äußerungen von dort.

Zu c) Die eigenständige wirtschaftliche Verwertung der gewonnenen Erkenntnisse

Der Aufsatz will Möglichkeiten aufzeigen, wie eine Hochschule „gänzlich eigene Finanzierungsquellen aus der Verwertung wissenschaftlicher Ergebnisse über Lizenzeinnahmen und Firmenbeteiligungen" gewinnen kann. Dies wird als „eigentlich erfolgversprechende langfristige Strategie einer Hochschule zur Finanzierung freier Wissenschaft jenseits von Grundressourcen" angesehen. Der Gedanke ist im Grundsatz sehr verlockend. Aber die gemeinnützige Erkenntnissuche und -veröffentlichung sowie deren Vermarktung unter Konkurrenzbedingungen sind zwei unterschiedliche, kaum vereinbare Welten. In der verwertungsorientierten Welt – die nun über verschärfte, politisch gewünschte Wettbewerbsbedingungen auf den Wissenschaftsbereich ausgedehnt wird – wird mit Wissen strategisch umgegangen. Forschungslücken werden nicht mehr öffentlich benannt, denn die Konkurrenz könnte aufmerksam werden. Das löst einen Klimawandel in Kooperationsbeziehungen aus, der extrem unerwünscht ist und dem Erkenntnisfortschritt deutlich entgegen steht. Hier besteht die Gefahr, dass ein Fundament wissenschaftlichen Selbstverständnisses, öffentlich finanzierte und in ihren Ergebnissen öffentliche Wissenschaft zu sein, aufgeweicht oder sogar beseitigt wird. Während der Open Access-Ansatz gerade an dieser Ausrichtung arbeitet, wird in dem hier bezogenen Artikel tendenziell das Gegenteil verfolgt – Einschränkung der Öffentlichkeit, um marktfähige Waren zu erzeugen, für deren Zugang ein Preis erzielt werden kann. Das ist nicht wissenschaftsförderlich – das ist wissenschaftsfeindlich.

Sicherlich gibt es internationale Beispiele für die erfolgreiche eigenständige wirtschaftliche Verwertung der gewonnenen Erkenntnisse durch Hochschulen. Zunächst ist auch einleuchtend, dass es sogar widersinnig sein kann, mit Steuergeldern erzeugte Erkenntnisse zur kostenlosen Nutzung zu publizieren, damit sie dann privat (-wirtschaftlich) verwertet werden können. Aber das ist der Kerngedanke öffentlicher Leistungen. Sehen sich Hochschulen oder die einzelnen Wissenschaftler/innen als Teil einer Wertschöpfungskette (wie von den Autoren gefordert), verändern sich ihre Rolle und ihr Verhalten grundlegend. Als deren Voraussetzung, aber auch Auswirkung verfolgen solche Hochschulen dann selbst Verwertungsinteressen. Ob das der Gesellschaft dienlich ist, darf bezweifelt werden. Denn sofort würden potentielle Nutzer eingeteilt in zahlungskräftige und zahlungsunfähige. Eine Allgemeinheit gäbe es nicht mehr, nur noch Kreise potentieller Kunden. Auch käme es zu Konkurrenzen zwischen diesen neuen Produzenten (Gruppen von Wissenschaftlern) bzw. ihren Produkten. Der Wissenschaft völlig fremde Verwertungslogiken kämen steuernd ins Spiel. Verknappung des Angebots (Ausschal-

[3] Eine Befristung wird keinesfalls immer gefordert, z.B. in § 71a Abs. 3 des Hochschulgesetzes NRW: „(3) Eine Information nach Absatz 1 findet nicht statt, soweit durch die Übermittlung der Information ein Betriebs- oder Geschäftsgeheimnis offenbart wird und dadurch die Gefahr des Eintritts eines wirtschaftlichen Schadens entsteht. Der oder dem Dritten ist vorher Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben."

[4] Mitteilung des damaligen Dekans der Fakultät für Chemie der Universität Heidelberg an den Verfasser.

tung von Konkurrenz, z.B. durch anderweitige Profilbildung) mit preissteigernden Effekten wäre eine solche wissenschaftsfremde Strategie. Früher mit einem Produkt auf dem Markt zu sein oder auch die Fertigstellung (z.B. Publikation) des konkurrierenden Produkts auszubremsen (Stichwort: verzögerte Gutachtertätigkeit usw.), wäre eine andere. Auf Tagungen durch organisierte Störungen offensichtlich gedungener Gruppen von Störern – wie in der Krebsforschung beim Nachweis der weitgehenden Wirkungslosigkeit eines am Markt wohl etablierten Medikaments geschehen[5] – die Ergebnisse konkurrierender Forschungsgruppen als unglaubwürdig darzustellen, würde sich weiter verbreiten. Oder dass sich ganze Absätze eines ablehnenden Gutachtens für eine prominente Fachzeitschrift dann in einer Industriestellungnahme eines Konkurrenzprodukts wiederfinden (aufgrund dessen der Gutachter allerdings fallen gelassen wurde) sind kein Einzelfall mehr. Die breite Palette der Strategien muss hier nicht ausgebreitet werden. Aber eins steht fest: mit dem ursprünglichen Gedanken von Wissenschaft zugunsten der Menschheit, von kostenloser und unverzüglicher Zugänglichkeit hat das alles nichts zu tun. Erneut: Wissen würde zunehmend zu einer gebührenpflichtigen Ware. Dass Menschen – dann zunehmend von diesem Kalkül bestimmt – sich wechselseitig einschätzen und miteinander umgehen, gegen einen solchen ökonomie-bestimmten Wandel des Umgangs miteinander kann sich entschieden zur Wehr gesetzt werden. Und das bezieht sich zunächst auf die Veränderung kollegialer Beziehungen, wie oben ausgeführt.
Dörhage & Mildner führen uns in ihrem Text dann auch noch vor, welche Auswirkungen das auf die Hochschule als ganze und auf die Einzelpersonen hätte. „Es geht um fachliche Qualifikationen im Entrepreneurship und beim Business-Development einerseits, sowie andererseits um einen grundlegenden Einstellungswandel, Wissenschaft dezidiert als Anfang einer Wertschöpfungskette mit dem Ziel und Endpunkt der Erwirtschaftung von Produkterträgen anzusehen und die Konsequenzen in den Wissenschaftsbetrieb der Hochschule einzubringen" (S. 34). Also wird empfohlen, „im Interesse der Verstärkung von Wissenschaft an den Hochschulen" als kurzfristige Strategie grundfinanzierte Ressourcen auf aussichtsreiche Fördergebiete zu verlagern. Die sollte durch Partnerschaften mit der Wirtschaft ergänzt werden. „Eine begleitende Anpassung von Einstellungen und Verhalten mit deutlich höheren Anteilen im Verständnis des Funktionierens von Wertschöpfungsketten bis zum Markterfolg tut not". Die Folgen haben wir schon erwähnt.
Das zieht „Anpassungen in der Regulatorik von Hochschulen" nach sich (formulieren die Autoren), „z.B. betreffend die Umwandlung von Rektorats- zu Präsidential-Strukturen ... bis hin zu Kosten-Nutzen-Rechnungssystemen als „kleine Komponenten im Hinblick auf das „Management" von Effizienzverbesserungen in der Wissenschaft". Damit ist der Wandel komplettiert: Von den Einstellungen und Haltungen der beteiligten Akteure über geänderte Ziele, über Strategien der Zielerreichung und Verlagerung der Ressourcen bis zu den Governance-Strukturen mit top-down-Merkmalen (S. 35f.) wird alles umgestellt, um ... ja allein um die Hochschulen mit kontinuierlichen Mittelflüssen auszustatten – zwar nicht mehr für selbstbestimmte Forschung, aber ganz ohne qualitative Einbußen – für anwendungs- und nutzenorientierte Projekte.
Die Frage, ob diese Folgen mit den Fixpunkten kollidieren, beantwortet sich schnell – nicht weniger als ein kompletter Wandel erscheint den Autoren notwendig – deren Empfehlung folgt einem anderen Paradigma von Hochschulen und Wissenschaft. Ein Blick in die Aufgabenkataloge der Hochschulen in den Hochschulgesetzen zeigt, dass dies in der empfohlenen Form rundheraus abzulehnen ist (s.u. Abschnitt 9).

5. Zwischenresümee – Folgen der Änderungen für das System

Der Beitrag von Walter Dörhage & Raimund Mildner stellt ein programmatisches Positionspapier mit drängenden Empfehlungen zur Strategie-Entwicklung von Hochschulen dar. Für einen Teil der Gesamttätigkeit einer Hochschule mag ein Teil der Empfehlungen (von Details abgesehen) sinnvoll sein. Hier wird jedoch ein Text mit dem Anspruch präsentiert, ein Gesamtkonzept für alle Teile der Forschung an Hochschulen vorzulegen. Er wirbt letztlich für einen kompletten Paradigmenwechsel in der Wissenschaft an Hochschulen zugunsten des Denkens in Wertschöpfungsketten, an deren Ende selbst generierte Einkünfte der Wissenschaft stehen. Dabei werden Fragestellungen der Verbesserung der Ressourcen-Basis von Hochschulen verfolgt, die Beachtung verdienen (weil sie real schon existieren). Von daher ist zu begrüßen, dass sie im HM veröffentlicht und diskutiert werden.
In ihrem Artikel wollen die Autoren zeigen, dass „eine unter Berücksichtigung dieser Hinweise gestaltete Hochschulstrukturkonzeption nicht die Garantie für nachhaltige Verbesserungen bei der Positionierung, Profilierung und wirtschaftlichen Ausstattung von Hochschulen ..." in dem hier vorgetragenen Kontext sein mag, „ohne ähnlich umfangreich abgeleitete und begründete sowie förderhin gepflegte Konzeptionen ... aber eine Verbesserung im Wettbewerb wissenschaftlicher Einrichtungen um Ressourcen kaum möglich sein (wird)" (Schlussabsatz).
Diese „Hinweise" laufen darauf hinaus, dass Hochschulen bei der Strategie-Entwicklung top-down verfahren, Widerstände überwinden (was durch die Umstellung auf Präsidialverfassungen erleichtert werden soll) und in breiter Form Kooperationen mit der Wirtschaft eingehen sollen, was natürlich einen Abgleich mit den Interessen der Wirtschaft bedinge.
In dieser heute geforderten Form scheinen die drei Strategie-Varianten von Dörhage & Mildner nicht wirklich in der Lage, die Probleme zu lösen. Aber einigen Kerngedanken ist durchaus zuzustimmen – etwa denen der gesellschaftlichen Verpflichtung sowie denen, schon im Entwurf des Projektsdesigns stärker an den Transfer des Ergebnisses in gesellschaftliche Praxis zu denken – allerdings nicht in erster Linie an seine privatwirtschaftliche Verwertung.

[5] Mündliche Mitteilung der Forscher an den Verfasser; sie wagen nicht, damit an die allgemeine Öffentlichkeit zu gehen.

6. Der Aufwand, der mit dem Änderungsprozess verbunden wäre – ob also Aufwand und Ertrag in einem vertretbaren Verhältnis zueinander stehen

Da nicht über außeruniversitäre Forschungsinstitute, sondern über staatlich finanzierte Hochschulen nachgedacht wird, lohnt sich vor einer Prüfung des Vorschlags, sich die gegenwärtigen Aufgaben von Hochschulen nochmal als Ganze zu vergegenwärtigen. Dieser Zwischenschritt erlaubt, die Dimensionen dieser Aufgaben und ihre Sinnhaftigkeit zu prüfen, sich anschließend die daraus resultierenden, gegenwärtigen Erwartungen an Wissenschaftler/innen an Hochschulen zu verdeutlichen, den Professionalitätsgrad heutiger Wahrnehmung dieser Aufgaben einzuschätzen, sich dortigen Nachhol- (d.h. Weiterbildungs-)bedarf vor Augen zu halten und einzuschätzen, welche Realisierungschancen bestehen, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen und vor allem professioneller als bisher wahrzunehmen. Eine solche Vorbereitung müsste jedenfalls in der Postdoc-Zeit vor einer Berufung auf eine Professur geschehen, weil die dort zu erwerbenden Fähigkeiten für die Berufungsentscheidung äußerst relevant werden würden.

Diese Kaskade der Ableitung würde die Spielräume sichtbar machen, die bestehen, um die Hochschulen weitere Aufgaben übernehmen und professionell ausfüllen zu lassen. Der Verfasser prognostiziert, dass sie gegen Null gehen. Also müsste die bisherige Konzeption der Hochschulen in Deutschland in Gänze überprüft werden: a) die bisherige Aufgabenverteilung mit Alternativen, b) die bisherige Personalstruktur, in der die Aufgaben wahrzunehmen sind und die zur Überlastung der Professorinnen führen, c) Modelle einer angemessenen Vorbereitung der Nachwuchswissenschaftler/innen und der etablierten Kräfte auf die neuen Aufgaben und die dazu notwendige personelle und institutionelle Infrastruktur, d) die Frage der Kostenübernahme, um derartig fundamentale Änderungen durchzuführen, e) die Weiterentwicklung der Arbeitsteilung zur Entlastung der Professor/innen (Funktionen im Third Space), f) die mutmaßliche politische Bereitschaft von Öffentlichkeit und Regierung, solche Änderungen zu finanzieren und herbeizuführen und g) daraus schließlich ließe sich auf eine realistische Zeitperspektive schließen, in der die Änderungen durchzuführen wären.

Da dies eine gewaltige Umstellung bedingen würde, dürfte das System nicht auf gut Glück umgestellt werden – das wäre abenteuerlich – sondern müsste in einem Modellversuch vielleicht mit drei Hochschulen unterschiedlichen Profils und unterschiedlicher Voraussetzung praktisch entwickelt und erprobt werden.

Schließlich müsste dieses Zukunftsmodell vor seiner Erprobung mit den Empfehlungen abgeglichen werden, die die Imboden-Kommission für die Zukunft der deutschen Hochschulen abgegeben hat. Das kann die vorliegende Stellungnahme nicht leisten. Diese Hinweise machen nur deutlich, welche Entwicklungsaufgaben zunächst zu bewältigen wären. An dieser Stelle möglich ist allerdings, Voraussetzungen und Folgen ein Stück weit zu durchdenken, die absehbaren Folgen zu diskutieren und dann abzuwägen, ob das Vorhaben in dieser Weise gewollt sein kann.

7. Der Preis für die Ausstattung

Im Zusammenhang mit regionalen Effekten, die Hochschulen bzw. Wissenschaftseinrichtungen erzielen sollen (vgl. Webler 2014), wird der Erfolg (im Sinne der von den Autoren vertretenen Ziele) von Bedingungen abhängen. Dörhage & Mildner formulieren: „Die Wahrscheinlichkeit für Erfolg und damit auch die Wahrnehmung von Bedeutung und ggfl. Investitionsnützlichkeit wissenschaftlicher Einrichtungen werden maßgeblich beeinflusst von der Einpassung in regionalökonomische Strukturen bis hin zur Ausbildung kontinuierlicher dynamischer Vernetzung der regionalen Akteure. Handlungsflexibilität auf Seiten der wissenschaftlichen Einrichtung, einhergehend mit Entscheidungsfähigkeit und -willigkeit ermöglicht es, immer nur kurz geöffnete Zeitfenster für die Wahrnehmung von Chancen flexibel ausnutzen zu können". Hier ist zu befürchten, dass die Autoren doch unrealistische Vorstellungen von den Abläufen in der Wissenschaft entwickelt haben. Eine „schnelle Eingreiftruppe" für solche Zeitfenster (unterbeschäftigt im Wartestand, einer Feuerwehr vergleichbar) können sich die meisten Einrichtungen nicht leisten – ganz abgesehen davon, dass Wissenschaftsprozesse so eher nicht organisiert werden sollten, von Ausnahmesituationen schneller Akquise abgesehen.

Dem „Transfergeschehen an einer Hochschule" komme „eine Moderations- und Koordinationsrolle zwischen den Wissenschaftlern und den Interessenträgern aus der Wirtschaft zu". Dabei „geht es darum, eine wirtschafts- bzw. verwertungsorientierte Denkdimension in die wissenschaftliche Arbeit einzubringen, d.h. in den Köpfen der Wissenschaftler ein Mindestmaß an Businessparadigmen zu verankern". Dabei soll wissenschaftliche Unabhängigkeit durchaus gewahrt bleiben. „Fishing-for-Money" dürfe „natürlich nicht zu einer Unterordnung wissenschaftlicher Qualitätsmaßstäbe unter wirtschaftliche Kalküle führen". Nach dem, was im Text der Autoren schon Einschränkendes zur wissenschaftlichen Unabhängigkeit gesagt worden ist, kann es sich nach deren Verständnis im wesentlichen nur noch um die Freiheit der Methodenwahl und der internen Qualitätsmaßstäbe handeln, nicht aber der Gegenstände und Einzelthemen. Hier (auf S. 33/34) wird kein grundlagenorientierter Erkenntnisgewinn vertreten, sondern anwendungs- und entwicklungs-/transferorientiertes Wissen erzeugt. Wenn Hochschulen auf diesen Gebieten als Unternehmen und Denkfabrik auftreten und realistische Preise erzielen, mag das noch angehen. Aber selbst das bedeutet, dass nur diejenige Wissenschaft stattfinden soll, die nach aktueller Bewertung Preise am Markt erzielt. Das bedeutet, wieder einen Utilitarismus zu praktizieren, der 200 Jahre als wissenschaftsfremd bekämpft worden ist! Was seinen kurzfristigen Nutzen nicht beweisen kann, wird nicht finanziert – das bedeutet den Tod der Grundlagenforschung. (Der Text enthält immer wieder Hinweise auf diese Überzeugung der Autoren. Daher wird auch hier noch öfter darauf hingewiesen).

Allzu häufig reduziert sich diese Tätigkeit obendrein auf Zu-Arbeit zur Industrie. Das bedeutet a) weitere Schmälerung der Ressourcen für Grundlagenforschung und b) weitergehende Verwendung öffentlich finanzierter Forschungspotentiale für privatwirtschaftliche Gewinn-Interessen.
Diese Tendenz verstärkt sich im Verlauf des Textes zusehends. Ein neues Denken, ja ein Kulturwandel wird gefordert, damit aber auch ein Wandel der Ausbildung und der Ausrichtung auf ein neues Berufsbild: Die Autoren fordern für „strategische Kooperationsprojekte mit der Wirtschaft, dass jenseits von firmenprofessioneller Entwicklungsarbeit ... darüber hinaus auch Business Case-Denken bereits in die wissenschaftliche Arbeit eingezogen werden muss, um die Wahrscheinlichkeit ertragbringender Markterfolge deutlich zu erhöhen". Dazu muss „ein ausgeprägter Kulturwandel an der Hochschule einsetzen ... der vom Studenten ... bis hin zu den Professoren eine bewusste Businessorientierung für die wissenschaftliche Arbeit adressiert". Damit muss sich – wie die Autoren versichern – Wissenschaft keineswegs auf marktnahe Produktentwicklungen reduzieren, aber dafür sorgen, dass „die Auswahl wissenschaftlicher Themen und Prioritäten auch in der Grundlagenforschung möglichst frühzeitig an einer möglichen und hinreichend realistischen Verwertungskette von wissenschaftlicher Erkenntnis ergänzend mit orientiert ist, die dann eben am Ende auch geschäftliche Erfolge anstrebt und ermöglicht". Der darin steckende Utilitarismus war schon kommentiert worden. Diese Forderung hat in ihren erforderlichen Vorkenntnissen mit den eigentlichen Erkenntnisprozessen nichts mehr zu tun. Sie sich anzueignen, würde quasi ein zweites (Master-)Studium erfordern, wäre jedenfalls nebenbei nicht zu leisten.

8. Vereinbar mit Grundlagen der deutschen Verfassung von Wissenschaft?

Zu erinnern ist daran, dass a) öffentlich finanzierte und öffentlich gemeinte Wissenschaft (siehe Open Access) mit guten Gründen verfassungsrechtlich unabhängig gestellt worden ist, mit besonderer Freiheit für das Individuum des Forschers.
Dem entspricht auch die Förderung der DFG im Normalverfahren und Fördermöglichkeiten von Stiftungen für individuell erdachte, per Einzelantrag gestellte, neugiergeleitete Projekte. Programmförderung sorgt als Gegengewicht dafür, dass auch die wichtigsten, gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanten Fragen bearbeitet werden. Diese komplementären Förderstrategien führen dazu, dass beiden Seiten, individuellen und öffentlichen Interessen, nachgekommen wird. Die Autoren Dörhage & Mildner lassen in ihren Formulierungen unschwer erkennen, dass man sich solche Romantiken, wie individuell erdachte, neigungsbezogene Projekte, in Zukunft nicht mehr erlauben kann. Alle Forschungsanträge auf Programmförderung nach den von außen vorgegebenen Themen umzustellen, auf die die Mittelakquise der Hochschulen strategisch abgestellt wird, wie die Autoren das quasi fordern, würde die individuelle Freiheit der Themenwahl beseitigen.
Die Kommentare dazu im Aufsatz wirken, wie wenn das dahinter liegende Problem gar nicht erkannt sei, was bei diesen Autoren kaum zu glauben ist.
Hochschulen sind trotz aller Versuche, sie als top-down-organisierte Unternehmen zu konzipieren, nach wie vor selbst verwaltete Organisationen, in denen zumindest der Grundidee nach das bottom-up-Prinzip gilt (auch wenn die Wirklichkeit mancher präsidial verfassten Hochschulen dem anderen Paradigma näher kommt). Sätze in dem Artikel wie: „Individualinteressen einzelner Institute sollten dann durchaus zurückstehen können; tatsächlich müssen ... Widerstände überwunden werden können" usw. usw. lassen die Konsequenzen (bzw. Voraussetzungen für diese strategisch ausgerichtete Akquise) unschwer erkennen.
Das genau ist betriebliches Denken, das nicht nur dem Selbstverständnis von Wissenschaft, sondern auch seinem in 200 Jahren reiflich überdachten Rechtsstatus diametral entgegen steht. Dieser Einwand will nicht nur auf formale Hindernisse aufmerksam machen (die erforderlichenfalls überwindbar sein müssten). Hiermit wird noch einmal die Frage gestellt, warum Wissenschaft zu ihrem Gedeihen denjenigen individuellen Freiheitsgrad braucht, der ihm in den letzten 250 Jahren historisch erkämpft worden ist – gefolgt von der Frage nach den Aufgaben des Staates unserer Tage in der Wissenschaftspolitik und deren Antwort: Eine öffentlich finanzierte, öffentlich zugängliche, also nicht in die privatwirtschaftlichen Konkurrenzen verflochtene Infrastruktur bereit zu stellen, deren Ergebnisse für jeden im Prinzip nutzbar sein sollen – ein Prinzip, das in der Open Access-Bewegung gerade wieder geschärft wird. Der dahinter liegende Konflikt ist schon älter. In ihm hat Deutschland am Ende aber immer wieder eine eindeutige Position bezogen: Hier gilt das Prinzip, dass Bildung, dass wissenschaftliche Erkenntnis keine Ware ist, für deren Zugang erst einmal ein Preis zu zahlen ist. Beide sind ein öffentliches Gut wie Luft und Wasser. Vorstöße zur Privatisierung werden von am Profit interessierten Seiten aber immer wieder gemacht – sonst würden wir uns damit hier nicht befassen.

9. Eine praktische Abwägung: Ist das Hochschulsystem angesichts seiner gegenwärtig schon zu bewältigenden Aufgaben zu einer solchen Änderung überhaupt im Stande?

Im Mittelpunkt der vorstehenden Prüfung stehen zweifellos Fragen der Wissenschaftsfreiheit, der institutionellen Unabhängigkeit und in welche Abhängigkeiten neue Verknüpfungen die Hochschulen bringen würden. Aber eine Dimension der vorliegenden Diskussion betrifft auch die praktische, die physische Realisierbarkeit. Angesichts der Aufgabenflut, der sich die Hochschulen heute schon gegenüber sehen, ist die Übernahme weiterer Aufgaben ohne Entlastung der Professorenschaft an anderer Stelle – also einer neuen Aufgabenverteilung mit neuer Personalstruktur – nicht realistisch. Allein der dazu notwendige Personalzuwachs müsste vorfinanziert werden.
Sind Aufgaben von Hochschulen realistisch erweiterbar? Erst in der Erwiderung auf die Kritik von Alexander Dil-

ger gehen die Autoren teilweise auf die Aufgaben von Hochschulen aus ihrer Sicht ein. Aber auch bei den Qualifizierungsaufgaben beziehen sie sich allein auf deren Verwertung auf dem Arbeitsmarkt – durch die Individuen und als „Bedarf der nachfragenden Unternehmen und der staatlichen Instanzen auf dem Arbeitsmarkt". Wer Hochschulaufgaben im Bereich des Studiums derartig verkürzt und weder die Inhalte des § 7 (nicht nur berufliche Qualifizierung, sondern auch „dass er zu wissenschaftlicher oder künstlerischer Arbeit und zu verantwortlichem Handeln in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat befähigt wird") noch § 8 HRG „... ständige Aufgabe, ... Inhalte und Formen des Studiums im Hinblick auf die Entwicklungen in Wissenschaft und Kunst, die Bedürfnisse der beruflichen Praxis und die notwendigen Veränderungen in der Berufswelt zu überprüfen und weiterzuentwickeln" präsent hat, dieses scheint weder über eine Vorstellung von „Bildung" zu verfügen, noch von deren fundamentaler gesellschaftlicher Bedeutung (für die Heranbildung der künftigen Gestalter und Entscheider unserer Gesellschaft). Die Autoren können dann (außer der Employability, also der Arbeitsmarkttauglichkeit, die sie allein strapazieren) auch das Bologna-Ziel der „Citizenship" weder verstehen, noch einordnen, geschweige denn berücksichtigen. Fehlende Dimensionen können dann auch in Finanzierungsvorstellungen nicht vorkommen. Employability und Citizenship zusammen wird auf Hochschulseite kaum jemand als Ziele des Studiums bestreiten wollen.

In der gleichen Erwiderung geht es dann wieder um Forschung. Sie erinnern an die jahrzehntealte Transferdebatte, die „die Frage nach dem konkreten Nutzen wissenschaftlicher Erkenntnisse für den Alltag, speziell als mögliches Innovationspotenzial zur Verbesserung der Prozesse und Produkte in der privaten Wirtschaft thematisiert ...". Niemand wird diese Dimension im Grundsatz unterschätzen (wie es in manchen Länderhochschulgesetzen heißt:), die Hochschulen „fördern die Nutzung ihrer Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in der Praxis. Sie orientieren sich bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben an den Grundsätzen einer nachhaltigen Entwicklung..." (§ 3 HSchulG Hamburg) oder dort im § 9 (1) „Die Hochschulen und ihre Mitglieder sind gehalten, die ... Freiheit in Lehre und Studium, Forschung und Kunst im Bewusstsein ihrer Verantwortung vor der Gesellschaft auf der Grundlage der verfassungsmäßigen Ordnung zu nutzen und zu bewahren. Die Hochschulen und ihre Mitglieder dürfen Mittel Dritter für Lehre, Forschung und Kunst nicht unter Bedingungen annehmen, die deren Freiheit oder die Freiheit des Studiums beeinträchtigen...".[6]

Diese Art der Darstellung im Bezugsartikel (Nachdenken über die Verbesserung der Prozesse und Produkte in der privaten Wirtschaft) ist nicht Aufgabe öffentlicher Infrastruktur, sondern der privaten Wirtschaft selbst. Als Forderung so zugespitzt formuliert, bildet sie nicht nur ein Anti-Programm gegen die Grundlagenforschung und viele Zweige der Forschung, sondern es bedeutet (hier erneut deutlich) die Wiederauflage der Utilitarismus-Debatte als Forderung nach unmittelbar erkennbarem Nutzen wissenschaftlicher Forschung als Fördervoraussetzung (z.B. Mathematik wurde in einer Phase ihrer Geschichte nur insoweit gefördert, als dort ballistische Kurven für die Kanonen berechnet wurden), wie sie noch bis weit in das 19. Jahrhundert hinein bis zur endgültigen Anerkennung des Wertes der Grundlagenforschung erhoben wurde. Wissenschaft dieser Voraussetzung auszuliefern, bedeutet den Tod der meisten kleinen Fächer; auch würde wieder die Debatte darüber beginnen, ob Geschichtsbewusstsein als Produktivkraft tauge.

Niemand, der sich gegen ökonomische Abhängigkeiten von Wissenschaft wendet, bestreitet ernsthaft das Ziel, mit wissenschaftlicher Forschung und Entwicklung das materielle und immaterielle Wohl der Menschen zu fördern. Aber eben auch das immaterielle! Dazu zählen als Beispiele der Wertekanon einer Gesellschaft, die eigene Weltsicht sowie individuelle Zukunftsvorstellungen auch außerhalb ökonomischer Abwägungen. Der Erhalt einer Platanenallee ist nicht deshalb gerechtfertigt, weil deren Anblick mithilft, die Arbeitsfähigkeit der Passanten zu steigern... Mit solchen Forderungen bewegen wir uns schnell im Bereich des Absurden. In den letzten 250 Jahren äußerst kontroverser Debatte ist die Balance zwischen wissenschaftlicher Autonomie, gesellschaftlicher Verantwortung und gesellschaftlicher Einflussnahme auf Wissenschaft gefunden worden. Sie muss nicht zugunsten privatwirtschaftlicher Verwertungsinteressen neu justiert werden. Traditionalismus bedeutet in diesem Zusammenhang, sich der vorausgegangenen Argumentation und der Interessenabwägung zu erinnern und die Argumente nicht ungeprüft als unwesentlich abzutun. Wem das nicht reicht, der kann die Kette von höchstrichterlichen Urteilen (BVerfG, BVerwG) zu Wissenschaft und speziell Forschung und deren personellen und institutionellen Trägern studieren.

Dörhage & Mildner fahren fort: „Interessanterweise spielt das in der aktuellen Forschungsförderung der EU und in den so genannten Pakten für Forschung und Innovation (PF I-III) eine ganz zentrale Rolle...". Es müsste den Autoren eigentlich geläufig sein, dass die europäische Forschungsförderung von Beginn an, seit der Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft 1955, nichts anderes als Wirtschaftsförderung war und dass erst die anhaltende, scharfe Kritik an dieser Einseitigkeit (nicht zuletzt aus Deutschland) dazu geführt hat, dass der European Research Council (ERC) gegründet und die Förderung von Grundlagenforschung in das neueste Förderprogramm Horizon 2020 aufgenommen wurde (vgl. Webler 2013). Von einer „ganz zentralen Rolle als politische Erwartung und Auftrag an die Drittmittelempfänger ..." (erst) in der aktuellen Forschungsförderung zu sprechen (offensichtlich mit dem Versuch, die Dringlichkeit und den Entwicklungstrend herauszustellen), verrät wenig Überblick über die wirklichen Tendenzen (hier im Gegenteil die Relativierung bisheriger Förderpolitik und die Berücksichtigung der Grundlagenforschung im Förderkatalog).

Auch ohne die Hochschulen einem Strukturwandel zu unterziehen – mit unabsehbaren Folgen für ein äußerst

6 http://www.landesrecht-hamburg.de/jportal/portal/page/bshaprod.psml?showdoccase=1&doc.id=jlr-HSchulGHArahmen&doc.part=X&doc.origin=bs&st=lr

sensibles System – sind die Erwartungen strukturell, wenn auch nicht in ihrer Höhe längst erfüllt. Die Forschungsförderung durch Drittmittel war eine schon lange bekannte Form der Förderung, noch einmal intensiviert durch Gründung der „Notgemeinschaft der Deutschen Wissenschaft" 1920, die spätere DFG. Auch der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, im Dezember des gleichen Jahres als „Stifterverband der Notgemeinschaft der Deutschen Wissenschaft" gegründet, war ein Beispiel für den mäzenatenhaften (also nicht mit bestimmten Aufträgen und Erwartungen verbundenen) Typ der Forschungsförderung.

Die Einführung der Programmförderung in der Forschung in den frühen 1970er Jahren war die Reaktion darauf, dass die Summe individueller Relevanzentscheidungen der Forschenden die gesellschaftlich benötigten Themen nicht ausreichend abdeckte. Also wurden die Themengebiete von Expertenkommissionen benannt und zur Förderung ausgeschrieben. Hier wurden bereits thematisch gerichtete Interessen an das Wissenschaftssystem herangetragen. Die schon lange existierende Auftragsforschung war noch enger gerichtet; dem Auftrag lagen Erwartungen an ein spezifisches Ergebnis zugrunde. Die grundsätzliche Existenzberechtigung dieser Förderwege wird nicht bezweifelt; es kommt entscheidend darauf an, wie weit öffentlich finanzierte Infrastruktur für privatwirtschaftliche Zwecke zweckentfremdet wird. Denn diese Infrastruktur hat den Zweck, der Öffentlichkeit nützliche und zugängliche Erkenntnisse zu generieren. Die private Mitnahme von öffentlichen, steuerfinanzierten Leistungen für die private Verwertung kann aufgrund sorgfältigerer Kostenrechnung als weitgehend eingedämmt gelten. Auch kann es in Grenzen sinnvoll sein, eine solche Infrastruktur für wechselnde, punktuelle privatwirtschaftliche Nachfragen zur Verfügung zu halten. Aber dabei ist auf das Projektpersonal zu schauen mit der Frage, inwieweit diesem Personenkreis eine vertretbare Perspektive in ihren Zeitverträgen geboten werden kann. Das Problem ist nicht nur ungelöst – es befindet sich sogar in einem skandalösen Zustand und die Nutzerseite macht keine Anstalten, daran wirksam etwas zu ändern.

Dörhage & Mildner versuchen dann, einen Gegensatz zwischen wissenschaftlichem Mehrwert und gesellschaftlichem Mehrwert zu konstruieren (wobei sie privatwirtschaftliche Interessen regelmäßig mit dem gesellschaftlichen Interesse gleichsetzen). Sie merken an, dass gerade über Drittmittel gesellschaftlicher Mehrwert erzielt werden kann. Damit rennen sie offene Türen ein, weil dies ein zulässiges und verbreitetes Mittel zu gesellschaftsdienlicher Orientierung ist. Aber auf die weiteren Einzelheiten kommt es an. Um Pauschalisierungen gleich wieder vorzubeugen: Nicht jeder ist gleich ideologisch links, der privatwirtschaftliche und gesellschaftliche Interessen und deren Finanzierung auseinander hält.

Welche Aufgaben haben die Professoren heute? Welche Spielräume für neue Aufgaben sind erkennbar? Zum Berufsbild der Professor/innen geben die Landeshochschulgesetze und dort die §§ über die Aufgaben der Hochschulen Auskunft („Hochschule" ist der gemeinsame juristische Oberbegriff für Universitäten und andere Hochschulen). Da die Professoren für fast alles Akademische zuständig sind (die Abschaffung der akademischen Räte bis Direktoren als Lebenszeitbeamte mit eigenen Aufgaben in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung war – wenn man so will – eine wichtige Etappe dazu), sind sie auch fast überall für die Erfüllung der Aufgaben der Universität zuständig. Nur ist das wenig bewusst.

Ein Beispiel für eine wahre Lebensaufgabe ist der § 3 des Hochschulgesetzes NRW:

„§ 3 Aufgaben

(1) Die Universitäten dienen der Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften durch Forschung, Lehre, Studium, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Wissenstransfer (insbesondere wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer). Sie bereiten auf berufliche Tätigkeiten im In- und Ausland vor, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden erfordern. Die Universitäten gewährleisten eine gute wissenschaftliche Praxis. Die Sätze 1 bis 3 gelten für die Kunst entsprechend, soweit sie zu den Aufgaben der Universitäten gehört.

(2) Die Fachhochschulen bereiten durch anwendungsbezogene Lehre und Studium auf berufliche Tätigkeiten im In- und Ausland vor, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordern. Sie nehmen Forschungs- und Entwicklungsaufgaben, künstlerisch-gestalterische Aufgaben sowie Aufgaben des Wissenstransfers (insbesondere wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer) wahr. Absatz 1 Satz 3 gilt entsprechend.

(3) Die Hochschulen fördern die Entwicklung und den Einsatz des Fern- und Verbundstudiums und können dabei und beim Wissenstransfer sich privatrechtlicher Formen bedienen und mit Dritten zusammenarbeiten. Die Hochschulen sollen ergänzend Lehrangebote in Form elektronischer Information und Kommunikation (Online-Lehrangebote) entwickeln.

(4) Die Hochschulen fördern bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern in der Hochschule und wirken auf die Beseitigung der für Frauen bestehenden Nachteile hin. Bei allen Vorschlägen und Entscheidungen sind die geschlechtsspezifischen Auswirkungen zu beachten (Gender Mainstreaming). Die Hochschulen tragen der Vielfalt ihrer Mitglieder (Diversity Management) sowie den berechtigten Interessen ihres Personals an guten Beschäftigungsbedingungen angemessen Rechnung.

(5) Die Hochschulen wirken an der sozialen Förderung der Studierenden mit. Sie berücksichtigen mit angemessenen Vorkehrungen die besonderen Bedürfnisse Studierender und Beschäftigter mit Behinderung oder chronischer Erkrankung oder mit Verantwortung für nahe Angehörige mit Pflege- oder Unterstützungsbedarf sowie mit Kindern. Sie fördern die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Erziehung für die Studierenden und Beschäftigten mit Kindern, insbesondere durch eine angemessene Betreuung dieser Kinder. Sie nehmen die Aufgaben der Berufsbildung nach dem Berufsbildungsgesetz wahr. Sie fördern in ihrem Bereich Sport und Kultur.

(6) Die Hochschulen entwickeln ihren Beitrag zu einer nachhaltigen, friedlichen und demokratischen Welt. Sie sind friedlichen Zielen verpflichtet und kommen ihrer besonderen Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung nach innen und außen nach. Das Nähere zur Umsetzung dieses Auftrags regelt die Grundordnung.
(7) Die Hochschulen fördern die regionale, europäische und internationale Zusammenarbeit, insbesondere im Hochschulbereich, und den Austausch zwischen deutschen und ausländischen Hochschulen; sie berücksichtigen die besonderen Bedürfnisse ausländischer Studierender.
(8) Die Grundordnung kann weitere Hochschulaufgaben vorsehen, soweit diese mit den gesetzlich bestimmten Aufgaben zusammenhängen und deren Erfüllung durch die Wahrnehmung der weiteren Aufgaben nicht beeinträchtigt wird."

Wem das noch nicht genügt, der/die kann dann die spezifischen Aufgaben nachschlagen:

„§ 35 Dienstaufgaben der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer
(1) Die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer nehmen die ihrer Hochschule obliegenden Aufgaben in Forschung, Kunst, Lehre und Weiterbildung nach näherer Ausgestaltung ihres Dienstverhältnisses in ihren Fächern selbständig wahr und wirken an der Studienberatung mit. Zu ihren hauptberuflichen Aufgaben gehört es auch, an der Verwaltung der Hochschule mitzuwirken, Prüfungen abzunehmen und weitere Aufgaben ihrer Hochschule nach § 3 wahrzunehmen, im Bereich der Medizin auch durch Tätigkeiten in der Krankenversorgung. Die Wahrnehmung von Aufgaben in Einrichtungen der Wissenschaftsförderung, die überwiegend aus staatlichen Mitteln finanziert werden, soll auf Antrag der Hochschullehrerin oder des Hochschullehrers zur Dienstaufgabe erklärt werden, wenn es mit der Erfüllung ihrer oder seiner übrigen Aufgaben vereinbar ist.
(2) Die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer sind im Rahmen der für ihr Dienstverhältnis geltenden Regelungen berechtigt und verpflichtet, in ihren Fächern in allen Studiengängen und Studienabschnitten zu lehren und Prüfungen abzunehmen. Zur Lehre zählen auch die Erfüllung des Weiterbildungsauftrages und die Beteiligung an den in der Prüfungsordnung vorgesehenen berufspraktischen Studienphasen. Die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer sind im Rahmen der Sätze 1 und 2 verpflichtet, Entscheidungen des Fachbereichs, die zur Sicherstellung und Abstimmung des Lehrangebots gefasst werden, auszuführen. Mit Zustimmung des Fachbereichs können sie Lehrveranstaltungen in ihren Fächern zu einem Anteil ihrer Lehrverpflichtungen auch an einer anderen Hochschule des Landes abhalten und die entsprechenden Prüfungen abnehmen.
(3) Die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer sind nach Maßgabe der Ausgestaltung ihres Dienstverhältnisses und im Rahmen der Aufgaben ihrer Hochschule nach § 3 Absatz 1 oder 2 berechtigt und verpflichtet, in ihren Fächern zu forschen und die Forschungsergebnisse unbeschadet des § 4 öffentlich zugänglich zu machen. Für die Veröffentlichung von Forschungsergebnissen oder für andere wissenschaftliche Veröffentlichungen dürfen Vergütungen angenommen werden. Für die Kunstausübung gelten die Sätze 1 und 2 entsprechend.
(4) Art und Umfang der Aufgaben einer Hochschullehrerin oder eines Hochschullehrers bestimmen sich unbeschadet einer Rechtsverordnung gemäß § 33 Absatz 5 nach der Regelung, die die zuständige Stelle bei der Ernennung schriftlich getroffen hat. Die Aufgabenbestimmung steht unter dem Vorbehalt einer Überprüfung in angemessenen Abständen."[7]

Da für die meisten dieser Aufgaben keinerlei professionelle Vorbereitung erfolgt (inkl. der Lehre), wäre hier zunächst einmal beim Nachwuchs in der Postdoc-Phase nachzubessern. Ein Vergleich dieser Aufgaben mit der Vorbereitung, die die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an Kompetenzen bereit hält, führt zu heftiger Kritik an der mangelnden Professionalität, die sich diese Gesellschaft in ihrem Hochschul- und Wissenschaftssystem leistet.

10. Löst der Vorschlag das Problem?

Bei dieser Fülle von Dienstaufgaben ist es eher unwahrscheinlich, dass die in dem Artkel von Walter Dörhage & Raimund Mildner entwickelten zusätzlichen Aufgaben übernommen werden können. Außerdem besteht (im Sinne der Selbstbestimmung und Selbstverwaltung der eigenen akademischen Aufgaben) die Gefahr, dass die physische Unmöglichkeit, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, dazu führt, dass immer mehr Aufgaben ins Präsidium bzw. seinen Stab verlegt werden. Das hat mit klarer Aufgabenteilung zu tun, nicht mit einer Kritik an den dort zu erfüllenden Aufgaben.
Eine Kosten-/Nutzenabwägung des Gesamtvorschlags weckt große Zweifel, dass sich die (bisher nur erhofften) positiven Effekte für eine dauerhafte „Sanierung" der Forschungsfinanzierung einstellen werden. Zunächst scheinen die Vorleistungen für ein Anlaufen des Versuchs materiell und personall kaum zu bewältigen, weil hierzu zusätzliches und speziell ausgebildetes Personal notwendig wäre. In den USA, in denen solche Muster schon geraume Zeit eingeführt sind, haben sich die anfänglichen Erwartungen obendrein weitgehend verflüchtigt. Die materiellen Gewinne bleiben marginal. Der diesbezügliche Optimismus ist nicht gerechtfertigt.
Und welche immateriellen Folgen hätte ein solcher Paradigmenwechsel für die Wissenschaft und das Klima an Hochschulen? Das Berufsbild der Hochschullehrer/innen, das in Jahrzehnten nur langsam in Richtung einer Balance zwischen Forschung, Lehre und Selbstverwaltung in eine Professionalisierung der Aufgabenwahrnehmungen gebracht werden konnte, würde erneut vollständig in Richtung Forschung kippen. Damit würden die Hochschulen ihre gesellschaftliche Verantwortung für eine qualifizierte Ausbildung ihrer AbsolventInnen grob verletzen – mit erheblichen, auch materiellen Schäden.

[7] Quelle: https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_vbl_detail_text?anw_nr=6&vd_id=14567&menu=1&sg=0&keyword=hochschulzukunftsgesetz

Daher ist dieser Weg rundheraus als untauglich einzuschätzen. Es bleiben zwei Wege, wie die finanzielle Lage der Wissenschaft an Hochschulen in Deutschland verbessert werden kann: a) Erhöhte staatliche Finanzierung (inkl. DFG-Finanzierung) und b) erhöhtes privates Mäzenatentum (ähnlich wie in den USA), also keine Bindung als Auftragsforschung, sondern freie Unterstützung der Wissenschaft in kollegialer Qualitätskontrolle, so wie die Mittel im Stifterverband vergeben werden. (Dort leidet freie Förderung eher unter zu enger Widmung der Mittel ihrer Stifter). Aber dieses Mäzenatentum unterliegt erheblichen Konjunkturen (durch Schwankungen der öffentlichen Meinung über Wissenschaft beeinflusst), wie die Krise dieser Wissenschaftsförderung in den USA gezeigt hat. Dies hatte zur Folge, dass dort die Programme des Public Understanding of Sciences (PUS) aufgebaut wurden – nur mit begrenztem Erfolg. (Dieses Muster war in Deutschland mit dem Programm des Public Understanding of Sciences and Humanities (PUSH) oder später „Wissenschaft im Dialog" nachgeahmt worden).[8]

Literaturverzeichnis

Baumert, A./Schücking, B. A.: (2013): Strategien und Herausforderungen der Forschungsprofilbildung aus Sicht der Universitäten: Hochschulleitungen im Spannungsfeld von externen Ansprüchen und internen Handlungsmöglichkeiten. In: Forschung. Politik – Strategie – Management. Jg. 6/H. 3+4, S. 102-109. (Themenheft Europäische Wissenschaftspolitik).

Fo-Gespräch mit Helga Nowotny, Präsidentin des European Research Council (ERC) (2013): In: Forschung. Politik – Strategie – Management. Jg. 6/H. 3+4, S. 70-78. (Themenheft Europäische Wissenschaftspolitik).

Full text of letter sent to the EU-Commissioner for Research and Innovation (2013): In: Forschung. Politik – Strategie – Management. Jg. 6/H. 3+4, S. 100. (Themenheft Europäische Wissenschaftspolitik).

Nowotny, H. (2013): Don´t just complain, take the lead! Social Sciences and Humanities must look to integrate into Horizon 2020 targets. In: Forschung. Politik – Strategie – Management. Jg. 6/H. 3+4, S. 98-99. (Themenheft Europäische Wissenschaftspolitik).

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

Webler, W.-D. (2012): Science Festivals/Feste der Wissenschaften als Brückenschlag zwischen Wissenschaft und allgemeiner Öffentlichkeit Eine Herausforderung des gesellschaftlichen Umfeldes an die Forschung In: Forschung. Politik – Strategie – Management. Jg. 5/H. 1+2, S. 5-23.

Webler, W.-D. (2013): 200 Jahre Wissenschaftsfreiheit umsonst? 150 Jahre Verfassungsgeschichte vergessen? Die neue EU-Wissenschaftspolitik nimmt partiell eine höchst seltsame Richtung. In: Forschung. Politik – Strategie – Management. Jg. 6/H. 3+4, S. 79-81. (Themenheft Europäische Wissenschaftspolitik).

Webler, W.-D. (2014): Der Forschungsgegenstand Hochschule und Region – neue Aktualität oder Anachronismus? – angesichts der Internationalisierung und des globalen Wettbewerbs. In: Das Hochschulwesen, Jg. 62/H. 1, S. 3ff.

Dokumente

Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz – HG) vom 16. September 2014 (GV. NRW. S. 547) https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=10000000000000000654

Gesetz über die Hochschulen im Land Berlin (Berliner Hochschulgesetz – BerlHG) i.d.F. vom 09.05.2016 (GVBl. S. 226). http://gesetze.berlin.de/jportal/?quelle=jlink&query=HSchulG+BE&psml=bsbeprod.psml&max=true

Hamburgisches Hochschulgesetz (HmbHG) vom 18. Juli 2001 (i.d.F. vom 19. Juni 2015), http://www.landesrecht-hamburg.de/jportal/portal/page/bshaprod.psml?showdoccase=1&doc.id=jlr-HSchulGHArahmen&doc.part=X&doc.origin=bs&st=lr (HmbGVBl. 2001, S. 171)

Zum Prozess der Entwicklung und Verabschiedung von Horizon 2020. Zusammenfassung von öffentlichen Erklärungen und Presseerklärungen des BMBF (2013): In: Forschung. Politik – Strategie – Management. Jg. 6/H. 3+4, S. 102-109. (Themenheft Europäische Wissenschaftspolitik).

[8] Vgl. dazu das Themenschwerpunktheft der Zeitschrift Forschung (2012), Jg. 5/H. 1+2.

■ **Wolff-Dietrich Webler,** Prof. Prof. h.c. Dr., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen/Norway, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB), E-Mail: webler@iwbb.de

Standard-Literatur im UniversitätsVerlagWebler
Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Grundbegriffe des Hochschulmanagements
von Anke Hanft (Hg.)

Das Buch liefert grundlegende Informationen zu Managementkonzepten und -methoden sowie zu den derzeit diskutierten Reformansätzen im Hochschulbereich. Erstmalig werden dabei auch die durch den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien in Lehre und Administration ausgelösten Veränderungen umfassend berücksichtigt. Etwa 100 Begriffe werden in alphabetischer Reihenfolge erläutert. Durch vielfältige Querverweise und ein umfassendes Stichwortverzeichnis ist sichergestellt, dass Leserinnen und Leser schnell und gezielt auf die ihn interessierenden Informationen zugreifen können.

ISBN 10 3-937026-17-7, Bielefeld 2004,
2. Auflage, 525 Seiten, 34.20 Euro zzgl. Versand

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

An unsere Leser/innen & Autor/innen

Geschäftsgebaren von Amazon im Umgang mit dem UniversitätsVerlagWebler

Sie haben möglicherweise schon einmal versucht, ein Erzeugnis des UVW bei Amazon zu bestellen. Dann haben Sie erfahren: Amazon hatte den Titel zwar geführt, aber als „nicht verfügbar" bezeichnet. Diese Formel wird von Kunden üblicherweise als „vergriffen" verstanden. Die korrekte Auskunft hätte wohl lauten müssen: „Von uns nicht lieferbar".

Denn wir arbeiten mit Amazon nicht zusammen. Von Anfang an nicht.
Und – unsere Titel sind in aller Regel lieferbar oder werden kurzfristig nachgedruckt. Sie sind in jeder Buchhandlung erhältlich oder direkt beim Verlag zu bestellen.

Warum ist das so?
Amazon hatte uns vor Jahren bereits angeboten zu kooperieren, wenn wir bereit seien, auf ihre Bezugsbedingungen einzugehen. Die von diesem Händler geforderten Gewinnmargen lagen jedoch weit über den im Buchhandel üblichen.
Daraufhin hatte sich der Verlag entschlossen, auf den Vertrieb seiner Bücher und Zeitschriften über Amazon ganz zu verzichten. Andernfalls müssten hohe Amazon-Gewinnmargen in die Preise einkalkuliert werden – die Endpreise für unsere Kunden müssten steigen. ***Das lehnen wir ab.***

Auch den Verdrängungswettbewerb gegenüber dem deutschen Buchhandel lehnen wir ab.

Wir arbeiten vertrauensvoll mit dem gesamten übrigen Buchhandel zusammen, weil wir das deutsche Buchhandelssystem für ***eine Errungenschaft, ein Kulturgut erster Ordnung*** ansehen. Wer Länder ohne ein solches kundennahes, beratendes Buchhändlersystem kennt, weiß, was es in Deutschland zu verteidigen gilt.
Wir sind als Verlag in Gefahr, damit auf etwa 25% unseres möglichen Umsatzes zu verzichten. Als Fachverlag versuchen wir dies zu kompensieren und unsere Adressaten direkt über unsere Titel zu informieren.

Täuschen Sie sich nicht über die Lieferbarkeit unserer Titel.

Über *http://www.universitaetsverlagwebler.de* können Sie sich jederzeit informieren.

Wolff-Dietrich Webler, Verleger

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Hochschulmanagement"

Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag

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

Kontakt: UVW-UniversitätsVerlagWebler, Der Fachverlag für Hochschulthemen,

Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld,

Fax: 0521 - 92 36 10-22, E-Mail:info@universitaetsverlagwebler.de

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. Nach zwei Jahren sind alle Ausgaben eines Jahrgangs frei zugänglich.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 1/2016

Forschungssysteme im Umbruch – Vorausschau, Evaluierung und Gestaltungsoptionen

Forschungsentwicklung/-politik

K. Matthias Weber
Zur Zukunft von Forschung und Innovation: Transformative Szenarien und das Dilemma der Forschungs- und Innovationspolitik

Stephanie Daimer & Stefan Kuhlmann
Der europäische Forschungsraum am Scheideweg

André Martinuzzi & Adele Wiman
Ergebnisse der Ex-Post-Evaluierung des 7. EU Forschungsrahmenprogrammes

Ralf Lindner & Stefan Kuhlmann
Responsible Research and Innovation und die Governance von Forschung & Innovation: Herausforderungen und Prinzipien

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 3/2016

Ute Woschnack, Eva Buff Keller & Achim Walter
Werkstattbericht: Erfolgsfaktoren für den Auftakt der partizipativen Studiengangsinitiative AGROfutur

Silja Wegner & Reinhold Decker
Einflussfaktoren kooperativer Strukturen von Schulen und Hochschulen

Christoph J. Kemper, Tina Mitschke, Wolfram Rollett, Viktoria Kemper & Daniel Oberfeld
Verbesserung der Präsentationskompetenz in der Lehre an deutschen Hochschulen: Entwicklung des Mainzer Verfahrens zur Peer-Evaluation studentischer Präsentationen (MPEP)

Franziska Schulze-Stocker
Universitätsspezifische Rezeption von administrativen und curricularen Vorgaben zu den Bildungswissenschaften in der Lehrerbildung

Axel Benning, Heiko Burchert & Christof Müller
DabeKom – Datenbank zur Anrechnung beruflicher Kompetenzen – Anrechnung als Chance für Hochschulen

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

POE 2/2016

Personal- und Organisationsforschung

Philipp Pohlenz & Florian Reith
Beschäftigte im Qualitätsmanagement von Hochschulen. Rollen, Kompetenzanforderungen und Professionalisierungsbedarfe

Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

Anke Diez, Natalie Holz & Katrin Klink
Nachhaltige Personalentwicklung an einer Universität/ Forschungsorganisation am Beispiel des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

Stefan Dörr, Alexandra Hund & Frank Inder
Motiv-Profil-Analyse: Ein wirksames Instrument für die Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen im Wissenschaftskontext

Birgit Szczyrba & Doris Ternes
Lehrenden-Coaching – ein bewährtes Format der Personalentwicklung weiter professionalisieren

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Ulla Weber
Maß nehmen für die Chancengleichheit. Parameter für wirkungsvolle Maßnahmen in der Wissenschaft

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

QiW 2/2016
Was ist Qualität? – Grundlagen und Rahmenbedingungen von Qualität in der Wissenschaft

Forschung über Qualität in der Wissenschaft

Susan Harris-Huemmert
Thoughts on the meaning and evolution of the term 'quality' in higher education

René Krempkow
Wissenschaftliche Integrität, Drittmittel und Qualität in der Wissenschaft – empirische Befunde

Anna Fräßdorf & Jakob Tesch
Gute wissenschaftliche Praxis in der Promotion

Qualitätsentwicklung, -politik

Gülay Ates & Angelika Brechelmacher
Universitäre Beschäftigungsbedingungen in der Doc- und Postdoc-Phase unter Berücksichtigung des österreichischen Laufbahnmodells

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Lukas Bischof & Hannah Leichsenring
Vom Qualitätsmanagement zum Studienerfolgsmanagement

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 2/2016
Beratungsprojekte in den Fachbereichen – eine neue Entwicklungstendenz?

Beratungsentwicklung/Praxisberichte

Silke Boehm & Sylvie Tappert
MediCoach – Systemisches Studiencoaching an der Charité Universitätsmedizin Berlin

Britta Fischer & Miriam Bisterfeld
Selbstregulative Fähigkeiten von angehenden Lehrkräften: Ein Ansatzpunkt für die Unterstützung der professionellen Entwicklung

Anika Cramer
Beratungsanliegen von Lehramtsstudierenden in der studentischen Studienberatung

Hedda Zechner
„Studienabbruch". Die Humboldt Universität zu Berlin bricht ein Tabu.

David Willmes
Konstruktive Konfliktkultur im Promotionswesen: Das zentrale Ombudsverfahren für Promovierende und Betreuende an der Universität Freiburg

Historische Recherche

Karin Gavin-Kramer & Franz Rudolf Menne
Studienberatung zwischen 1945 und 1987: Wie Toni Milch und Ursula Lindig die „Beratungsstelle für Studenten" in Hamburg prägten Teil I: Das erste Jahrzehnt: Toni Milch (1952-1961)

Tagungsankündigungen

UVW

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 Website:

www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-12

Fax:
0521/ 923 610-22

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

Anzeige

Sind Sie sicher, dass Sie in der Wissenschaft bleiben können?
In jedem Fall ist es klug, einen Plan B zu entwickeln,
eine zweite Existenz aufzubauen.

Berufsbegleitendes, postgraduales Studium
„Higher Education Development/Science Management"
mit 5 Vertiefungsrichtungen

Motivation der Studierenden

Karrierewege sind ungewiss. Auch wenn die große Liebe dem einmal gewählten Fach gilt, ist eine weitere akademische Karriere oft von Unwägbarkeiten bestimmt, von verfügbaren Stellen, personellen Konstellationen usw. Da ist es umsichtig, sich rechtzeitig und mit sehr überschaubarem Aufwand ***berufsbegleitend ein zweites berufliches Standbein*** zu verschaffen – ***den berühmten Plan B***. Oder Sie haben sich bereits aus dem Herkunftsfach verabschiedet, arbeiten in Projekten des Third Space und suchen eine solide Basis, die Ihre weiteren Bewerbungsaussichten entscheidend verbessert.

Künftige Berufsfelder

Ihnen bieten sich über 30 berufliche Funktionen im „Third Space" (wissenschaftliche Aufgaben zwischen Forschung und Lehre einerseits und traditionellen Tätigkeiten in der Hochschulverwaltung andererseits), zu denen es bisher (fast) keine Ausbildung gibt. ***Beispiele:***

- Fakultätsgeschäftsführer/in
- Referent/in für Lehre und Studium, Studienreform
- Hochschuldidaktische Multiplikator/in (Förderung der Lehrkompetenz)
- Forschungsreferent/in
- Referent/in für Personal- und Organisationsentwicklung
- Referent/in für Hochschulstrukturplanung usw.

Wenn Sie also Mitarbeiter/innen weiterqualifizieren wollen oder selbst eine Höherqualifikation suchen, kommt hier (auch mit den Wahlmöglichkeiten) die richtige Lösung.

Zeitrahmen und Studienvolumen

- einem 4-semestrigen Masterstudium äquivalent (120 CP)
- umfangreiche Anrechnung vorausgegangener Leistungen
- nur ca. 60-70 Präsenztage durch Anerkennung von Vorleistungen und hohen Selbststudien-Anteil
- verteilt über 1-3 Jahre bei flexibler, semesterunabhängiger Planung der Präsenztage durch die Studierenden
- mit kaum mehr als 2 Monaten Präsenzzeit sensationell kurz, um neuen Beruf aufzubauen oder sich für eine akademische Karriere über das engere Fach hinaus breit zu qualifizieren
- Projekte, Exkursionen und ein intensiv begleiteter Übergang in die Praxis.

Das Studium ist zeitlich so organisiert, dass es gut neben anderen Prozessen (Promotion, Projektarbeit usw.) bewältigt werden kann.

Eine neue Studiengruppe geht in Kürze an den Start!

Studiengangsleiter: Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler
Kontakt: webler@iwbb.de, Tel: +49 (0)521-923 610-0

IWBB
Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld
Bielefeld Institute for Research on Science and Education
Forschen - Entwickeln - Begleiten - Beraten - Fortbilden