

# Hochschulmanagement

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

## Hochschulen im Spannungsfeld von Staat, Markt und Profession

- Spannungsfelder der Personalpolitik an Universitäten – das Beispiel der österreichischen Universitätsreform
  - Hochschulsteuerung: Ein konkurrenzföderalistischer Feldversuch
- Möglichkeiten und Grenzen einer identitätsorientierten Markenführung für Hochschulen
  - Konzeptionelle Grundlagen des Hochschulmanagements  
Teil 1

**3 | 2006**

## Herausgeberkreis

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

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

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

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

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

*Erhard Mielenhausen*, Dr., Professor für Betriebswirtschaft, Präsident der Fachhochschule Osnabrück, Vizepräsident der HRK und Sprecher der Mitgliedergruppe Fachhochschulen der HRK

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

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

*Heinke Rübken*, Dr., Junior-Professorin für Bildungsmanagement, Institut für Pädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (geschäftsführende Herausgeberin)

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

*Wolff-Dietrich Webler*, Dr., Professor für Hochschulforschung, Ehrenprofessor der staatlichen pädagogischen Universität und wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Lehren und Lernen an Hochschulen Jaroslaw/Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

## Hinweise für die Autoren

Senden Sie bitte zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der Papierform beigelegt oder per E-Mail zugeschickt werden) an die Redaktion (Adresse siehe Impressum). Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht gleichzeitig in einer anderen Zeitschrift behandeln. Wichtige Vorgaben zu

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

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

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

## Impressum

### Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler

Der Fachverlag für Hochschulthemen

Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude),

33613 Bielefeld

Tel.: 0521 - 92 36 10-12,

Fax: 0521 - 92 36 10-22

### Satz:

Kathleen Gerber

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

### Erscheinungsweise:

4mal jährlich

### Redaktionsschluss dieser Ausgabe:

22.12.2006

### Grafik:

Ute Weber Grafik Design, München

Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

### Abonnement/ Bezugspreis:

Jahresabonnement 49 Euro/ 76 SFR, zzgl. Versandkosten

Einzelpreis 12.50 Euro/ 19.50 SFR, zzgl. Versandkosten

### Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften

sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter „[www.universitaetsverlagwebler.de/faxformular.pdf](http://www.universitaetsverlagwebler.de/faxformular.pdf)“.

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

### Druck:

Sirius Direktmarketing

Grafenheider Str. 100

33729 Bielefeld

### Copyright:

UVW UniversitätsVerlagWebler

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

# Hochschulmanagement

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

## Editorial

II

### Leitung von Hochschulen und deren Untergliederungen

*Manfred Auer, Bernadette Loacker & Richard Weiskopf*

Spannungsfelder der Personalpolitik an Universitäten – das Beispiel der österreichischen Universitätsreform

57

*Peer Pasternack*

Hochschulsteuerung: Ein konkurrenzföderalistischer Feldversuch

63

*Berit Sandberg*

Möglichkeiten und Grenzen einer identitätsorientierten Markenführung für Hochschulen

68

## Organisations- und Managementforschung

*Susanne Kirchhoff-Kestel & Reinhard Schulte*  
Konzeptionelle Grundlagen des Hochschulmanagements - Zur betriebswirtschaftlichen Strukturierung des Forschungsfeldes durch Bezugsrahmen - Teil 1

74

## Meldungen/Berichte

80

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte HSW, ZBS und P-OE

IV

Universitäten stehen vor grundlegenden Restrukturierungen. Es wird stärkerer Wettbewerb unter den Hochschulen gefordert, Instrumente aus den Managementwissenschaften finden immer mehr Einsatz im Hochschulkontext, und Begriffe wie Effizienz und Effektivität gewinnen zunehmend an Bedeutung für Forschung und Lehre. Diese Entwicklungen sind nicht unumstritten, gleichwohl herrscht weitgehender Konsens darüber, dass grundlegende Veränderungen notwendig sind. Weniger Einigkeit besteht darüber, wer letztlich der Träger dieser Veränderungsmaßnahmen sein soll. In der Literatur werden Hochschulen generell als schwer veränderbare, strukturell träge Organisationen portraitiert. Für die Wandelträchtigkeit von Universitäten werden vor allen Dingen die fragmentierten, in der Regel nur lose gekoppelten Arbeitsprozesse in Hochschulen verantwortlich gemacht. Zentral geplante Veränderungsmaßnahmen liefern daher nicht immer die gewünschten Ergebnisse, und Universitätsmitglieder sind oftmals überrascht über das Ergebnis, weil sich nicht viel geändert hat. Ökonomische Konzepte sollen hier Abhilfe leisten. Sie zielen darauf ab, Arbeitsprozesse stärker zu koppeln und diese besser überprüfbar zu machen. Welche Voraussetzungen dafür zu erfüllen sind und mit welchen Problemen die zunehmende betriebswirtschaftliche Ausrichtung des Hochschulwesens behaftet sein kann, ist das Thema dieser dritten Ausgabe HM.

**Manfred Auer, Bernadette Loacker und Richard Weiskopf** zeigen in Ihrem Beitrag **Spannungsfelder der Personalpolitik an Universitäten am Beispiel der österreichischen Universitätsreform** verschiedene Spannungsfelder in der Personalpolitik auf, die die Organisation der wissenschaftlichen Arbeit nachhaltig beeinflussen können. Während z.B. Hochschulen einerseits Anreize für hochqualifizierte Wissenschaftler nur über verlässliche Arbeitsbedingungen und planbare Karriereverläufe schaffen können, zielt die derzeitige Gesetzesreform auf eine zunehmende Flexibilisierung und kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse ab. Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich aus der zunehmenden Output- und Effizienzorientierung. Mitarbeiter müssten so stärker auf ihre Individualleistung achten, wodurch wiederum vertrauensvolle Kooperationen und produktive Zusammenarbeit unterhöhlt werden könnten. Die Autoren zeigen die Gefahren auf, die mit der Effizienzorientierung in Hochschulen verbunden sind und bereiten damit eine interessante Diskussionsgrundlage für die zukünftige Gestaltung der Personalpolitik an Hochschulen. **Seite 57**

**Peer Pasternack** zeichnet in seinem Beitrag **Hochschulsteuerung: Ein konkurrenzförderalistischer Feldversuch** die Ausgestaltung der Hochschulsteuerung in den einzelnen Bundesländern nach. Zwei grundlegende Reformbereiche werden unterschieden und länderspezifisch gegenübergestellt: Organisation, internes Management und Personalstruktur auf der einen Seite sowie Finanzierung und Makrosteuerung auf der anderen Seite. Einen besonderen Stellenwert in der aktuellen Steuerungsdebatte misst der Autor den vertraglichen Vereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen bei, die mittlerweile in fast allen Landeshochschulgesetzen verankert sind. Dieses neue Steuerungsinstrument ist allerdings mit Problemen behaftet. Insbeson-



Heinke Röbbken

dere wird eine Zunahme von Verteilungskonflikten vermutet, die sich über Mittelkürzungen noch verschärfen und die über die vertraglichen Vereinbarungen nun in die Hochschulen hineinverlagert werden. Pasternack setzt sich mit den rechtlichen Voraussetzungen für die Vertragsfähigkeit des Staates auseinander und diskutiert abschließend die Rolle des Bundes bei der überregionalen Koordinierung länderbezogener Steuerungsverfahren. **Seite 63**

**Berit Sandberg** untersucht die **Möglichkeiten und Grenzen einer identitätsorientierten Markenführung für Hochschulen**. Auf Basis marketingpolitischer Überlegungen geht sie der Frage nach, inwieweit sich das Konzept der Marke auf Hochschulen übertragen lässt. Dazu diskutiert sie zunächst die Funktionen, die Hochschul-Marken für ihre Anspruchsgruppen erfüllen, um anschließend den Nutzen einer Markenpolitik für Hochschulen herauszuarbeiten. Differenziert stellt die Autorin dar, was genau die Markenidentität einer Hochschule ausmacht. Daraus leitet sie einzelne Identitätskomponenten ab. Abschließend wird kritisch reflektiert, inwieweit Hochschulen die Voraussetzung für die Bildung von Marken erfüllen und welche strukturellen Besonderheiten die Markensubstanz von Hochschulen schmälern. **Seite 68**

**Susanne Kirchoff-Kestel und Reinhard Schulte** systematisieren in ihrem Beitrag **Konzeptionelle Grundlagen des Hochschulmanagements** bisherige Forschungsarbeiten zu hochschulbezogenen Fragestellungen. Als Grundlage dienen betriebswirtschaftliche Konzepte, mit denen Begriffe, Forschungsgegenstand und der erforderliche Bezugsrahmen erarbeitet werden. Als Gegenstand des Hochschulmanagements definieren die Autoren drei wesentliche Teilbereiche: Rahmenbedingungen des Hochschulmanagements, Steuerungsparameter und Ergebnisse. Unter die Rahmenbedingungen fallen gesellschaftliche, fiskalische und juristische Vorgaben, mit denen Hochschulen konfrontiert sind. Die Steuerungsparameter umschreiben den Gestaltungsraum der Handlungsträger innerhalb der Hochschulen. Als Ergebnis definieren die Autoren die Hochschulleistungen, die von den Akteuren innerhalb der Hochschule erbracht werden. Zudem umreißt der Beitrag, wie diese Komponenten in einen sinnvollen Bezugsrahmen übertragen werden können, um bestehende Arbeiten zum Hochschulmanagement besser zu systematisieren und weitere Forschungsaktivitäten anzuregen. Der Beitrag wird in Heft 4/06 fortgesetzt. **Seite 74**

H.R.

*Manfred Auer, Bernadette Loacker & Richard Weiskopf*

## Spannungsfelder der Personalpolitik an Universitäten – das Beispiel der österreichischen Universitätsreform\*



*Manfred Auer*



*Bernadette Loacker*



*Richard Weiskopf*

Die österreichische Universitätsreform, die mit dem Universitätsgesetz 2002 eingeleitet wurde, hat weitreichende Implikationen für die Organisation der wissenschaftlichen Arbeit. Die implementierten personalpolitischen Maßnahmen zielen vor allem auf eine Steigerung der Leistung und Flexibilität des wissenschaftlichen Personals ab. Diese Verschiebung personalpolitischer Prioritäten produziert eine Reihe von Spannungsfeldern. Der vorliegende Beitrag versucht diese aufzuzeigen und damit jenen Raum zu charakterisieren, in dem sich die Erfahrung der in diesem Kontext handelnden Akteur/innen konstituiert.

### 1. Problemstellung und Zielsetzung

In den vergangenen Jahren ist Bewegung in die europäische Hochschulpolitik gekommen. Die Stoßrichtung der aktuellen Reformbemühungen lässt sich knapp wie folgt zusammenfassen: Durch den Rückzug des Staates aus der direkten Steuerung, durch die Befreiung der Universität aus „bürokratischen Fesseln“ (Müller-Böling 2000), durch verstärkte Autonomie und klare interne Verantwortungsstrukturen soll die Wettbewerbsfähigkeit verstärkt werden, und es sollen die den Universitäten zur Verfügung gestellten öffentlichen Ressourcen effizienter genutzt werden. Universitäten haben sich, so die Botschaft, von schwerfälligen Einrichtungen in dynamische, leistungs- und wettbewerbsfähige „Unternehmungen“ zu verwandeln (vgl. dazu Armstrong 2001, Burtscher/Pasqualoni/Scott 2005, Fuller 2000, 2002). Ein vergleichsweise großer Schritt in diese Richtung wurde nach Ansicht vieler Experten/innen aus dem In- und Ausland (z.B. Meier/Schimank 2003) mit der österreichischen Universitätsreform getan, die mit dem Universitätsgesetz 2002 (UG 2002) eingeleitet wurde (vgl. z.B. Höllinger 2004, Höllinger/Titscher 2004, Laske et. al. 2004, Titscher/Höllinger 2003a).

Den organisations- und managementtheoretischen Hintergrund der darin enthaltenen Hochschulkonzeption liefern zum einen der Ansatz des New Public Management (NPM) und zum anderen der „Resource Based View“ (RBV) des strategischen Managements. Das NPM sieht die systematische Übertragung „moderner“ Managementpraktiken aus dem Bereich der Privatwirtschaft auf Organisationen des öffentlichen Sektors, die bisher eher nach bürokratischen Prinzipien und Regeln gesteuert wurden, vor (vgl. Meister-Scheytt/Scheytt 2005). Der theoretische Ansatz des RBV wird explizit als Bezugspunkt der österreichischen Universitätsreform genannt (vgl. Titscher/Höllinger 2003b). Dieser betrachtet Organisationen als „Bündel von Ressourcen“, die

in Hinblick auf strategische Ziele kombiniert und effizient genutzt werden sollen. Bezogen auf die Personalpolitik, auf die wir in diesem Beitrag fokussieren, hat diese konzeptionelle Verschiebung weit reichende Folgen: Die Beschäftigten werden als „Humanressourcen“ betrachtet, die weder allein unter dem Aspekt der (ökonomischen) „Ergiebigkeit“ betrachtet werden (vgl. dazu Gutenberg 1951, Ridder 2002) sollen, noch einfach „ordentlich“ (d.h. formalen Regeln entsprechend) ausgewählt, eingesetzt, verwaltet etc. werden sollen. Vielmehr soll durch die Auswahl bzw. Bündelung von geeigneten Instrumenten des Personalmanagements, durch die strategiebezogene Beeinflussung des Verhaltens der Beschäftigten und durch die selektive Investition in die „Humanressourcen“ die Nutzung und strategiekonforme Entfaltung des Potenzials der Humanressourcen sichergestellt werden (vgl. dazu z.B. Ridder/Bruns 2002). Die Umwandlung von „Mitgliedern der scientific community“ in strategisch und marktlich nutzbare „Humanressourcen“ stellt eine tief greifende Transformation dar, die bereits als „comodification of academic labour“ beschrieben worden ist (vgl. dazu z.B. Müller-Camen/Salzgeber 2005, Willmott 1995). Diese setzt sich nicht bruchlos durch, sondern erzeugt eine Reihe von Spannungsfeldern, die wir im Folgenden genauer betrachten wollen. Mit der Diskussion einiger dieser Spannungsfelder (Flexibilität vs. Stabilität; Individualisierung vs. kollektives Engagement; Effizienz vs. Qualität und Kreativität; Steuerung über Hierarchie und Verfahren vs. Autonomie und Mitbestimmung)<sup>1</sup> wollen wir dazu beitragen, Handlungszwänge transparent und diskutierbar zu machen und zugleich Handlungsspielräume zu öffnen.

\* Für Kommentare und Rückmeldungen danken wir Heike Welte und Stephan Laske.

<sup>1</sup> Vgl. dazu auch die Diskussion der Paradoxa des HRM in Legge (1995).

## 2. Personalpolitische Spannungsfelder der österreichischen Universitätsreform

### 2.1 Flexibilität vs. Stabilität

Ein erstes grundlegendes Spannungsfeld ist jenes zwischen zeitlicher, numerischer und finanzieller Flexibilität der Personalpolitik einerseits und der Stabilität bzw. Verlässlichkeit von Arbeitsbedingungen und Karriereverläufen sowie daran geknüpfte Möglichkeiten der längerfristigen Orientierung bzw. des Aufbaus von Kompetenzen andererseits. In der Gesetzesreform wird die Dynamik des Wettbewerbs ebenso betont, wie die Notwendigkeit der kurzfristigen Anpassung an wechselnde Bedingungen und der möglichst schnellen Reaktion auf sich veränderndes Leistungsverhalten. Zugleich wird aber auch die Bedeutsamkeit langfristiger Strategien unterstrichen. Diese erscheinen als unverzichtbar, um sog. „core competences“ und damit langfristige Wettbewerbsvorteile aufbauen zu können. Sie werden als notwendige Bedingung einer kontinuierlichen und nachhaltigen „Wissens-Produktion“ angesehen (vgl. Weber 2003, S. 110). Hochwertige und kontinuierliche Forschungsleistungen sowie Anpassungsfähigkeit sollen die geforderte internationale Reputation sicherstellen. Mit dieser doppelten Zielsetzung wird ein Spannungsfeld institutionalisiert, in dem sich die konkrete Personalpolitik bewegt.

Abzusehen ist, dass die starke Betonung der Flexibilität mit einer erheblichen Reduktion der Dauerbeschäftigten einhergehen wird, was den personalpolitischen Handlungsspielraum des Universitätsmanagements wesentlich erhöht (vgl. ÖUK 2003, S. 55). Aus der Perspektive des Einzelnen bedeutet dies jedoch, dass Karrieren schwerer kalkulierbar, weniger vorhersehbar und damit insgesamt unsicherer werden. Die Arbeitsplatzsicherheit wird durch die Abschaffung der Verbeamtung und den Übergang auf das Angestellten-gesetz (bzw. auf einen noch auszuhandelnden Kollektivvertrag) beträchtlich vermindert. Künftig wird eine Mehrheit von Beschäftigten befristet angestellt sein. An die Stelle von Beschäftigungsgarantien, die an die erfolgreiche Bewältigung von Qualifikationshürden (z.B. Promotion, Habilitation) gebunden ist, tritt eine eingeschränkte Arbeitsplatzsicherheit, die an laufende Evaluierungen bzw. Leistungsbewertungen gekoppelt wird (vgl. Pechar 2005).

Traditionellerweise konnten österreichische Universitäten einen guten Teil ihrer Attraktivität als Arbeitgeber/innen aus dem Versprechen dauerhafter (und zu einem großen Teil selbst bestimmter) Beschäftigung ziehen. Soweit die professionellen Kriterien und „Bewährungsproben“ (Boltanski/Chiapello 2003) in Form von definierten Qualifikationshürden und -prüfungen erfüllt wurden, konnte bisher – anders als etwa in Deutschland – mit einer dauerhaften Beschäftigung gerechnet werden. Die „neue“ Personalpolitik gibt dieses Versprechen nicht mehr. Selbst bei Erfüllung der Anforderungen bleibt es offen, ob tatsächlich eine Verlängerung der Beschäftigung erfolgt. Permanente Evaluierungen erhöhen also den Leistungsdruck, ohne Garantien zu geben. Ob dies die gewünschte Motivation erzeugt, erscheint zumindest fraglich. Die Orientierung an den eigenen individuellen Arbeitsplatz- bzw. Karriereinteressen wird jedenfalls tendenziell verstärkt. In dem Maße, in dem Institutionen von ihren Mitgliedern flexibles, „unternehmerisches“ Verhalten fordern, müssen sie auch damit rechnen, dass die Mitglieder zu Unternehmer/innen auf eigene Rech-

nung bzw. im eigenen Interesse werden.

Mit der steigenden (funktionalen) personalpolitischen Flexibilität entstehen auch neue Teilungs- und Konfliktlinien: Die Konzentration und selektive Investition in eine möglichst „schlanke“ Kernbelegschaft, die das Denkmodell der NPM bzw. des RBV fordert (vgl. Ridder 2002, Ridder/Bruns 2002), führt zu einer Verschärfung von Disparitäten zwischen Inhaber/innen von Dauerpositionen und solchen in eher prekären Arbeitsverhältnissen. Neben Leistungsverdichtung und intensiverer Kontrolle, die zu erwarten sind, wird „[e]in immer größerer Teil aller wissenschaftlichen Arbeiten auf Arbeitsplätzen erbracht, die ihren Inhaber/innen unzureichende soziale Absicherung, geringe Bezahlung und kaum Karriereoptionen bieten“ (Hefler 2003, S. 47).

Das Fehlen von sicheren oder jedenfalls längerfristig plan- und berechenbaren Karrieren stellt im Hinblick auf das personalpolitische Ziel der Sicherstellung notwendiger Humanressourcen nicht nur eine Erweiterung des Handlungsspielraums des Managements dar, sondern zugleich auch eine erhebliche Einschränkung. So wird zum Beispiel nicht nur die Personalbeschaffung (abhängig vom (Akademiker/innen)Arbeitsmarkt) erschwert, sondern es werden auch Probleme steigender Fluktuation und fehlender institutioneller Bindung erzeugt. Infolge der wahrgenommenen Unsicherheit können auch zentrale „Ressourcen“ der Universität, wie etwa die intrinsische Motivation als Voraussetzung von Kreativität und Innovativität, sowie das kritische Potenzial der Mitarbeiter/innen ausgehöhlt werden. Auch Rückwirkungen auf die Bereitschaft von Mitarbeiter/innen, sich für „ihre Organisation“ zu engagieren und diese konzeptionell und organisatorisch weiterzuentwickeln, können begründet angenommen werden. Diese Leistungen sind weitgehend vom freiwilligen Engagement und von der Identifikation mit der Institution abhängig: wieso sollte etwa jemand Energie und Zeit für die Organisation investieren, wenn es höchst ungewiss ist, ob er oder sie in einigen Jahren noch Mitglied derselben ist? Aus individueller Perspektive mag der Rückzug aus kollektivem Engagement vernünftig sein. Aus der Perspektive des Systems kann dies aber auch als ein Abschneiden bestandsnotwendiger Ressourcen und damit sehr irrational erscheinen.

### 2.2 Individualisierung vs. kollektives Engagement

Im Zuge der Gesetzesreform wurde das bisher im Dienstrecht der Hochschullehrer/innen weitgehend dominierende „Beförderungsprinzip“ durch das „Wettbewerbsprinzip“ abgelöst (vgl. dazu Marhold 2004). Nicht nur Universitäten stehen zunehmend in *dynamischem* Wettbewerb zueinander, sondern auch Mitarbeiter/innen bzw. Bewerber/innen müssen um knappe Positionen und Ressourcen „ringen“. Nur die „besten“ Forscher/innen und Universitätslehrer/innen sollen an den Universitäten beschäftigt werden. Dies ist an sich keine neue Forderung. Diese Forderung gehört vielmehr immer schon zu den zentralen Legitimationsgrundlagen der Universität. Was sich verändert, das sind die Verfahren, die für die „Selektion der Besten“ als geeignet angesehen werden (z.B. Einsatz spezieller Prüfverfahren oder Einbeziehung von Headhuntern bei der Besetzung von Leitungspositionen) sowie der Kriterienkatalog, anhand dessen es zu einer Beurteilung und Selektion der Wissenschaftler/innen kommt. Der Tendenz nach wird als „gut“ konstruiert, wer eine Vielzahl von (hochbewerteten) Jour-

nal)Publikationen vorzuweisen hat, wer Drittmittel akquiriert und positive formale Bewertungen in der Lehre nachweisen kann.

Es ist anzunehmen, dass sich durch die Verstärkung des individualisierenden Wettbewerbs auch die universitäre Kommunikations- und Kooperationskultur sowie das Arbeits- und Betriebsklima stark verändern. Das Paradoxon besteht in dem geforderten Engagement für die „scientific community“ einerseits und dem aus den universitären Kontextbedingungen resultierenden wachsenden „Einzelkämpfertum“ andererseits. Die materielle und symbolische Betonung des Wettbewerbs fördert eine „Mentalität des Jede/r gegen Jede/n“; zugleich wird „produktives“ Zusammenarbeiten verlangt. Auf diese Weise wird ein Wechselspiel zwischen einer Konkurrenzideologie und einem starken Kooperationsimperativ institutionalisiert.

Unter diesen Bedingungen wird Kooperation aus individueller Perspektive riskant. Das vielfach geforderte und im Sinne kollektiver Leistungserstellung notwendige „knowledge sharing“ wird – wie beispielsweise Hefler (2003, S. 49) prognostiziert – prekär: „keine Kooperation, keine Weitergabe von Wissen, solange die individuelle Existenz am Spiel steht“. Dennoch bestehen im universitären Alltag unentwegt Zwänge zur Kooperation. Inhaltlicher Austausch und vertrauensvolle Zusammenarbeit sind unverzichtbare Ressourcen für das Erbringen „exzellenter“ Forschungsleistungen. Individualisierende Konkurrenz verlangt und fördert dagegen ein individuelles Denken und Agieren – auch im kollektiven Arbeitsprozess. Auf diese Weise blockiert es die Aktualisierung jenes Potenzials, das eigentlich mobilisiert werden sollte.

Auch die zunehmende Steuerung über Ziel- und Leistungsvereinbarungen und die damit verbundenen Prüfungsprozesse betreffen einzelne Mitarbeiter/innen und wirken individualisierend. Sie erfordern die Einführung von Verfahren, durch die individuelle Leistung dokumentiert, gemessen und bewertet wird (vgl. Biedermann/Strehl 2004, Townley 1990, 1997). Die Bewertungsverfahren lassen Klassifizierungen „guten“ und „schlechten“ Arbeitens entstehen. Sie normieren und individualisieren im selben Zuge (vgl. Rose 1991). Die Steuerungslogik zielt darauf ab, unterschiedliche Leistungen vergleichbar zu machen. Dies soll die Basis für „differenzierende“ Einschätzungen und Beurteilungen bilden. Die Überzeugung, es finde über Beurteilungs- und Kontrollverfahren eine – neutrale oder objektive – Bestenauslese anhand eines transparenten Kriterienkatalogs statt, erscheint angesichts faktischer Mikropolitik der Beurteilung und der Interessen- und Politikhaltigkeit von Beurteilungs- und Bewertungskriterien als naiv (vgl. z.B. Barlow 1989). Die Fokussierung auf individuell zurechenbare und sichtbare Leistung lässt tendenziell die universitären Rahmenbedingungen in den Hintergrund treten und entzieht diese damit auch einer politischen Diskussion. Verbal eingefordertes kollektives Engagement wird durch die normative Kraft des Faktischen, das durch diese Verfahren erzeugt wird, konterkariert.

### 2.3 Effizienz vs. Qualität und Kreativität

Die Reform der universitären Personalpolitik soll einen effizienten Einsatz und eine rentable Nutzung der vorhandenen Ressourcen sicherstellen. Den Gesetzes-Protagonist/-

innen zufolge stellt das Kriterium Effizienz *die* essentielle und alle universitären Bereiche umfassende Leitmaxime der Reform dar. Es dominiert der Glaube, die Vielzahl an implementierten Managementtechniken führe neben der Erhöhung der Effizienz indirekt auch zu einer qualitativen Verbesserung der wissenschaftlichen Leistungen, die im Sinne einer erhöhten Transparenz auch detailliert zu erfassen sind. Exemplarisch hierfür ist etwa das neu eingeführte Instrument der „Wissensbilanz“ (vgl. Biedermann 2004). Durch dieses soll universitär bestehendes Wissen bzw. sollen erbrachte Leistungen anhand vorgegebener Kriterien transparent und quantifizierbar gemacht werden.<sup>2</sup> Idealerweise sollte das Instrument – nach Ansicht der Reformbefürworter/innen – dazu dienen, „die Universitäten *als das, was sie sind*“ (Biedermann 2004, S. 262, unsere Hervorhebung), darzustellen.

Diese Neutralitätsfiktion ist freilich nur vor dem Hintergrund eines naiven Abbildrealismus aufrechtzuerhalten und übersieht die realitätserzeugenden und normierenden Effekte dieser Verfahren. Sie lassen nicht nur neue mentale Modelle von Universität entstehen, sondern sie verändern, indem sie das Handeln orientieren, auch universitäre Wirklichkeiten (vgl. Habersam/Piber 2005, Kappler 2004). Sie sind also nicht nur Beschreibungen universitärer Leistungen in der Sprache des Managements sondern zugleich auch *Vorschreibungen*. Das Eindringen des Managementdiskurses ist nicht nur ein Indikator für die Entstehung neuer mentaler Modelle, sondern zugleich auch das Medium, über das die Veränderung des universitären Gefüges erfolgt.

Die Vervielfältigung von Leistungsbewertungen und -kontrollen führt in Kombination mit einer strukturell und ideologisch angelegten Zentralisierung an Universitäten zu einer subtilen Verschiebung bzw. Umgestaltung der „Freiheit der Wissenschaft“.<sup>3</sup> Diese erfolgt weniger durch inhaltliche Vorgaben oder über einschränkende Normen, als vielmehr über die Vorgabe von Reflexions- und Bewertungskategorien wissenschaftlicher Arbeit. Was als „Wissen“ gilt oder als (relevanter) Beitrag zum universitären Leistungsprozess, wird im Besonderen durch jene Kategorien bestimmt, die in die „Wissensbilanz“ aufgenommen werden. Die „Produzent/innen“ im Wissenschaftsbetrieb müssen sich an den maßgebenden Kriterien orientieren. Damit transformieren sich nicht nur die Prozesse der Produktion, sondern in der Folge auch die Ergebnisse der Produktion sowie die Produzent/innen selbst.

In Kombination mit der „Reformleitlinie Effizienz“ verändern sich Qualitäts-Maßstäbe, welche für den/die einzelne/n Wissenschaftler/in relevant sind, möchte er/sie sich im System behaupten. In dem Maße, in dem Verfahren auf den mess- und quantifizierbaren Output fokussieren, wird eine Anreizstruktur geschaffen, die eine Orientierung an Quantität nahe legt (z.B. Zahl der Publikationen) und qualitative Bewertungen in den Hintergrund rückt. Das Punkte-Zählen ersetzt dann zunehmend die inhaltliche Auseinandersetzung. In dieser Hinsicht ist der Effizienzimperativ auch kei-

<sup>2</sup> Ausgangspunkt für die Bestimmung waren 143 Kriterien, die das Ministerium für Bildung und Wissenschaft vorschlug (vgl. Vortrag von Stefan Tischer u.a. (bm:bwk) zur Wissensbilanz vom 18. Jänner 2005 in Wien).

<sup>3</sup> Freiheit von Wissenschaft ist hierbei institutionell gedacht und nicht individuell zu verstehen, wenngleich eine solche Trennlinie teils schwer zu ziehen ist (vgl. dazu bspw. Albrecht 2004).

neswegs (politisch) neutral, vielmehr ist er selbst eine „politische Technologie“ (Bröckling et. al. 2000), die in oft undiskutierter Weise Inhalte verändert und neue Relevanzstrukturen etabliert (vgl. Weiskopf/Loacker 2006).

Zum Einsatz sollen jene Ressourcen und Ressourcen-Kombinationen kommen, welche die Maximierung des Outputs gewährleisten. Wissenschaftler/innen wie einzelne Wissenschaften werden künftig verstärkt auf ihren – direkt erkennbaren und kurzfristig messbaren Beitrag zum (Gesamt-)„Nutzen“ hin überprüft. So werden etwa Zielvereinbarungen in der Regel für einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren abgeschlossen; in dieser Zeit müssen dementsprechend messbare Ergebnisse vorliegen. Auch Personalentwicklung wird verstärkt selektiv angeboten. Nutzererträge von Wissenschaftler/innen wie von Wissenschaftsbereichen müssen klar ersichtlich sein, offen gelegt werden können und tendenziell der vorherrschenden Werte-Logik entsprechen, um als förderungs- und unterstützungswürdig anerkannt zu werden.

Ein/e Wissenschaftler/in kann sich in einem Regime, in dem „kontextloser“ Effizienz ein solch hohes Maß an Bedeutung zugeschrieben wird, kaum das Risiko leisten, langfristige Projekte mit unsicherem Ausgang zu verfolgen. Der Druck verstärkt sich, Vorhaben mit kurzfristig realisierbaren und weitestgehend kalkulierbaren Ergebnissen zu verfolgen, die noch dazu im aktuellen Wissenschaftstrend liegen (schließlich muss die Publizierbarkeit gleich mitbedacht werden). Kreativität und Innovativität werden unter diesen Bedingungen zwar einerseits als zentrale Wettbewerbsfaktoren gesehen und daher auch gefordert, zugleich wird aber der Raum für spielerisches Handeln, für experimentelle und problematisierende Herangehensweisen (vgl. dazu z.B. March 1999) eingeschränkt. An deren Stelle tritt die Forderung nach zielstrebigem und effizienter Projektabwicklung.

#### 2.4 Steuerung über Hierarchie und Verfahren vs. Autonomie und Mitbestimmung

Die Gesamtsteuerung der Universität erfolgt nunmehr über eine Kombination aus externer Steuerung (z.B. durch Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium und durch die Neukonstitution des Leitungsgremiums Universitätsrat) und interner Steuerung (etwa durch die verstärkte Positionsmacht des Rektorats, durch Zielvereinbarungen mit Dekan/innen und Institutsleiter/innen). Die interne Steuerung besteht vor allem im Zusammenspiel von zwei Mechanismen, nämlich einerseits der Führung über hierarchische Strukturen und andererseits dem verstärkten Einsatz von Management- und insbesondere Controllinginstrumenten. Das UG 2002 stärkt die Positionen des Rektorats, der Dekan/innen sowie den Einfluss der Gruppe der Professor/innen (vgl. Pellert 2003) und lässt durch die Einführung der Universitätsräte, durch welche u.a. starke externe (auch parteipolitische) Einflüsse auf Universitäten deutlich werden, eine wesentlich veränderte Governance-Struktur entstehen. Das Rektorat leitet nunmehr die Universität monokratisch und fällt gemeinsam mit dem Universitätsrat (zumindest formell) die wesentlichen strategischen Entscheidungen.<sup>4</sup> Der Senat dient gegenwärtig weitgehend der „konsensualen Absicherung“ dieser Vorhaben. Das Rektorat hat aufgrund des Globalhaushalts im Rahmen der Autonomie der Universitäten nunmehr die Möglichkeit, über den Einsatz und die Verlagerung von Ressourcen der Uni-

versität, über Schwerpunktsetzungen in Forschung und Lehre und über die Bereitstellung von intern wirkenden Anreizen zu entscheiden (vgl. Weber 2003, S. 115). Die starke Rolle des Rektorats wird beispielhaft daran deutlich, dass der/die RektorIn über die Berufungsverfahren wacht, und die Berufung selbst durch den/die Rektor/in erfolgt. Die Begründung hierfür lautet, das Rektorat unterbinde auf diese Weise Seilschaftseinflüsse und gewährleiste die Objektivität der Auswahlverfahren (vgl. Laske/Weiskopf 1996). So soll die Transparenz der Berufungskultur erhöht und die Akzeptanz von Qualitätskriterien gesichert werden (vgl. ÖUK 2003, S. 57f.).

Die durch das UG 2002 gestärkte Hierarchie wird durch eine Vielzahl an Controlling-Technologien ergänzt, die dem Rektorat als scheinbar neutrale Unterstützung zur Entscheidungsfindung bereitgestellt werden (vgl. dazu Punkt 2.3). Diese Steuerungstechnologien könnten sich aber durchaus als „gefährliches Supplement“ (Weiskopf 2005) erweisen, das das Risiko einer Übersteuerung mit sich bringt. Die Problematik einer zu starken Steuerung von organisationalen (Leistungs-)Prozessen an Universitäten besteht darin, dass die notwendigen (akademischen) Freiräume für das wissenschaftliche Personal derart eingeschränkt werden, dass sie die notwendigen motivationalen Grundlagen unterminieren (vgl. Brix 2004). Es besteht das Risiko, dass die Leitungsgremien durch zu umfassende Eingriffe in die Autonomie von Fakultäten, Instituten und einzelnen Wissenschaftler/innen eine Minderung der intrinsischen Motivation bewirken (vgl. u.a. Frey/Osterloh 1997), obwohl die Universitätsreform unter dem Anspruch angetreten ist, die Leistungsbereitschaft zu stärken. Ein outputorientiertes Anreizsystem kann dazu beitragen, die Effizienz im Sinne der Steuerungslogik zu steigern. Zugleich kann es aber auch dazu führen, dass die im Wissenschaftskontext traditionellerweise als unverzichtbar angesehene „Tugend“, sich auf „verschwenderische“ Weise zu engagieren, verdrängt und durch instrumentalistisches „Zählen“ von in Aussicht gestellten Belohnungen ersetzt wird. Subjektive Verausgabung für ein bestimmtes Fach bzw. für eine bestimmte „Idee“ stellt gerade im wissenschaftlichen Kontext, der neben konsequenter Arbeit vor allem auch Kreativität und Einfallsreichtum erfordert, eine zentrale Ressource dar.<sup>5</sup>

Allzu starke hierarchische Strukturen stehen Freiheit entgegen, und ein Übermaß an Output- und Effizienzfixierung gefährdet Innovation, zumal das „Innovative“ definitionsgemäß offen, riskant und unbekannt ist. Hat die frühere Steuerungspraxis der österreichischen Universität möglicherweise an Beliebigkeit, „Wildwuchs“ und geringer strategischer Ausrichtung gelitten, so scheint das Pendel nunmehr zunehmend in die Gegenrichtung auszuslagen.

Mit der Zentralisierung der inneruniversitären Steuerungsstruktur durch das UG 2002 geht auch ein Zurückdrängen bzw. weitgehendes Ausschließen von formellen Mitbestim-

<sup>4</sup> Wie sich die faktischen Entscheidungs- und Machtstrukturen verändern, lässt sich noch nicht abschließend beurteilen und ist u.a. Gegenstand eines Forschungsprojekts, das sich mit der Veränderung der Governance-Strukturen infolge des UG 2002 befasst (vgl. Laske et. al. 2006).

<sup>5</sup> Das hat bereits Max Weber in seinem Aufsatz „Wissenschaft als Beruf“ deutlich herausgestellt. Für ihn sind „Eingebung“, „harte Arbeit“ und „Leidenschaft“ die zentralen Bedingungen erfolgreicher wissenschaftlicher Arbeit (vgl. Weber 1967[1919], S. 12). „Ohne Leidenschaft ... hat einer den Beruf zur Wissenschaft nicht und tue etwas anderes“ (ebenda), schreibt er (vgl. dazu auch Krell/Weiskopf 2006, S. 74ff.).



mungsmöglichkeiten der meisten Gruppen von Universitätsangehörigen einher, welche die vorangehenden Reformen bzw. Organisationsstrukturen der Universität in Österreich charakterisierten (vgl. Laske 2003). Ob die Stärkung der Hierarchie zu einer effizienteren Universität beiträgt, wird sich zeigen. Die damit verbundenen Demokratiedefizite wurden vielfach kritisiert (vgl. z.B. Burtscher/Pasqualoni 2004). Geht man von einer „Ökonomie des Dialogs“ (Ulrich 1986, S. 438) aus, die neben den Kosten der Willensbildung auch die der Willensdurchsetzung berücksichtigt, so können durchaus auch Effizienz Nachteile erwartet werden. Inwieweit darüber hinaus Mitarbeiter/innen ihre Potenziale (bewusst) zurückhalten, wird nicht zuletzt davon abhängen, welche Wertschätzung Mitarbeiter/innen auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen erfahren. Im Sinne des individuellen und des organisationalen Lernens erscheint die Beteiligung der Universitätsangehörigen an den sie betreffenden Entscheidungen als eine sachliche Notwendigkeit. Eine faktische Grenze der Ausschließung wird die Expertise und Erfahrung von Universitätsangehörigen aus allen Bereichen und Ebenen sein. Dort findet die Hierarchie ihr Supplement, das sie zugleich stützt und begrenzt.

### 3. Schlussfolgerungen

Wir haben am Beispiel der österreichischen Universitätsreform gezeigt, dass die aktuellen Bemühungen, Universitäten in wettbewerbsfähige Organisationen zu transformieren, mit einer grundlegenden Verschiebung personalpolitischer Prioritäten einhergehen. Diese vollzieht sich nicht bruchlos, sondern bringt eine Reihe von Spannungsfeldern hervor, in denen sich das konkrete (personal-)politische Handeln vollzieht.

- Die Umgestaltung der Rahmenbedingungen bringt eine erhöhte Flexibilität bzw. einen erweiterten Handlungsspielraum der Personalpolitik mit sich. Zugleich werden Karrierepfade und Perspektiven, ebenso wie Beschäftigungssituationen unsicherer und weniger vorhersehbar. Damit sind möglicherweise (De-)Motivationswirkungen verbunden, die dem Gedanken einer umfassenden Nutzung des Potenzials von Humanressourcen zuwiderlaufen.
- Die Betonung des Wettbewerbsprinzips und die damit einhergehende Individualisierung von Leistung(sbeurteilungen) führen zu einer klareren Verknüpfung von Leistung und Sanktion. Im gleichen Zuge werden allerdings Probleme der individuellen Leistungsbeurteilung und -zurechnung erzeugt bzw. verstärkt. Individualisierender Wettbewerb bringt Dynamik mit sich. Konkurrenz und Wettbewerb können aber auch die Ressource der vertrauensvollen Kooperation aushöhlen und damit die Grundlagen produktiver Arbeit unterminieren.
- Die Fokussierung auf Effizienz und die damit verbundene Ausweitung von effizienz- und qualitätssichernden Verfahren führt in manchen Bereichen zu einem erhöhten Maß an Transparenz und zu „accountability“. Mit der verfahrenstechnischen Absicherung von „Qualität“ sind jedoch auch normierende Effekte verbunden, die kreatives Engagement begrenzen. Insbesondere die inhärente Tendenz zur Kurzfristigkeit und Quantifizierung schränken den Raum für langfristig ausgerichtetes, innovatives Arbeiten und inhaltliche Auseinandersetzungen tendenziell ein.

- Die Steuerung universitärer Arbeitsprozesse über die „Doppelzange“ von Hierarchie und Management- und Controllingverfahren erleichtert die strategische Profilbildung. Sie bringt aber zugleich eine subtile Veränderung individueller und institutioneller Autonomie mit sich. Insbesondere die Vorschreibungen, die den Controllingverfahren immanent sind, erzwingen ein Ausfüllen von Handlungsspielräumen im Sinne der manageriellen Logik und gestalten auf diese Weise Lehr-, Lern- und Forschungsprozesse um.
- Die Substituierung der (institutionalisierten) Mitbestimmung durch ein Partizipationskonzept, das Mitsprache im operativen Bereich erlaubt, entlastet das Mitsprachensystem von interessenpolitischen Auseinandersetzungen. Dies impliziert allerdings auch die Gefahr, auf die „Ökonomie des Dialogs“ zu verzichten und bestimmte Interessensgruppen systematisch zu benachteiligen.

Die Veränderung von Universitäten in Hinblick auf deren Effizienzsteigerung ist keine (interessenneutrale) Frage geeigneter „Reformtechnologien“ (Titscher 2004). Das politische Programm, das in den „Technologien“ selbst verkörpert ist, verändert in grundlegender Weise das Bild und die Realität der Universität sowie die Arbeit an Universitäten bzw. die Arbeit derjenigen, die sie erbringen. Die starke Betonung der effizienten Nutzung von Humanressourcen birgt die Gefahr in sich, dass sich der Raum an Universitäten, der für die effektive Wahrnehmung von wichtigen gesellschaftlichen und insbesondere gesellschaftskritischen Aufgaben nötig ist, verengt oder gar verflüchtigt. In den Spannungsfeldern, die im alltäglichen Handeln der Akteur/innen erfahrbar werden, sucht sich allerdings auch der „Eigensinn“ seinen Raum und findet seinen Weg: über den Erfolg von Reformen entscheidet weniger die Intention (*intension*) einzelner Akteur/innen, sondern vielmehr die Weise, in der sich kollektives Handeln in diesem Feld (*in-tension*) organisiert.

#### Literaturverzeichnis

- Albrecht, P.-A. (2004): Die Vernichtung des Individuellen. Vom Ende der universitären Freiheit in Forschung und Lehre. In: *Forschung & Lehre*, 12. Jg. 2004, S. 650-651.
- Armstrong, P. (2001): Science, enterprise and profit: ideology in the knowledge-driven economy. In: *Economy and Society*, Vol. 30, 2001, No. 4, pp. 524-552.
- Barlow, G. (1989): Deficiencies and the perpetuation of power: Latent functions in management appraisal. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 26, 1989, pp. 449-517.
- Biedermann, H. (2004): Wissensbilanzierung. In: Höllinger, S./Titscher, St. (Hg.): Die Österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002. Wien, S. 246-263.
- Biedermann, H./Strehl, F. (2004): Leistungsvereinbarung. In: Höllinger, S./Titscher, St. (Hg.): Die Österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002. Wien, S. 219-245.
- Boltanski, L./Chiapello, E. (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz.
- Brix, E. (2004): Einladungsschreiben zum Workshop Personalrecht, Personalentwicklung und Berufungspolitik unter den Vorzeichen des Universitätsgesetzes 2002 vom 23. Jänner 2004.
- Bröckling, U./Krasemann, S./Lemke, T. (Hg.) (2000): *Gouvernementalität. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt am Main.
- Burtscher, Ch./Pasqualoni, P. (2004): Demokratie im Universitätsbetrieb? In: Weber, W./Burtscher, Ch./Pasqualoni, P. (Hg.): *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung*. Göttingen, S. 347-376.
- Burtscher, Ch./Pasqualoni, P.-P./Scott, A. (2005): Das österreichische Universitätssystem im Schatten zweier Gesetze. In: Welte, H./Auer, M./Meister-Scheytt, C. (Hg.): *Management von Universitäten*. München und Mering, S. 143-170.

- Frey, B.S./Osterloh, M. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. In: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg. 1997, S. 307-321.
- Fuller, S. (2000): The governance of science: ideology and the future of the open society. Buckingham.
- Fuller, S. (2002): Knowledge management foundations. Boston/Mass.
- Gutenberg, E. (1951): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1: Die Produktion. Berlin u.a.
- Habersam, M./Piber M. (2005): Universitäten als Kolonien einer metrischen Controllinglogik?. In: Welte, H./Auer, M./Meister-Scheytt, C. (Hg.): Management von Universitäten. München und Mering, S. 363-383.
- Hefler, G. (2003): Kollektive Laufbahnen. In: BUKO, 1-4. Jg. 2003, S. 46-50.
- Höllinger, S. (2004): Die Entwicklung von der staatlich gelenkten zur autonomen und europäischen Universität. In: Höllinger, S./Titscher, St. (Hg.): Die Österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002. Wien, S. 51-69.
- Höllinger, S./Titscher, St. (Hg.) (2004): Die Österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002. Wien.
- Kappler, E. (2004): Bild und Realität: Controllingtheorie als kritische Bildtheorie. Ein Ansatz zu einer umfassenden Controllingtheorie, die nicht umklammert. In: Scherm, E./Pietsch, G. (Hg.): Controlling. Theorien und Konzeptionen. München, S. 581-610.
- Krell, G./Weiskopf, R. (2006): Die Anordnung der Leidenschaften. Wien.
- Laske, St. (2003): Wir können keine Reformen durchsetzen, wenn sie nicht von einer Mehrheit getragen und voran gebracht werden. In: Grünewald, K./Gadner, J. (Hg.): Universitätsgesetz 2002 – Weltklasse oder Sackgasse? Eine kritische Auseinandersetzung. Wien, S. 19-26.
- Laske, St./Lederbauer, D./Loacker, B./Meister-Scheytt, C. (2006): Struktur und Selbstverständnis der österreichischen Universitätsräte. Forschungsbericht zum gleichnamigen Projekt, gefördert durch den Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank. Innsbruck.
- Laske, St./Meister-Scheytt, C./Scheytt, T. (2004): Personalentwicklung in Universitäten: Zwischen Emanzipation und Disziplinierung. In: Laske, St./Meister-Scheytt, C./Scheytt, T. (Hg.): Personalentwicklung und universitärer Wandel, Programm – Aufgaben – Gestaltung. München und Mering, S. 33-58.
- Laske, St./Weiskopf, R. (1996): Personalauswahl - ... was wird denn da gespielt? - Ein Plädoyer für einen Perspektivenwechsel. In: Zeitschrift für Personalforschung, 10. Jg. 1996, S. 295-330.
- Legge, K. (1995): Human Resource Management. Rhetorics and Reality. Houndmills.
- March, J.G. (1999): The pursuit of organizational intelligence. Malden and Oxford.
- Marhold, F. (2004): Das Universitätslehrerdienstrecht 2001 im Kontext der Hochschulreform. In: Höllinger, S./Titscher, St. (Hg.): Die Österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002. Wien, S. 287-301.
- Meier, F./Schimank, U. (2003): Profilentwicklung der österreichischen Universitäten – Jenseits von Prokrustesbett und Heuchelei? In: Titscher, St./Höllinger S. (Hg.): Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Opladen, S. 119-138.
- Meister-Scheytt, C./Scheytt, T. (2005): The Complexity of Change in Universities. In: Higher Education Quarterly, Vol. 59, 2005, pp. 76-99.
- Müller-Böling, D. (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh.
- Müller-Camen, M./Salzgeber, St. (2005): Changes in Academic Work and the Chair Regime: The Case of German Business Administration Academics. In: Organization Studies, Vol. 26, 2005, pp. 271-290.
- ÖUK. Österreichisches Universitätenkuratorium (2003): Aufbruch in die Autonomie – Ausbruch aus tradierten Universitätsstrukturen. Wien.
- Pechar, H. (2005): Hire and Fire? Akademische Karrieren unter den Bedingungen des UG 2002. In: Welte, H./Auer, M./Meister-Scheytt, C. (Hg.): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. München und Mering, S. 317-337.
- Pellert, A. (2003): Das UG 02 und seine Auswirkungen auf Personalentwicklung und Frauenförderung. In: BUKO, 1-4. Jg. 2003, S. 28-31.
- Ridder, H.-G. (2002): Vom Faktoransatz zum Human Resource Management. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hg.): Theorien des Managements. Managementforschung 12. Wiesbaden, S. 211-240.
- Ridder, H.-G./Bruns, H.-J. (2002): Strategische Personalentwicklung und nachhaltige Wettbewerbsvorteile – Kompetenzmanagement aus ressourcenorientierter Sicht. In: Becker, M./Schwertner, A. (Hg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung. München und Mering, S. 97-121.
- Rose, N. (1991): Governing by numbers: Figuring out Democracy. In: Accounting, Organizations and Society, Vol. 16, 1991, pp. 673-692.
- Titscher, St. (2004): Theoretische Grundlagen, Interpretationsvarianten und mögliche Auswirkungen des Universitätsgesetzes. In: Höllinger, S./Titscher, St. (Hg.): Die Österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002. Wien, S. 73-123.
- Titscher, St./Höllinger, S. (2003a): Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Opladen.
- Titscher, St./Höllinger, S. (2003b): Einleitung. In: Titscher, St./Höllinger S. (Hg.): Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Opladen, S. 9-20.
- Titscher, St./Perle, C./Titz, H. (2005): Wissensbilanz – Ein Schlagwort mit Inhalt füllen. Eine Präsentation für Universitätsräte. Vortrag des bm:bwk vom 18. Jänner 2005. Wien.
- Townley, B. (1990): The politics of appraisal: lessons from the introduction of appraisal into U.K. universities. In: Human Resource Management, Vol. 1, 1990, No. 1, pp. 27-44.
- Townley, B. (1997): The Institutional Logic of Performance Appraisal. In: Organization Studies, Vol. 18, 1997, No. 2, pp. 261 - 285.
- Ulrich, P. (1986): Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven in der modernen Industriegesellschaft. Bern und Stuttgart.
- Weber, M. (1967 [1919]): Wissenschaft als Beruf. 6. Auflage. Berlin.
- Weber, W. (2003): Strategische Positionierung von Universitäten – Gestaltungserfordernisse und Gestaltungsmöglichkeiten im österreichischen Hochschulsystem. In: Titscher, St./Höllinger, S. (Hg.): Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Opladen, S. 105-118.
- Weiskopf, R. (2005): Unter der Hand. Aspekte der Gouvernentalisierung der Universität. In: Welte, H./Auer, M./Meister-Scheytt, C. (Hg.): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. München und Mering, S. 171-186.
- Weiskopf, R./Loacker, B. (2006): A snake's coils are even more intricate than a mole's burrow. Individualization and subjectivation in post-disciplinary regimes. In: Management Review, Vol. 17, 2006, No. 4, pp. 1-25.
- Willmott, H. (1995): Managing the Academics. In: Human Relations, Vol. 48, 1995, pp. 993-1028.

■ **Mag. Bernadette Loacker**, Projektmitarbeiterin am Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, E-Mail: [bernadette.loacker@uibk.ac.at](mailto:bernadette.loacker@uibk.ac.at)

■ **Dr. Richard Weiskopf**, Ass. Prof. am Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, E-Mail: [richard.weiskopf@uibk.ac.at](mailto:richard.weiskopf@uibk.ac.at)

■ **Dr. Manfred Auer**, Univ. Prof., Dozent am Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, E-Mail: [manfred.auer@uibk.ac.at](mailto:manfred.auer@uibk.ac.at)

Peer Pasternack



Peer Pasternack

## Hochschulsteuerung: Ein konkurrenzföderalistischer Feldversuch

Die deutsche Hochschulpolitik ist derzeit dabei, sich in einen großflächigen konkurrenzföderalistischen Feldversuch mit 16 verschiedenen Experimentieranordnungen zu begeben. Vorrangiges Interesse dürfen dabei die Verträge zwischen Landesregierungen und Hochschulen beanspruchen, die ein zentrales Element der Neuen Steuerung im Hochschulsektor sind. Seit knapp zehn Jahren werden sie in Deutschland diskutiert und umgesetzt. Die bisherigen Erfahrungen führten zu einer Pragmatisierung der Ansprüche, die mit dem neuen Instrument ursprünglich verbunden waren. Was anfangs als Königsweg gepriesen wurde, ist unterdessen zu einer Art Königsausweg geworden. Vor diesen Hintergründen liegt es nahe, die Hochschulsteuerung hinsichtlich regionaler Variationen in den Blick zu nehmen.

### 1. Das Steuerungsproblem

Eine Hochschule ist zugleich staatliche Einrichtung (wie z.B. ein Gefängnis) und öffentlich-rechtliche Körperschaft (wie z.B. eine Rechtsanwaltskammer). Aus diesem Doppelcharakter ergeben sich spezielle Steuerungsanforderungen: (1) Obwohl viele daran glauben, gibt es in der Steuerung von Hochschulen keine monokausalen Zusammenhänge. (2) Es existieren zwar keine idealen oder letztgültigen Lösungen für die Steuerung von Hochschulen, doch bei der Suche danach lässt sich immerhin mehr oder weniger erfolgreich scheitern, und auch Gelingen ist nicht grundsätzlich ausgeschlossen. (3) Kausalbeziehungen zwischen bestimmten Interventionen und Ergebnissen sind in der Hochschulsteuerung grundsätzlich nur probalistisch formulierbar, d.h. die Aussage „A ist die Ursache von B“ bedeutet lediglich, aber immerhin: wenn A eingeführt wird, wird B mit höherer Wahrscheinlichkeit auftreten, als wenn dies nicht getan wird.

Für die Lösung der Steuerungsprobleme zwischen Staat und Hochschulen gibt es drei prinzipielle Möglichkeiten:

- zum ersten die direktive Steuerung vollständig durch den Staat, d.h. dergestalt, wie es aus autoritären Regimes bekannt ist,
- zweitens die Übertragung der Steuerung vollständig an die jeweilige Hochschule, d.h. der Staat verzichtet auf jegliche steuernde Intervention und setzt allenfalls – ähnlich wie für den kommerziellen Bereich durch das Wettbewerbsrecht – einen ordnungspolitischen Rahmen,
- drittens die Herstellung einer Balance zwischen Staat und Hochschule, also zwischen mehreren Steuerungsakteuren und unterschiedlichen Steuerungsvarianten.

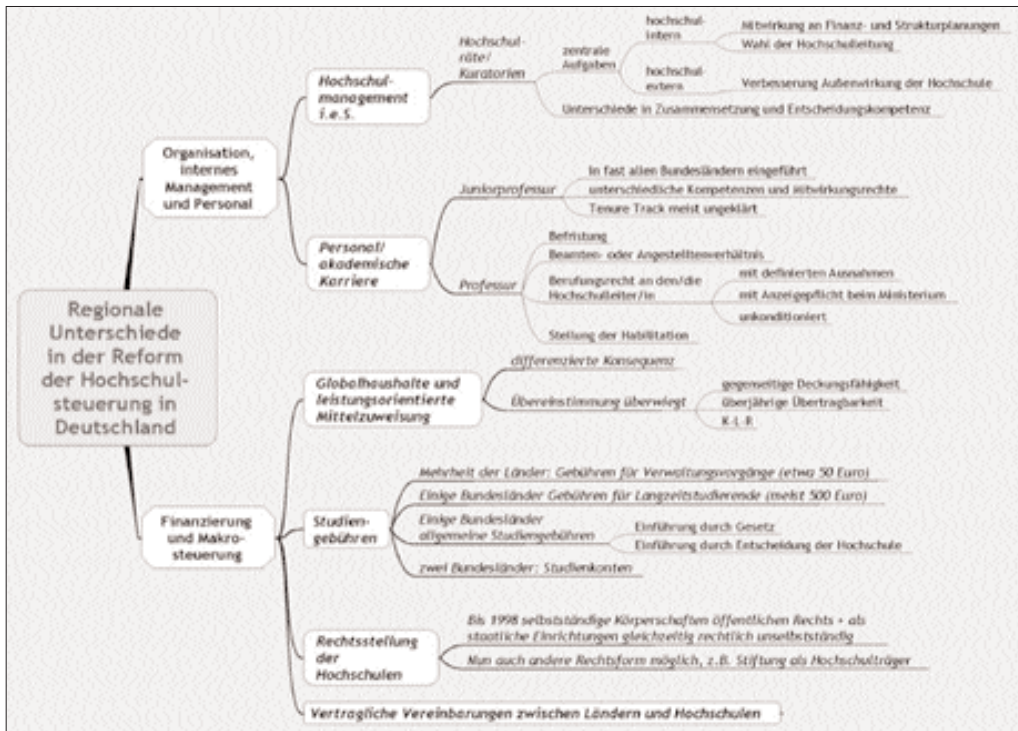
Die autoritäre Option ist hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt, wird aber nicht weiter verfolgt. Die zweite Steuerungsoption – alleinige Selbststeuerung der Hochschulen – vertritt nicht nur eine beträchtliche Anzahl von Hochschulakteuren; auch die aus dem politischen Raum stammenden Ideen zu Stiftungsuniversitäten gehen in diese Richtung. Mehrheitlich jedoch neigen die Vertreter und Vertreterinnen der Politik zur letztgenannten, der Balance-Variante. Anders die Hochschulen: Sie fordern typischerweise mehr Autonomie.

Nun ist in finanzieller Hinsicht schwerlich davon abzusehen, dass an Hochschulen weit überwiegend öffentliches Geld ausgegeben wird. Die Politik leitet daraus ab, dass sie auch eine entsprechende Verantwortung für die Zweckbindung der zu verausgabenden Mittel habe. Das Gegenargument seitens vieler Hochschulvertreter lautet: Lasst uns mal die Dinge alleine machen, dann werden die öffentlichen Gelder am wirkungsvollsten ausgegeben, denn wir werden uns nicht durch suboptimales Ausgabeverhalten ins eigene Fleisch schneiden. Dies hat eine spontane Plausibilität, aber auch einen Nachteil: Es baut auf einer eindimensionalen Betrachtungsweise auf, die von der impliziten Annahme ausgeht, alle Beteiligten würden einem hinreichend rationalen Ziel allein deshalb folgen, weil es hinreichend rational begründet ist. Dies erscheint lebensfremd, insoweit es völlig von institutionellen und individuellen Interessen, Machtverhältnissen und Konkurrenzen in den Hochschulen absieht.

Allerdings laufen wesentliche Elemente der heute erprobten neuen Steuerungsmodelle gerade darauf hinaus, die Hochschulen ‚mal alleine machen zu lassen‘: Zusammenführung von Fach- und Haushaltsverantwortung, output-statt inputorientierte Steuerung, Beschränkung auf ministerielle Kernaufgaben und Übertragung bislang staatlicher Befugnisse an die Hochschulen, Globalhaushalte sowie Autonomieerweiterung lauten die Stichworte. Wie ist dabei mit dem Problem umzugehen, dass die Hochschulautonomie nicht über ihre zentrale materielle Bestandsvoraussetzung, nämlich die Budgetgröße, verfügt, diese Verfügung vielmehr bei der Politik liegt?

Grundsätzlich halten auch hierfür die neuen Steuerungsmodelle entsprechende Instrumente bereit. Diese sind erstens die Trennung von normativer und strategischer Kompetenz einerseits und operativer Verantwortung andererseits, zweitens die Kontraktsteuerung incl. Vertragscontrolling und Evaluation. Mit diesen Instrumenten lässt sich einerseits – so sie klug ausgestaltet werden – Hochschulautono-

mie als unerlässliche Voraussetzung hochschulischer Leistungserfüllung sichern und erweitern. Andererseits lässt sich auf diesen Wegen ebenso der traditionellen oligarchischen wie der neuerdings – unter dem Stichwort ‚professionalisierte Hochschulleitungen‘ – bonapartistischen Entgrenzung der Hochschulautonomie entgegenwirken. Nun ist Steuerung niemals ein Selbstzweck, sondern ein Instrument zur Erreichung bestimmter Ziele. Daher sind Steuerungsvarianten immer danach zu bewerten und auszuwählen, ob sie die Zielerreichungschancen verbessern. Diese Bewertung und Auswahl muss zweierlei berücksichtigen: zum einen die abstrakte



Eignung eines Steuerungsinstrumentes für ein bestimmtes Steuerungsziel; zum anderen die konkrete Steuerungssituation, in der sich das ggf. abstrakt für geeignet befundene Instrument zu bewähren hätte. Wenn also Steuerungsbalancen gestaltet werden sollen, geht es immer darum, plausible Prognosen darüber zu erzeugen, ob ins Auge gefasste Steuerungsinstrumente und -modelle voraussichtlich ziel führend oder zielverfehlend wirken werden.

## 2. Die aktuelle Steuerungsdebatte: föderale Vielfalt?

Der Wettbewerbsföderalismus lebt von unterschiedlichen Lösungen für vergleichbare Probleme. Wenn diese Voraussetzung gilt, dann gilt sie auch für die Hochschulsteuerung. Gleichzeitig gibt es aber eine vereinheitlichende Tendenz: Zu beobachten ist, dass sich zahlreiche hochschulpolitische Akteure allfälligen so genannten Sachzwängen unterwerfen und dabei einem allgemeinen Modernitätssog folgen. Dem entspricht, dass jedes neue Hochschulgesetz in einem der 16 Bundesländer von seinen Autoren jeweils als das derzeit modernste apostrophiert wird: In der Deregulierung sei man am konsequentesten; die Hochschulautonomie werde so gestärkt, wie dies noch in keinem anderen Bundesland vorgekommen sei; das Verhältnis zwischen Staat, Hochschulen, Zivilgesellschaft und Wirtschaft finde sich nirgendwo sonst so klug und originell geregelt. Dabei zeigt sich die föderale Vielfalt auf den ersten Blick vor allem in einer fantasievollen Begrifflichkeit. Die deutsche Hochschulpolitik ist voller „Qualitätspakte“, „Hochschulpakete“ und „Solidarpakte“, kennt „Hochschulverträge“, „Zukunftsverträge“, „Ziel- und Leistungsvereinbarungen“ sowie „Innovationsbündnisse“. In Sachsen wurde das hochgradig konfliktreiche Verhältnis zwischen Landesregierung und Hochschulen gar in einen sog. Hochschulkonsens sublimiert, und das „Hochschuloptimierungskonzept (HOK)“ in Niedersachsen hat auch zumindest begrifflichen Charme. In Nordrhein-

Westfalen konzentriert sich die sprachliche Fantasie neuerdings auf den Gesetzgebungsprozess selbst: Hatte die rot-grüne Parlamentsmehrheit im vergangenen Jahr ein „Hochschulreformweiterentwicklungsgesetz“ verabschiedet, so gelangte nun ein „Hochschulfreiheitsgesetz“ auf die Landtagsagenda.

Was steckt inhaltlich hinter der rhetorischen Vielfalt? Werden wir tatsächlich Zeugen eines konkurrenzföderalistischen Feldversuchs in der Hochschulpolitik? Oder lässt sich eine Nivellierung beobachten, die sich unter der Hand durchsetzt? Oder aber wird sich die Wettbewerbsrhetorik auf die Bühne beschränken, während backstage kooperativ-föderalistische Lösungen zu Stande kommen?

Die Unterschiede bei den Neuerungen der Hochschulsteuerung sind zwischen den Bundesländern vergleichsweise übersichtlich (vgl. die Übersichtsgrafik). Es lassen sich zwei Reformbereiche unterscheiden: „Organisation, internes Management und Personalstruktur“ sowie „Finanzierung und Makrosteuerung“.

Im Reformbereich „Organisation, Management und Personal“ finden sich deutlichere regionale Unterschiede in der gesetzlichen Normierung des internen Hochschulmanagements sowie des Dienst- und Besoldungsrechts:

- Ein Trend, dem allerdings unterschiedlich intensiv gefolgt wird, ist die Reduzierung der Hochschulgremien sowie die deutlichere Trennung von strategischen, operativen und Kontrollkompetenzen. Im Übrigen machen sich Differenzen im Hochschulmanagement vor allem an der Ausgestaltung der Hochschulräte bzw. -kuratorien fest. Je nachdem, wie stark das Leitbild der Hochschule als Dienstleistungsunternehmen dominiert, wird der Hochschulrat bzw. das Kuratorium als mehr oder weniger starkes Aufsichtsgremium verfasst. Das findet seinen Ausdruck in Unterschieden der Zusammensetzung und Kompetenzen. Letztere betreffen insbesondere die Frage, in welcher Weise der Hochschulrat an der Bestellung der Hochschulleitung mitwirkt: vorschlagend, wählend, stel-

lungnehmend oder zur Kenntnis nehmend. Daneben werden Hochschulräte entweder als Gremien ausgestaltet, die für die Hochschulen verbindliche Entscheidungen erzeugen (etwa über den Haushalt, die Entwicklungsplanung oder die Einrichtung bzw. Schließung von Studiengängen), oder sie als Beratungsorgan begleiten.

- Im Regelungsbereich Dienst- und Besoldungsrecht finden sich regionale Spezifika vor allem bei den Themen Juniorprofessur und Professur. Die Juniorprofessur ist mittlerweile in fast allen Ländern eingeführt, allerdings mit deutlichen Unterschieden. Hinsichtlich Bewerbungsverfahren, mitgliedschaftsrechtlicher Stellung, individueller Autonomie, akademischen Mitwirkungsrechten, passivem und aktivem Wahlrecht sowie Regelung der Titelführung haben manche Landesgesetzgeber die Juniorprofessur mit Einschränkungen gegenüber den anderen Hochschullehrern ausgestaltet, andere hingegen stellen sie den anderen Professoren weitestgehend gleich (am konsequentesten Berlin). Zur traditionellen Professur gibt es unterschiedliche gesetzliche Regelungen zu den Fragen Befristung, Berufung im Beamten- oder Angestelltenverhältnis sowie Berufsrecht. Letzteres wird zunehmend an den oder die Hochschulleiter/in übertragen, wobei sich z.T. definierte Ausnahmen und z.T. Anzeigepflichten beim Ministerium finden. Die Stellung der Habilitation ist insofern unterschiedlich geregelt, als sie z.T. nicht mehr, z.T. als eine von mehreren Möglichkeiten des Zugangs zur Professur gesetzlich normiert ist.

Im Reformbereich „Finanzierung und Makrosteuerung“ sind vornehmlich in vier Bereichen regionale Differenzierungen feststellbar: Globalhaushalte und leistungsorientierte Mittelzuweisung, Studiengebühren, Rechtsstellung der Hochschulen sowie vertragliche Vereinbarungen zwischen Ländern und Hochschulen:

- Die Einführung von Globalhaushalten zeichnet sich durch die sehr differenzierte Konsequenz hinsichtlich gegenseitiger Deckungsfähigkeit der Haushaltstitel, der überjährigen Übertragbarkeit und der Einführung von Kosten-Leistungs-Rechnung aus. Ähnliches gilt für die leistungsorientierte Mittelzuweisung. Häufig wird zwischen Grundbudgets und/oder Leistungs- bzw. Innovationsbudgets differenziert, aus denen je unterschiedliche Zwecke zu finanzieren sind. Zum Teil werden auch Globalbudgets für die Fakultäten vorgeschrieben. Die Möglichkeit, ein hochschuleigenes Körperschaftsvermögen zu bilden, wird in mehreren Hochschulgesetzen eingeräumt.
- Bei Studiengebühren ist die Situation, dass die Mehrheit der Länder Gebühren für Verwaltungsvorgänge (etwa 50 Euro) und drei Bundesländer Studiengebühren von Langzeitstudierenden (meist 500 Euro) erheben, zwei Länder mit Studienkonten arbeiten (was in der Wirkung dem Langzeitgebühren-Modell entspricht, im Übrigen aber ein Weg zur Vermeidung von Gebühren für das Erststudium ist) und sieben Bundesländer allgemeine Studiengebühren eingeführt haben bzw. die Einführung vorbereiten. Hierbei besteht eine charakteristische Differenz darin, ob die Studiengebühren per Gesetz vorgeschrieben oder die Einführungsentscheidung den Hochschulen überantwortet wird.
- Hinsichtlich der Rechtsstellung der Hochschulen gibt es Flexibilisierungen: In Niedersachsen werden „Hochschu-

len in Trägerschaft des Staates“ und „Hochschulen in Trägerschaft von rechtsfähigen Stiftungen des öffentlichen Rechts“ im Gesetz getrennt behandelt. In anderen Ländern sind Öffnungsklauseln anzutreffen, die es gestatten, Hochschulen in anderer Rechtsform zu errichten oder in diese umzuwandeln, so in Baden-Württemberg, Hessen, im Gesetzentwurf der Bayerischen Staatsregierung und im Regierungsentwurf zum Hochschulfreiheitsgesetz NRW. Sachsen-Anhalt hat 2004 mit seinem neuen LHG eine Erprobungsklausel in Kraft gesetzt, die die Einführung privatrechtlicher oder anderer Organisationsformen für Hochschulen per Verordnung ermöglicht; vorausgesetzt wird ein Antrag von Hochschuleseite; die Erprobung ist auf fünf Jahre befristet.

- Vertragliche Vereinbarungen zwischen Ländern und Hochschulen sind ein komplex ausgestalteter Bereich. Dieser lohnt eine eigenständige Betrachtung.

### 3. Vertragliche Vereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen

Zu den vertragsförmigen Vereinbarungen hat ein am Institut für Hochschulforschung (HoF) durchgeführtes Projekt folgende Gemeinsamkeiten und Differenzen zu Tage gefördert (König 2005, König et al. 2006):

- vertragsförmige Vereinbarungen werden in den meisten Bundesländern inzwischen als erweitertes Steuerungsinstrument gegenüber den gesetzlichen Vorgaben eingesetzt; dabei gehen sie jedoch nur z.T. über die bestehenden gesetzlichen Vorgaben hinaus,
- in 15 von 16 Landeshochschulgesetzen sind Vereinbarungen zwischen Landesregierungen und Hochschulen verankert (Burkhardt/Quaißer 2005), z.T. allerdings nicht verbindlich, sondern als Soll- oder Kann-Bestimmungen; demgemäß sind auch nicht überall, wo solche Vereinbarungen im Gesetz stehen, tatsächlich welche geschlossen worden,
- in acht von zehn untersuchten Bundesländern regeln sie nominelle Einsparungen im Hochschulbereich; in den übrigen sichern sie zwar das aktuelle nominelle Finanzierungsniveau, doch heißt das zugleich: durch Inflation und Tarifentwicklung führt auch dies zu Realkürzungen,
- in einigen Ländern kann das Wissenschaftsministerium Zielvorgaben erlassen, sofern keine Einigung mit den Hochschulen zu Stande kommt (so in Niedersachsen, Hamburg, Hessen und lt. Regierungsentwurf Hochschulfreiheitsgesetz NRW),
- sehr unterschiedlich entwickelt ist das Berichtswesen; nur in drei von zehn untersuchten Ländern kann von einem gut funktionierenden Berichtswesen gesprochen werden. Dabei ist Berlin bisher das einzige Land, in dem ein „Leistungsbericht der Berliner Hochschulen“ veröffentlicht wird. In Bremen und Schleswig-Holstein werden die Berichte jeweils dem Parlament vorgelegt, sind jedoch nicht öffentlich zugänglich. In den meisten anderen Ländern ist festgelegt, dass Berichte jährlich oder halbjährlich erstellt werden sollen, diese sind jedoch nach Aussagen der Akteure „noch im Aufbau“, zu „unstrukturiert“ oder „nicht formalisiert“. In Thüringen z.B. sind die Hochschulen mit Verweis auf den zu großen Aufwand ihrer Pflicht zur Berichterstattung bisher nicht nachgekommen,
- föderale Vielfalt kommt in einigen Variationen zum Aus-

druck: So gib es Verträge über ein oder über vier Jahre, manche (wie die Berliner) enthalten ein System indikatorbasierter Mittelverteilung, in anderen Ländern besteht dies neben den vertragsförmigen Vereinbarungen (Hessen, Thüringen) und in anderen wird es gerade noch entwickelt (Sachsen-Anhalt). In einigen Bundesländern ist die große Reform der Studiengangsstruktur Gegenstand der Vereinbarungen (NRW), und in anderen werden die Ziele getrennt von der Struktur entschieden (Bremen).

In einer Hinsicht jedoch gibt es kaum föderale Vielfalt bei der vertraglichen Steuerung des Hochschulsektors: In Bezug auf den Abschluss von Verträgen zwischen Staat und Hochschulen herrscht nicht nur Euphorie. Selbst prinzipielle Zustimmung zu dem neuen Instrument ist von einem gehörigen Maß an Skepsis durchwachsen. Die Generalvermutung lautet, dass der Staat sich aus seiner Verantwortung stehle: Unter dem Stichwort der Autonomieerweiterung würden staatlicherseits die Verteilungskonflikte, die sich überdies durch Mittelkürzungen verschärfen, in die Hochschulen hinein delegiert. Zudem wird kritisch vermerkt, dass der institutionelle Autonomiegewinn u.U. zu Lasten der individuellen Autonomie gehen kann.

Die Skepsis ist durch jüngste Erfahrungen nicht entkräftet worden. Diese haben vor allem einen Verdacht genährt: Es ermangele dem staatlichen Vertragspartner an der nötigen Vertragsfähigkeit. Unabhängig von der Rechtsqualität der Verträge und ihrer daraus folgenden Verbindlichkeit werden Hochschulverträge auf staatliche Initiative hin immer wieder ‚nachverhandelt‘ bzw., wo sie als Instrument erstmals genutzt werden, gleich so verhandelt, dass deren eigentliches Anliegen – die Planungssicherheit – unterlaufen wird.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie realitätsvertraglich die zunächst produktiv anmutende Fiktion ist, Hochschulverträge ließen sich „durchaus als Steuerungsinstrumente konzipieren, die auf der prinzipiellen Gleichberechtigung der Partner beruhen“ (Trute 2000, S. 138). Besitzt der Staat im Verhältnis zu den Hochschulen überhaupt die Voraussetzung der Vertragsschließung, nämlich Vertragsfähigkeit im Sinne der Erfüllung eingegangener Vertragspflichten über gesetzliche Regelungen, jährliche Haushaltsplanaufstellungen und die Grenzen von Legislaturperioden hinaus? Die Vertragsfähigkeit des Staates gegenüber den Hochschulen muss zumindest dann als ungeklärt gelten, wenn der staatliche Vertragspartner seine Verpflichtungen – etwa mit der Begründung einer Verschärfung der allgemeinen öffentlichen Haushaltslage – einseitig korrigieren kann. Die in der wissenschaftlichen Debatte formulierte Position, dass „das Kontraktmanagement die Hochschulpolitik von den Finanzministerien auf die Wissenschaftsministerien“ zurückverlagert (ebd., S. 140), setzt sich jedenfalls nicht automatisch durch. Zudem sind aus juristischer Sicht „grundsätzliche Zweifel, ob der Staat in der Lage ist, sich gegenüber einer von ihm geschaffenen juristischen Person des öffentlichen Rechts vertraglich zu binden“, formuliert worden (Uerpmann 1999, S. 646). Zwei Möglichkeiten werden gesehen, die zu einseitigen Eingriffen in den Bestand eines Hochschulvertrages führen könnten. Sie sind dem allgemeinen vertragsrechtlichen Instrumentarium entnommen: das Institut der Unmöglichkeit und der Wegfall der Geschäftsgrundlage.

Unmöglichkeit heißt, dass jede vertragliche Verpflichtung eine allgemeine Grenze findet in unüberwindlichen Erfüllungshindernissen. Hier wären etwa (Neu-)Regelungen des Hochschulrahmengesetzes denkbar, die solche Hindernisse aufbauen. Da das Bundesrecht nicht zur Disposition von Land oder Hochschule steht, würde es im gegebenen Falle entgegenstehenden vertraglichen Vereinbarungen vorgehen. Eine andere Frage ist, ob die Unmöglichkeit dadurch herbeigeführt werden kann, dass der Haushaltsgesetzgeber die vertraglich vereinbarten finanziellen Mittel nicht zur Verfügung stellt. Hier greife jedoch der besondere Charakter von Hochschulen, die nicht allein staatliche Einrichtungen sind, sondern auch eine grundgesetzlich untermauerte Aufgabenbestimmung haben: „Durch ihre rechtliche Verselbständigung und vor allem durch Art. 5 Abs. 3 GG sind die Universitäten gegenüber dem Land soweit in eine Außenrechtsposition gerückt, dass vertraglich zugesagte Zuschüsse nicht unter dem Vorbehalt des Haushaltsplanes stehen. Haushaltskürzungen, die das Parlament vornimmt, beeinträchtigen die vertraglichen Ansprüche der Universität nicht. Vielmehr ist das Parlament verfassungsrechtlich gehalten, die Mittel bereitzustellen, um die eingegangenen Verpflichtungen zu erfüllen, da der Haushaltsplan anderenfalls auf der Ausgabenseite unvollständig wäre“ (ebd., S. 650).

Hinsichtlich des Wegfalls der Geschäftsgrundlage sei zwar darauf hinzuweisen, „dass eine tiefgreifende Änderung der Umstände, die für die Gestaltung des Vertragsinhalts durch beide Parteien maßgebend waren, zur Anpassung und im Extremfall zur Aufhebung der vertraglichen Verpflichtungen führen kann“. Allerdings hänge dies nicht zuletzt von der rechtlichen Risikoverteilung ab: „Verwirklicht sich ein Risiko, das nach vertraglichen oder gesetzlichen Regelungen einer der beiden Parteien zugewiesen ist, besteht kein Anlaß für eine Vertragsanpassung.“

Wenn etwa die schwierige finanzielle Lage eines Landes die explizit benannte Geschäftsgrundlage der Verträge sei und die Verträge genau deshalb abgeschlossen würden, den Hochschulen Planungssicherheit trotz bekannter Risiken zu geben, dann sei das Risiko einer weiteren Verschlechterung der Haushaltssituation dem Land zugewiesen. Unter diesen Umständen könnten neue Einbrüche im Landeshaushalt einen Eingriff in die Verträge allenfalls dann rechtfertigen, wenn sie vollkommen aus dem Rahmen des Vorhersehbaren fielen (ebd., S. 650f.).

Der Hintergrund problematischer Erfahrungen mit neuen Steuerungsinstrumenten wie den Hochschulverträgen ist die Sanktionsasymmetrie zwischen Hochschulen und Staat: Hochschulen haben ein vergleichsweise geringes Sanktionspotential gegenüber dem sie alimentierenden Staat. Wo der staatliche Geldgeber geben oder vorenthalten kann, da können die Hochschulen nur nehmen. Gleich, was und wieviel, sie müssen letztlich akzeptieren, was ihnen der Haushaltsgesetzgeber zugesteht. Kurz, die Hochschulen entscheiden nicht über wesentliche ihrer eigenen Bestandsvoraussetzungen. In dieser zentralen Budgetfrage kommen nur zwei denkbare Reaktionen der Hochschulen in Betracht, eine unrealistische und eine nicht gänzlich auszuschließende.

Die unrealistische Option, also ein zumindest theoretisch denkbare Sanktionsinstrument der Hochschulen, wäre die Leistungsverweigerung überhaupt, mithin der Streik. Doch leidet diese Sanktionsvariante daran, dass sie, anders als in Krankenhäusern oder bei der Müllabfuhr, den gesellschaft-

lichen Zusammenhalt erst störte, wenn sie jahrelang durchgehalten würde. Erst dann würde auffallen, dass hier eine Leistung nicht erbracht werde, obgleich sie gesellschaftlich notwendig ist.

Als unmittelbar wirksames Sanktionsinstrument seitens der Hochschulen bleibt dann nur noch, sich dem Abschluss eines Hochschulvertrages insgesamt zu verweigern – und damit den Staat zu nötigen, etwaige Struktur- und Sparauflagen direkt zu exekutieren. Dies kann in einer Situation, in der eine Ministerialverwaltung sich soeben auf ministerielle Kernaufgaben reduziert und das mit einem entsprechenden Personalabbau verbunden hat, durchaus erwogen werden. (Das heißt zugleich: Es kann nur dort erwogen werden, wo ministerielle Aufgabenreduzierung mit der Reduzierung von Ministerialverwaltungspersonal einhergegangen ist – ein Zusammenhang, der in der Praxis der einzelnen Bundesländer nicht überall sichtbar wird.) Sofern eine Reduzierung stattgefunden hat, bewirkt sie eine ministerielle Potenzialeinschränkung: Die Ministerialverwaltung verfügt nicht mehr über die personellen Ressourcen, um ggf. eine direkte Steuerung der Hochschulen angemessen umsetzen zu können. Daher könnten die Hochschulen, solange sie sich noch in einer Verhandlungssituation befinden, dies relativ weit ausreizen, indem sie der Politik sagen, dann tue es ihnen leid, unter den gegebenen Bedingungen würden sie keine Verträge schließen, sie bäten statt dessen um direkte ministerielle Steuerung und wünschten im Übrigen viel Glück dabei.

Allerdings ist dabei eines in Rechnung zu stellen: Der Druck, der dadurch ausgeübt wird, wirkt allein auf die Wissenschaftsministerien. Denn nur diese haben eine realistische Vorstellung davon, dass sie gar nicht mehr in der Lage wären, diese direkte Steuerung an sich zu ziehen. Allen anderen politischen Akteuren hingegen – im Parlament und in anderen Ressorts, zumal unter Akteuren mit einer etatistischen Grundeinstellung –, ist die Vorstellung vollständig fremd, dass stattgehabte Personalreduzierungen dazu führen könnten, direkte Hochschulsteuerung nicht mehr leisten zu können.

Die Sanktionsasymmetrie zwischen Staat und Hochschulen ist eine gemeinsame Grundbedingung neuer Steuerungsversuche in sämtlichen Bundesländern. Bislang hat noch keine Variante der konkreten Ausgestaltung des Steuerungsregimes verhindert, dass Hochschulen dann, wenn es einer Landesregierung notwendig schien, einen namhaften Anteil an allgemeinen Haushaltskürzungen zu erbringen hatten.

#### 4. Fazit

Die Länder der Bundesrepublik Deutschland haben sich mit der Föderalismusreform auf die Bedeutung ihrer Eigenstaatlichkeit besonnen. Wird nun vermieden, durch simplifizierende Orientierungen am hochschulpolitischen Mainstream das Hochschulrecht und die Hochschulsteuerung subkutan zu vereinheitlichen, dann kann dies ein Beweis dafür sein,

dass aus der Föderalismusreform tatsächlich föderale Vielfalt entsteht. Ein erster Schritt dahin könnte sein, zumindest in einigen Bundesländern die Vertragsfähigkeit des Staates gegenüber seinen Hochschulen nachzuweisen.

Zugleich würde hier dem Bund eine neue Aufgabe zuwachsen, denn die Notwendigkeit überregionaler Koordinierung bleibt bestehen, und es kann nicht umstandslos vorausgesetzt werden, dass die Kultusministerkonferenz diese Aufgabe zureichend wird ausfüllen können. Daher erscheint es sinnvoll, dass das Bundesbildungsministerium (BMBF) seine Aktivitäten auf den zwar koordinationsnotwendigen, aber nicht in Bundeszuständigkeit befindlichen Feldern nach dem Governance-Muster der Offenen Koordinierung, wie es die EU-Kommission anwendet, betreibt. In weiten Teilen wäre dies auch eine Fortsetzung in den letzten Jahren bereits gepflegter Aktivitäten.

Das hieße konkret dreierlei: (1) Das BMBF sorgt für ein systematisches Monitoring; mit Hilfe dessen werden virulente hochschulpolitische Gestaltungsprobleme als solche erkannt sowie der Stand der jeweiligen Debatte dazu und praktische Erprobungen von Problemlösungsmodelle erhoben; auf dieser Grundlage werden problemlösungsrelevante Informationen kommuniziert, ggf. verbunden mit der Förderung exemplarischer Modellprojekte. (2) Das BMBF regt auf diese Weise die Länder an, gemeinsame Ziele zu entwickeln, die dann in je spezifischen Landespolitiken verfolgt werden, hochschulpolitische Probleme weitgehend zeitgleich, inhaltlich miteinander gekoppelt und unter wechselseitiger Nutzung gewonnener Erfahrungen, insbesondere sog. best practices, zu bearbeiten. (3) Zugleich hätte das BMBF als derjenige Akteur, der sich solchen Aufgaben unterwirft, ein gewisses Prä bei der Formulierung der Indikatoren für die Überprüfung erzielter Ergebnisse.

#### Literaturverzeichnis

- Burkhardt, A./Quaißer, G. (2005): Leistungsorientierte Mittelverteilung im Spiegel der Landeshochschulgesetze. Wittenberg: HoF Wittenberg. URL [http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/lhg\\_budget.htm](http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/lhg_budget.htm) (Zugriff 18.11.2005)
- König, K. (2005): Hochschulsteuerung up and down – Bologna-Prozess und Chancengleichheit im Rahmen von Zielvereinbarungen und Hochschulgesetzen. In: Gützkow, F./Quaißer, G. (Hg.): Jahrbuch Hochschule gestalten 2005 – Denkanstöße zum Bologna-Prozess, Bielefeld, S. 135-150.
- König, K./Franz, A./Keune, D./Pieper, W./Anger, Y./Trautwein, P. (2006): Die Reform der staatlichen Hochschulsteuerung durch Kontraktmanagement und ihre Bedeutung für Mitbestimmung und Chancengleichheit an den Hochschulen, Ms., Wittenberg.
- Trute, H.H. (2000): Die Rechtsqualität von Zielvereinbarungen und Leistungsverträgen im Hochschulbereich. In: Wissenschaftsrecht 2/2000.
- Uerpmann, R. (1999): Rechtsfragen von Vereinbarungen zwischen Universität und Staat. In: Juristische Zeitschrift 13/1999.

■ Dr. phil. Peer Pasternack, Staatssekretär a.D.,  
Forschungsdirektor am Institut für Hochschulfor-  
schung (HoF), Universität Halle-Wittenberg, E-Mail:  
pasternack@hof.uni-halle.de

Berit Sandberg



## Möglichkeiten und Grenzen einer identitätsorientierten Markenführung für Hochschulen

Die zunehmende Markt- und Wettbewerbsorientierung zwingt Hochschulen zu Differenzierungsstrategien. Hochschulen sollen zu Marken werden wie Softdrinks und Schokoriegel. Doch inwieweit ist Markenpolitik als Ansatz aus dem kommerziellen Marketing auf Hochschulen übertragbar? Anhand des Konzepts der identitätsorientierten Markenführung diskutiert der Beitrag, was eine Hochschul-Marke von einem Markenartikel unterscheidet und ob Hochschulen Markenpotenzial haben.

### 1. Vom Hochschul-Logo zur Marke

Vor einiger Zeit berichtete die SZ unter der Überschrift „Kinder, die wie Matratzen heißen“, dass immer mehr amerikanische Eltern ihren Kindern Namen geben, die sie berühmten Marken entlehnen. Die Kleinen hören dann auf Nivea, Pepsi oder eben auf Duxiana (o.V. 2003). Nonprofit-Marken oder gar Hochschul-Marken haben für eine solche Namensgebung vermutlich noch nicht Pate gestanden, aber der „Marken-Hype“ hat inzwischen auch den Nonprofit-Sektor erreicht, und es ist wohl nur eine Frage der Zeit, bis auch in Deutschland der trendgerechte Anglizismus University Branding benutzt wird.

Mit manchen Hochschulen, wie z.B. der TU München oder der RWTH Aachen, werden bestimmte Qualitäts- und Erfolgsvorstellungen verbunden, doch macht ihre Reputation diese Hochschulen bereits zu Marken? Reputation wird nicht individuell, sondern in der Öffentlichkeit bzw. in Teilöffentlichkeiten wahrgenommen und kommuniziert (Herger 2006, S. 185), während Marken in den Köpfen der Konsumenten existieren – so die aktuelle betriebswirtschaftliche Begriffsauffassung. Bei einem solchen subjektiven, nachfragerorientierten Markenverständnis ist eine Hochschul-Marke ein unverwechselbares Vorstellungsbild von einer Hochschule und ihren Leistungen, das in der Psyche der Mitglieder von Anspruchsgruppen verankert ist (Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 6). Anspruchsgruppen der Hochschule sind im Wesentlichen potenzielle, aktuelle und ehemalige Angehörige der Hochschule (Studierende, wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal), die scientific community, staatliche und private Mittelgeber, die Wirtschaft als Arbeitgeber bzw. Auftraggeber von Forschung und die allgemeine Öffentlichkeit, Medien etc. Nach dem wirkungsorientierten Markenverständnis ist eine Hochschule dann eine Marke, wenn sie von den Mitgliedern dieser Anspruchsgruppen als solche wahrgenommen wird.

Bei Hochschulen können verschiedene Ebenen als Träger eines unverwechselbaren Vorstellungsbildes fungieren:

- die Hochschule insgesamt,

- Fakultäten bzw. Fachbereiche,
- Institute und einzelne Lehrstühle,
- Einzelpersonen (Engelhardt 2002, S. 454),
- Produkte bzw. Leistungen (z.B. einzelne Studiengänge).

Ferner sind markenstrategische Kombinationen denkbar. Damit entsteht eine hochschulbezogene Markenarchitektur, bei der z.B. eine oder mehrere Fakultäten als Einzelmarken die Hochschule als Dachmarke stützen.

Der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung geht davon aus, dass eine Marke eine Einheit darstellen kann, die wie ein Mensch mit einer unverwechselbaren Identität wahrgenommen wird, und zwar sowohl aus der Außenperspektive, z.B. von der allgemeinen Öffentlichkeit, als auch aus der Binnenperspektive, hier also von den Angehörigen der Hochschule. Die Markenidentität setzt sich zusammen aus dem Selbstbild bzw. Selbstverständnis, das die Sicht der internen Anspruchsgruppen repräsentiert, und dem Fremdbild der Markenidentität (Image), das die Sicht von Außenstehenden reflektiert (Meffert/Burmann 2002, S. 40, 44; Esch 2005, S. 82; Mast/Huck/Güller 2005, S. 76). Kern des Selbstbildes der Marke ist die Markenphilosophie, die zentrale Wertvorstellungen, Inhalte und Nutzenversprechen umfasst. Der Markenphilosophie ist ein Set potenzieller Komponenten untergeordnet, deren markenindividuelle und situationsspezifische Zusammensetzung die wahrnehmbare Markenidentität bilden (Erscheinungsbild, Kommunikation, Mitarbeiterverhalten etc.) (Meffert/Burmann 2002, S. 51-65). Das Fremdbild, d.h. das Image der Marke, wird dagegen von subjektiven Einstellungen, Erfahrungen und Meinungen geprägt, die Menschen hinsichtlich der Marke haben. Anders als Reputation ist Image ein eher oberflächliches Konstrukt, das nicht unbedingt mit Achtung vor dem Unternehmen verknüpft ist (Fombrun/Wiedmann 2001, S. 46; Mast/Huck/Güller 2005, S. 81f., 87f.).

Der Ansatz der identitätsorientierten Markenführung, der mehr beinhaltet als bloße Markierung, sondern ein integriertes Konzept ist, zielt auf die Entwicklung einer starken, prägnanten Markenidentität ab, bei dem sich das Selbstbild mit dem Fremdbild der Marke deckt (Bruhn 2004, S. 26f.; Meffert/Burmann 1996, S. 38). Identitätsorientierte Markenführung umfasst insofern strategische Entscheidungen und operative Maßnahmen, die einer Einrichtung eine unverwechselbare Identität verleihen und mit denen markenpolitische Ziele erreicht werden sollen.

Bei den meisten Hochschulen ist davon auszugehen, dass sie ein diffuses Image haben, das auf heterogenen Kenntnissen und Assoziationen beruht. Ferner ist zu vermuten, dass Image und Selbstbild häufig nicht übereinstimmen.



Eine strategische Markenführung und ein gezielter Instrumenteneinsatz scheinen sich bei den meisten Hochschulen im Aufbau von Forschungsreputation und in der Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes (Corporate Design) zu erschöpfen. Bedeutet das, dass Markenpolitik für Hochschulen überflüssig ist? Ist sie vielleicht nicht praktikabel oder gar unmöglich?

Ausgehend von der These, dass sich das Konzept der identitätsorientierten Markenführung – wenn auch modifiziert auf das Hochschulmarketing übertragen lässt, werden im Folgenden drei Fragenkomplexe beleuchtet:

1. Welche Funktionen können Hochschul-Marken für die Hochschule und ihre Anspruchsgruppen erfüllen? Welche markenpolitischen Ziele verfolgen Hochschulen? Worin besteht also der Nutzen einer Markenpolitik für Hochschulen?
2. Was macht die Markenidentität einer Hochschule aus? Welche Identitätskomponenten sind für Hochschulen charakteristisch?
3. Welche allgemeingültigen Aussagen lassen sich zum Markenbildungspotenzial von Hochschulen machen? Inwieweit erfüllen Hochschulen die Voraussetzungen für die Bildung von Marken, nämlich bestimmte Merkmale von Markenidentität? Gibt es strukturelle Besonderheiten, die die Markensubstanz schmälern?

## 2. Funktionen von Hochschul-Marken

Bei den Anspruchsgruppen wirken Hochschul-Marken im Wesentlichen als Orientierungshilfe und Entlastung bei Wahlentscheidungen, sie vermitteln Vertrauen in die Leistungsqualität und bieten Identifikationsmöglichkeiten.

Durch Markierung lassen sich Hochschulen und ihre Leistungen unterscheiden; sie werden wiedererkennbar (Identifizierungsfunktion). Eine Hochschul-Marke ist eine Orientierungshilfe bei der Suche nach bestimmten Leistungskategorien (Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 9) etwa bei der Wahl eines Studienangebotes oder bei der Entscheidung eines Unternehmens über die Platzierung von Mitteln für Auftragsforschung. Die Beispiele machen deutlich, dass die Orientierungsfunktion für verschiedene Anspruchsgruppen und Konstellationen unterschiedliche Relevanz hat. Bei Leistungen, denen eher anonyme Marktbeziehungen zu Grunde liegen, hat sie eine größere Bedeutung als bei individualisierten Austauschbeziehungen mit einer überschaubaren Anzahl von Entscheidern.

Die Entlastungsfunktion bezieht sich darauf, dass eine Hochschul-Marke Informationen zu sogenannten information chunks verdichtet. Sie vermittelt komplexe Wissensinhalte über die besondere Kompetenz einer Hochschule, über den Nutzen ihres Leistungsangebotes oder den Nutzen ihr anzugehören. Für den Interessenten vereinfacht sich damit der Prozess der Informationsbeschaffung und Entscheidungsfindung (Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 9).

Dabei kommt auch der sogenannte Halo-Effekt zum Tragen. Die generelle Einstellung zu einer Hochschule beeinflusst, wie bestimmte Leistungseigenschaften wahrgenommen werden. Eine positive Einstellung zur Hochschule überstrahlt z.B. die Merkmale eines Studienganges und dessen spezifische Studienbedingungen. Der Gesamteindruck wird auf die Beurteilung einzelner Merkmale übertragen. Abge-

sehen von den bedeutendsten Entscheidungskriterien „Fachinteresse“ und „Standort in Heimatnähe“ wählen Studierende eine Hochschule häufig nicht wegen ihrer Reputation im gewählten Studienfach, sondern wegen ihrer Reputation als Hochschule (Heine et al. 2005, S. 14f.).

Eine Marke ist bei Informationsasymmetrie eines der wichtigsten Informationssurrogate, denn sie dient als Vertrauen erweckendes Qualitätssignal (Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 9f.). Der Nutzen von Markenpolitik, den Hochschulen aus dieser Vertrauensfunktion ziehen, erschließt sich über das Leistungsspektrum, das für Hochschulen typisch ist. Ihre Dienstleistungen haben z.T. Sucheigenschaften, wie die Potenzialqualität in Bezug auf Ressourcen. Eine auf Prozesse und Ergebnisse bezogene Qualitätsbeurteilung ist dagegen vergleichsweise schwierig, weil Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften dominieren, die sich einer Messung weitgehend entziehen.

Die Vertrauensfunktion ist bei Hochschul-Marken unterschiedlich gelagert, denn Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften sind zielgruppenspezifisch. Für Mitarbeiter spielen Erfahrungseigenschaften wie Organisationskultur eine Rolle. Gegenüber Studierenden überwiegen Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, wie die Qualität der Vorlesungen oder die Akzeptanz von Abschlüssen auf dem Arbeitsmarkt. Gegenüber dem Staat dominieren ebenfalls Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, vor allem im Zusammenhang mit der Bewirtschaftung staatlicher Mittel, die die Hochschule zur Erfüllung ihrer gesetzlichen Aufgaben erhält. Ähnliches gilt für die Vergabe von Drittmitteln. Bei Spendern überwiegen Vertrauenseigenschaften in Bezug auf die effektive Verwendung der Mittel.

Hochschul-Marken verringern tendenziell das subjektiv wahrgenommene Risiko, dem die Anspruchsgruppen bei ihren Entscheidungen ausgesetzt sind. In Bezug auf das Vertrauen in die Leistungsqualität entspricht die Wirkung von Hochschul-Marken der Wirkung von Dienstleistungsmarken. Die Vertrauensfunktion der Marke verlagert sich bei Hochschulen tendenziell von der Leistungsebene auf die Institution bzw. die Akteure als Träger der Marke, also z.B. vom „Produkt“ Lehre auf die Fakultät, die für das Lehrangebot verantwortlich ist. Bei Vertrauenseigenschaften wird Unsicherheit durch leistungsübergreifende Aspekte reduziert, nämlich vor allem mittels Bekanntheit und Reputation des Anbieters (Brown/Dacin 1997, p. 80).

Marken wirken identitätsstiftend. Bekannte Marken sind Schlüsselsignale an das soziale Umfeld, die die Persönlichkeit des Konsumenten und seine Gruppenzugehörigkeit ausdrücken (Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 11). Auch eine Hochschul-Marke repräsentiert im Idealfall Wertvorstellungen, die für die Hochschule zentral sind. Neben allgemeingültige wissenschaftliche Normen und Standards (z.B. zum Umgang mit Plagiaten) treten Werte, die geeignet sind, die Hochschule als Trägerin der Marke zu differenzieren, wie z.B. die Autonomie einer Stiftungshochschule. Die Angehörigen der Hochschule identifizieren sich im Idealfall mit diesen markenbezogenen Werten.

Die Identifikationsfunktion geht Hand in Hand mit der Imagefunktion. Marken können einen emotionalen oder erlebnisbezogenen Zusatznutzen wie Geselligkeit oder soziale Anerkennung vermitteln, ein Aspekt, der bei Hochschulen nicht zuletzt in Bezug auf die Alumni-Arbeit an Bedeutung

gewinnt. Für die Identifikation spielen auch Hochschulleichtungen eine Rolle (z.B. Hochschulsport, -orchester). Die Wahl einer Hochschul-Marke kann eine psychologische und soziale Komponente haben, die über den Grundnutzen der Hochschulleistungen hinausgeht. Insofern kann man bei privaten Hochschulen, die mit Auswahlverfahren und Studiengebühren arbeiten, das Gefühl der Zugehörigkeit zu einem exklusiven Kreis Studierender als eine Facette demonstrativen Konsums ähnlich dem von Markenartikeln deuten. Analog kann die Unterstützung einer Hochschule durch Personen, die entsprechend motiviert sind, als Demonstration von sozialer Verantwortung und ggf. finanziellem Status interpretiert werden. Je höher das gesellschaftliche Ansehen der Hochschule desto ausgeprägter ist die Imagefunktion und desto attraktiver erscheint es, sich z.B. als Mitglied eines Hochschulrates persönlich zu engagieren oder die Hochschule finanziell zu unterstützen (Sandberg 2004, S. 232f.).

Die Wirkungen von Marken auf die Anspruchsgruppen spiegeln sich in den markenpolitischen Zielen von Hochschulen. Was hat die Hochschule von ihrem Markenstatus? Wichtige anbieterbezogene Funktionen von Hochschul-Marken lassen sich unter dem markenpolitischen Oberziel Aufbau und Absicherung komparativer Konkurrenzvorteile zusammenfassen. In Situationen, in denen Anspruchsgruppen die Wahl zwischen Hochschulen mit einem vergleichbaren Leistungsspektrum haben und die Angebote weitgehend austauschbar sind, ist Markenpolitik Ausdruck einer Differenzierungsstrategie (Stichwort Profilbildung). Differenzierungsvorteile können vor allem durch positive Inhalte der Marke in bestimmten Leistungsdimensionen begründet werden, vereinfacht gesagt, über die Qualität von Forschung und Lehre. Markenreputation stellt bei privaten Hochschulen mit engem Leistungsspektrum, aber auch bei speziellen Angeboten öffentlicher Hochschulen eine Markteintrittsbarriere für potenzielle Wettbewerber dar. Schließlich ergeben sich aus dem rechtlichen Schutz von Hochschul-Marken exklusive Nutzungsrechte, die u.a. durch Merchandising kapitalisiert werden können. Eine hohe Markenreputation bildet darüber hinaus eine gute Ausgangsposition, um ein positives Image auf andere Angebote zu transferieren. Eine Hochschul-Marke kann als Plattform für Markenerweiterungen dienen, etwa im Zusammenhang mit Ausgründungen zum Zweck des Technologietransfers oder im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie (Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 12).

Markenvertrauen schafft also einen Wettbewerbsvorteil, der sich in verhaltensbezogenen und finanziellen Erfolgsgrößen niederschlägt, dem Markenwert. Der verhaltensorientierte Markenwert spiegelt sich in den Köpfen der Anspruchsgruppen wider. Die Markenstärke von Hochschul-Marken ist die Summe aller markenbezogenen Assoziationen, Kenntnisse und Einstellungen z.B. von Studierenden oder Entscheidern in Unternehmen, die verhaltensrelevant sind, d.h. die sich in Nachfrage und Unterstützung äußern. Diese verhaltensrelevanten Einstellungen bestimmen letztlich direkt oder indirekt den finanziellen Markenwert (Esch 2005, S. 61, 65).

Die stärkste Marke der Welt, Coca Cola, besitzt einen Wert von knapp 70 Mrd. US-Dollar (Kerner/Kiley 2005, p. 90). Davon können Hochschulen nur träumen. Der finanzielle

Markenwert ist hier allerdings von vergleichsweise geringer Bedeutung, denn Hochschulen verfolgen keine primär erwerbswirtschaftliche Zielsetzung, und die Finanzierung über spezielle Entgelte spielt eine untergeordnete Rolle. Der finanzielle Markenwert spiegelt vielmehr das Ressourcenpotenzial, das eine Hochschule zur Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung hat.

Im kommerziellen Marketing wird der finanzielle Markenwert häufig über die Preisprämie operationalisiert, die ein Konsument für ein markiertes Produkt gegenüber einem unmarkierten zu zahlen bereit ist (Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 8). Auch im Hochschul-Marketing gibt es Bereiche, in denen Hochschulen einen markenbezogenen preispolitischen Spielraum anstreben könnten, z.B. bei der Erhebung von Studiengebühren für Weiterbildungsangebote.

Eine weitere Dimension des finanziellen Markenwertes betrifft die Akquisition von Drittmitteln, die u.a. von der Forschungsreputation einer Hochschule, einer Fakultät oder Forschergruppe und nicht zuletzt von der Reputation des einzelnen Forschers abhängt. Im Übrigen resultiert der finanzielle Wert einer Hochschul-Marke aus staatlichen Zuweisungen, die die Hochschule auf der Grundlage von Modellen einer leistungsorientierten Mittelbemessung erhält. Erfolge bei Kriterien wie „Anzahl der Studierenden“ oder „Drittmittelvolumen“ spiegeln einen verhaltensorientierten Markenwert wider, der sich monetär niederschlägt. Dass Markenpolitik für Hochschulen ähnlich wie bei Nonprofit-Organisationen den Fundraising-Erfolg erhöht (Hankinson 2002, pp. 38 41), ist empirisch noch nicht belegt.

Angesichts des Systems der Hochschulfinanzierung in Deutschland und des geringen Anteils privater Finanzierungsformen ist die Bedeutung der wertbezogenen Funktion von Hochschul-Marken insgesamt als eher gering einzuschätzen.

### 3. Komponenten der Markenidentität bei Hochschulen

Die Markenidentität drückt aus, wofür die Marke steht. Sie umfasst die Summe der Merkmale, mit denen sich die Marke von anderen Marken abgrenzt (Meffert/Burmann 2002, S. 42f.). Die Markenphilosophie, die die zentralen Eigenschaften der Marke umfasst, wird bei Hochschulen maßgeblich von ihren gesetzlichen Aufgaben geprägt, d.h. nicht zuletzt von ihrem Status als Universität oder Fachhochschule mit unterschiedlichem Grad von Theorie- und Anwendungsorientierung.

Neben der Markenphilosophie umfasst die Markenidentität einer Hochschule weitere Elemente (Meffert/Burmann 2002, S. 51 65):

- visuelles Erscheinungsbild (Markenname, zeichen, -symbole; Architektur), Gründungsdatum und Historie,
- geographische und kulturelle Verankerung (Ortsbezeichnung als Namensbestandteil, Regionalität vs. Globalität),
- Leistungsprogramm und Tätigkeitsfelder (z.B. Volluniversität oder Nischenanbieter, Lehr- vs. Forschungsorientierung),
- Qualität der Leistungen (Evaluationsergebnisse, Auszeichnungen etc.),
- Kommunikation (Kommunikationsinstrumente, Rituale und Events etc.),

- Mitglieder und typische Zielgruppen (Zugangsbarrieren bzw. Auswahlssysteme für hochqualifizierte Studierende, Anteil ausländischer Studierender und Forscher, zahlenmäßiges Geschlechterverhältnis etc.).

Bei einem integrierten Markenführungskonzept geht es darum, das Zusammenspiel dieser verschiedenen Komponenten gezielt so zu gestalten, dass eine klare, unterscheidbare Identität entsteht. Es stellt sich allerdings die Frage, inwieweit dies bei Hochschulen überhaupt möglich ist. Haben Hochschulen überhaupt das Potenzial zu starken Marken?

#### 4. Determinanten des Markenbildungspotenzials und hochschulspezifische Besonderheiten der Markenidentität

Das Markenbildungspotenzial hängt weder von der Markenphilosophie noch von der Ausprägung der genannten Identitätskomponenten ab, sondern allein davon, inwieweit vier Merkmale von Identität vorliegen: Wechselseitigkeit, Individualität, Konsistenz und Kontinuität.

Markenidentität entsteht allmählich, und zwar durch Wechselwirkung zwischen dem Handeln einer Hochschule bzw. ihrer Akteure und der Wahrnehmung dieses Handelns durch die Anspruchsgruppen. Das unverwechselbare Vorstellungsbild konstituiert sich mit zunehmender Interaktionsintensität, d.h. mit den Gelegenheiten, Markenkenntnisse zu erwerben und positive Erfahrungen zu sammeln. Mit zunehmender Interaktionsintensität wächst in einer Art Wirkungsspirale das Vertrauen in die Marke (Dacin/Smith 2001, S. 876; Meffert/Burmann 2002, S. 40, 45).

Das Markenbildungspotenzial steigt im Allgemeinen mit zunehmender Anzahl von Leistungen, die unter der Marke geführt werden, mit zunehmender Anzahl der Marktteilnehmer und zunehmender Bedarfsperiodizität. Auch bei Hochschulen verhält sich die Kontakthäufigkeit proportional zur Anzahl der Leistungen, die unter der Marke geführt werden. Nischenanbieter haben es, zumindest was dieses Merkmal angeht, schwerer, sich als Marke zu etablieren, als Volluniversitäten mit einer großen Anzahl von Nachfragern. Zur Bedarfsperiodizität lassen sich keine allgemeinen Aussagen machen, weil das Leistungsspektrum von Hochschulen überaus heterogen ist. Es reicht vom einmaligen Auftrag für ein Gutachten bis hin zum wiederholten Bedarf an Weiterbildungsangeboten im Rahmen lebenslangen Lernens.

Nach dem wirkungsorientierten Markenverständnis kommt es übrigens nicht unbedingt auf eine breite Verkehrsgeltung an, wie beim Konzept des klassischen Markenartikels, sondern darauf, wie die Hochschule von den relevanten Zielgruppen wahrgenommen wird. Eine Hochschule, die auf ein bestimmtes Fachgebiet oder einen bestimmten Anwendungsbereich spezialisiert ist, wie z.B. die Tierärztliche Hochschule Hannover, kann in Forschung und Lehre in Bezug auf ihre spezifische Klientel und in der jeweiligen scientific community durchaus Markenstatus erreichen. Außerdem hat sie einen Vorteil, der mangelnde Interaktionsintensität überkompensiert: ein scharf profiliertes Angebot.

Ein wesentlicher Faktor für die Markensubstanz ist nämlich Individualität. Die Individualität einer Marke besteht in

einem bestimmten einzigartigem Merkmal oder in einer einmaligen Merkmalskombination (Meffert/Burmann 2002, S. 45f.). Hochschulen mit einer spezialisierten Ausrichtung, wie z.B. technische oder medizinische Hochschulen, Kunst- und Musikhochschulen oder Wirtschaftshochschulen, entwickeln leichter eine unverwechselbare Identität. Unabhängig von solchen Spezialisierungsvorteilen können alle Leistungsangebote mit überlegener Qualität, die sich prägnant profilieren lassen, Hochschulen zu starken Marken machen.

Eine weitere Grundvoraussetzung für die Markenbildung ist die Identifizierbarkeit eines Markenzeichens. Da Leistungen von Hochschulen überwiegend immateriell sind, treten markierungstechnische Probleme auf, die allerdings durch eine Platzierung von Zeichen auf tangiblen Leistungsbestandteilen gelöst werden können. Insoweit gibt es keine Besonderheiten gegenüber der Markenpolitik für Dienstleistungen im Allgemeinen.

Das Identitätsmerkmal Konsistenz ist zeitpunktbezogen und bezeichnet die Vermeidung von Widersprüchen im Markenauftritt (Meffert/Burmann 2002, S. 46). Konsistenz ist für die meisten Hochschulen angesichts der Vielfalt ihres Leistungsprogramms und strukturell heterogener Inhalte von Forschung und Lehre relativ schwer zu erreichen. Je differenzierter das Leistungsprogramm der Hochschule ist desto schwieriger ist es zumindest auf der Ebene der Hochschule insgesamt, ein konsistentes Bild zu vermitteln. Um das zu erreichen, müssten die verschiedenen Programmbereiche miteinander verknüpft werden, und zwar durch verbindende Werte oder durch eine gemeinsame Grundidee, die ein Nutzenversprechen thematisiert. Doch Soziologen bezeichnen Hochschulen als „loosely coupled systems“ (Weick 1976, pp. 1 21). Hochschulen bilden ein System von Subkulturen, das jenseits universeller wissenschaftsbezogener Normen durch Interessen- und Wertepluralismus gekennzeichnet ist (Sporn 1992, S. 15; Hennig-Thurau 2004, S. 83, 220), was die Identifikation gemeinsamer Werte erschwert, die die Hochschule ja noch dazu von anderen abgrenzen sollen.

Hinzu kommt das Problem, dass ein integriertes Markenkonzept auch nach innen durchgesetzt und von den Mitgliedern der Organisation getragen werden muss. Die Struktur von Hochschulen mit ihren verschiedenartigen und weitgehend eigenständigen Organisationseinheiten, die sich weniger über eine gemeinsame Identität als über die Zugehörigkeit zu einem Fachgebiet definieren, erschwert eine hochschulbezogene Markenführung ebenso wie die ausgeprägte Individualität der Professorenschaft (Hennig-Thurau 2004, S. 65). Angesichts der strukturellen Autonomie dezentraler Einheiten scheint eine identitätsorientierte Markenführung bei kleinen Hochschulen unproblematischer.

Eine Markenidentität bildet sich nur dann heraus, wenn sich wesentliche Merkmale der Marke über die Zeit entweder gar nicht oder nur allmählich verändern (Kontinuität) (Meffert/Burmann 2002, S. 45f.). Reputation entsteht durch positive Erfahrungen. Eine starke Marke setzt voraus, dass sich die subjektiv wahrgenommene Qualität auf einem stabilen Niveau bewegt, zumal bei Qualitätsschwankungen negative Assoziationen zu einzelnen Leistungen bei der Bewertung des Anbieters stärker ins Gewicht fallen als positive.

Die Voraussetzungen für eine Kontinuität der Markenei-

genschaften sind in der Stabilität der gesetzlichen Hochschulaufgaben angelegt, werden jedoch durch deren geringen Konkretisierungsgrad relativiert. Dienstleistungen von Hochschulen weisen mangels Standardisierbarkeit nicht unbedingt gleich bleibende Eigenschaften auf. Nicht nur die Forschung unterliegt einem permanenten Wandel. Die Anforderung an Qualitätskontinuität führt bei der Markenpolitik für Hochschulen zu den gleichen Schwierigkeiten wie bei der Markenpolitik für Dienstleistungen. Bei immateriellen Leistungen können konstante Leistungseigenschaften nicht unbedingt garantiert werden. Hochschulen können ein stetiges Eigenschaftsprofil eher hinsichtlich ihrer Qualitäten als (Dienstleistungs-) Anbieter erreichen.

Leistungsqualität ist bei Hochschulen sehr stark personen- gebunden. Eine hohe Personalfuktuation läuft zumindest in Bezug auf die Professorenschaft der Anforderung nach Kontinuität zuwider. Das bedeutet, dass Hochschulen, die aufgrund entsprechender finanzieller Ausstattung attraktive Bedingungen für Forscher offerieren können, ein größeres Markenbildungspotenzial haben, und zwar nicht allein aufgrund der zu erwartenden Qualität der Forschung, sondern aufgrund der Stabilität der Personalsituation. Hochschulen müssten allerdings versuchen, zumindest eine Fakultät als Marke zu etablieren, um die Emeritierung oder Wegberufung einer Forscherpersönlichkeit mit Markenstatus auffangen zu können (Engelhardt 2002, S. 454).

Abgesehen davon ist es für Hochschulen vergleichsweise schwer Markenstatus zu erreichen, da in ihrem Leistungsangebot Erfahrungs- und Vertrauensqualitäten überwiegen. Die Anspruchsgruppen können sich i.d.R. kaum auf konkrete Erfahrungen und eine nachweisbar hohe Qualität stützen, sei es nun der potenzielle Erfolg von Absolventen auf dem Arbeitsmarkt oder der Ausgang eines Forschungsvorhabens. Bei Vertrauenseigenschaften ist Qualitätskontinuität kaum zu vermitteln, vom Problem der Qualitätsmessung im Hochschulbereich ganz abgesehen. Das Dilemma einer Markenpolitik für Hochschulen besteht also darin, dass die Markenbildung ausgerechnet dort an Grenzen stößt, wo sich die Vertrauensfunktion und Signalwirkung einer Marke positiv auswirken würden.

## 5. Fazit und Ausblick

Als Ergebnis lässt sich erstens festhalten, dass Markenpolitik für Hochschulen einen potenziellen Nutzen in Form einer Differenzierung im Wettbewerb hat, der sich allerdings nur bedingt in finanziellen Vorteilen niederschlägt, sondern aufgrund der Notwendigkeit der Profilbildung eher in der Qualität der Aufgabenerfüllung und einer entsprechenden Präferenzbildung bei den Anspruchsgruppen zum Ausdruck kommt.

Zweitens: Hochschulen weisen keine strukturellen Besonderheiten auf, die ein Markenbildungspotenzial grundsätzlich ausschließen. Es gibt aber individuelle Unterschiede und allgemeine Hindernisse. Volluniversitäten beziehen ihr Markenpotenzial u.a. aus einer hohen Interaktionsintensität, Hochschulen mit spezialisiertem Programm vor allem aus ihrer Individualität und den Vorteilen in Bezug auf die Vermittlung eines konsistenten Bildes.

Die für Hochschulen typischen dezentralen Organisationsstrukturen und die Interessen- und Wertevielfalt erschweren die Durchsetzung eines integrierten, identitätsorientier-

ten Markenkonzepts. Außerdem mindern die mangelnde Standardisierbarkeit von Dienstleistungen und der vergleichsweise hohe Anteil an Erfahrungs- und Vertrauensgütern das Markenbildungspotenzial. Das führt dazu, dass Vertrauen in die Institution Hochschule zumindest bei eher anonymen Beziehungen wichtiger ist als Vertrauen in einzelne Leistungen. Dabei scheinen Marken auf Fakultäts- oder gar Institutsebene ein größeres Potenzial zu haben als Corporate Brands.

Es gibt bislang kaum Erkenntnisse darüber, inwieweit Hochschul-Marken für verschiedene Zielgruppen verhaltensrelevant sind (Gray/Fam/Llanes 2003, pp. 108-120) und welche Faktoren die Markenstärke ausmachen. Derzeit ist nicht bekannt, wie groß das markenpolitische Beeinflussungspotenzial von Hochschul-Marken tatsächlich ist. Auch der ange-deutete Zusammenhang zwischen der Wahl von Studienangeboten und einer an lehrbezogenen Parametern orientierten Finanzausstattung ist noch nicht quantifiziert worden. Die These vom Nutzen der identitätsorientierten Markenführung für Hochschulen und der vorliegende Erklärungsansatz für die Tragfähigkeit von Hochschul-Marken warten also noch auf ihre empirische Untermauerung.

### Literaturverzeichnis

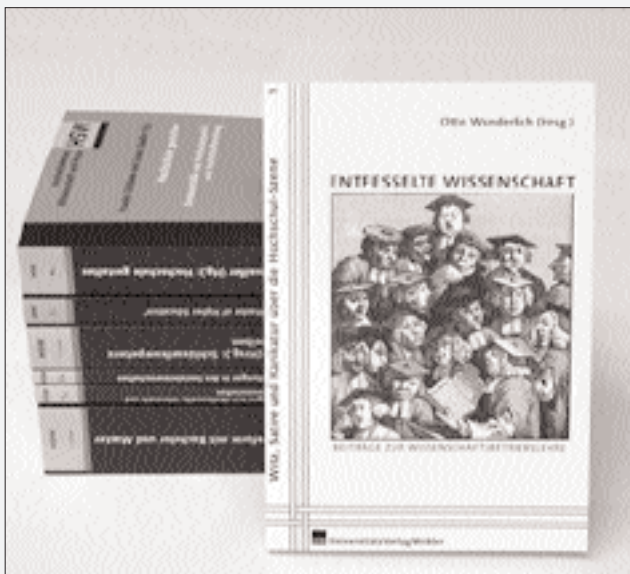
- Brown, T.T./Dacin, P.A. (1997): The Company and the Product. Corporate Associations and Consumer Product Responses. In: Journal of Marketing, Vol. 61, 1997, No. 1, pp. 68-84.
- Bruhn, M. (2004): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In: ders. (Hg.): Handbuch Markenführung, Bd. 1. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, S. 3-49.
- Dacin, P.A./Smith, D.C. (2001): Einfluss des Produktportfolios auf die Markenstärke. In: Esch, F.-R. (Hg.): Moderne Markenführung. 3. Aufl., Wiesbaden, S. 867-885.
- Engelhardt, W.H. (2002): Universitäten als Gegenstand des Marketing unter besonderer Berücksichtigung der Markenpolitik. In: Böhler, H. (Hg.): Marketing-Management und Unternehmensführung. Stuttgart, S. 447-463.
- Esch, F.-R. (2005): Strategie und Technik der Markenführung. 3., überarb. u. erw. Aufl., München.
- Fombrun, C./Wiedmann, K.-P. (2001): Unternehmensreputation und Reputation Quotient (RQ). In: prmagazin, 32. Jg., 2001, H. 12, S. 45-52.
- Gray, B.J., Fam, K.S./Llanes, V.A. (2003): Branding Universities in Asian Markets. In: Journal of Product and Brand Management, Vol. 12, 2003, No. 2, pp. 108-120.
- Hankinson, P. (2002): The impact of brand orientation on managerial practice. A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. In: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 7, 2002, No. 1, pp. 30-44.
- Heine, C./Spangenberg, H./Schreiber, J./Sommer, D. (2005): Studienanfänger 2003/04 und 2004/05. Bildungswege, Motive der Studienentscheidung und Gründe der Hochschulwahl. HIS Kurzinformation A 15/2005. Hannover.
- Hennig-Thurau, T. (2004): Marktbezogenes Organisationales Lernen als Aufgabe des Hochschulmanagements, Berlin.
- Herger, N. (2006): Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation. Hannover.
- Kerner, R. and Kiley, D. (2005): Global Brands. In: Business Week, July 2005, pp. 86-94.
- Mast, C., Huck, S. und Güller, K. (2005): Kundenkommunikation. Stuttgart.
- Meffert, H. und Burmann, C. (1996): Identitätsorientierte Markenführung. Münster.
- Meffert, H. und Burmann, C. (2002): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, H., Burmann, C. und Koers, M. (Hg.): Markenmanagement. Wiesbaden, S. 35-72.
- Meffert, H., Burmann, C. und Koers, M. (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement. In: dies. (Hg.): Markenmanagement. Wiesbaden, S. 3-15.
- o.V. (2003): Kinder, die wie Matratzen heißen. In: SZ Nr. 285 v. 11.12.2003, S. 14.
- Sandberg, B. (2004): Nonprofit Branding. Chance oder Risiko? In: Witt, D., Purtschert, R. und Schauer, R. (Hg.): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden, S. 227-243.

Sporn, B. (1992): Universitätskultur. Ausgangspunkt für eine strategische Marketing-Planung an Universitäten. Heidelberg.

Weick, K. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, 1976, No. 1, pp. 1-21.

■ **Dr. Berit Sandberg**, Professorin für Öffentliche Betriebswirtschaftslehre (Public Management), Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, E-Mail: sandberg@fhtw-berlin.de

## Otto Wunderlich (Hg.) Entfesselte Wissenschaft Beiträge zur Wissenschaftsbetriebslehre



ISBN 3-937026-26-6  
Bielefeld 2004, 186 Seiten, 24.00 Euro

Das ideale Geschenk für Kolleg/innen zu

- Weihnachten
- Geburtstagen
- Jubiläen,
- Verabschiedung in den Ruhestand und
- als Geschenk für Sie selbst!

Sie können sich köstlich amüsieren! Oder es wird Ihnen etwas schwummerig, weil die sattem bekannten Alltagserscheinungen satirisch so treffsicher auf den Punkt gebracht werden.

Die Beiträge nehmen alles aufs Korn, was uns an unserer Hochschule, Forschungseinrichtung usw. so lieb und teuer ist, dass wir gelegentlich Mordgelüste entwickeln, mindestens aber die Hochschule wechseln oder vorzeitig verlassen wollen.

Nehmen Sie es besser nicht so ernst - lesen Sie Otto Wunderlich!

Bestellen Sie zwei Exemplare, weil Sie bedauern werden, eins verschenken zu sollen!

Susanne Kirchhoff-Kestel & Reinhard Schulte

## Konzeptionelle Grundlagen des Hochschulmanagements

Zur betriebswirtschaftlichen Strukturierung des Forschungsfeldes durch Bezugsrahmen

Teil 1

Aktuelle Entwicklungen zeigen auf, dass zunehmend Überlegungen zur betriebswirtschaftlichen Steuerung im Hochschulbereich an die Stelle des Glaubens an die Weisheit makroökonomischer Hochschulplanung treten.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es daher, eine Grundlage zur Systematisierung von Forschungsarbeiten zum Thema Hochschulmanagement zu leisten. Dabei werden Hochschulen als ökonomisches, insbesondere aber als betriebswirtschaftliches Forschungsfeld abgegrenzt und strukturiert. Mögliche Forschungsperspektiven, Forschungsziele, Forschungsformen und Forschungsobjekte werden diskutiert. Im Rahmen der Forschungsobjekte wird ein spezieller Bezugsrahmen zum Hochschulmanagement entwickelt, der in seinen Funktionen, Begriffen und Zusammenhängen ausführlich erläutert wird. Abschließend wird auf offene Probleme sowie auf Perspektiven der Hochschulmanagementforschung eingegangen.

### 1. Zur Betriebswirtschaftslehre der Hochschulen

#### 1.1 Problemstellung

Hochschulforschung im Sinne einer Forschung über und für Hochschulen hat in Deutschland eine lange und inhaltlich äußerst breite Tradition. Wissenschaftliche Betrachtungen etwa der Hochschulplanung, des Hochschulrechts, der Hochschulgeschichte oder der Hochschulsozialisation lassen sich zum Teil über Jahrhunderte zurückverfolgen. Einen bibliographischen Überblick über Publikationen der klassischen deutschen Hochschulforschung liefert etwa Over (1988). Zumindest in Teilbereichen dürfte diese Tradition weltweit ohne Beispiel sein. Die ökonomisch orientierte Hochschulforschung hat diese Tradition nicht.

Erst in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts gab es Ansätze, betriebswirtschaftliches Gedankengut auf Hochschulen zu übertragen, nachzulesen etwa bei Albach/Fandel/Schüler (1978), Bolsenkötter et al. (1976), Bolsenkötter (1977a), Bolsenkötter (1977b) oder Schweitzer/Hettich (1981). Ihre praktische Umsetzung scheiterte vor allem daran, dass die Rahmenbedingungen für eine betriebswirtschaftliche Steuerung noch nicht vorlagen: Hochschulen wurden „makrogesellschaftlich“ (Teichler 1994, S. 174) gelenkt. Weiterhin erschwert eine Reihe von Besonderheiten den Blick auf die Ökonomie der Hochschule. Sind Studierende bzw. Absolventen Kunden oder Produkte hochschulischer Leistungserstellung? Sind Lehrangebote als Input oder als Output der Leistungserstellungsprozesse der Hoch-



Susanne Kirchhoff-Kestel



Reinhard Schulte

schule anzusehen? Wie können leistungsmäßig verbundene Prozesse wie Forschung und Lehre kostenrechnerisch getrennt werden? Sind Leistungsbewertungen in Hochschulen möglich und sinnvoll? Inwieweit können Märkte an die Stelle ersatzweise geschaffener Bewertungen treten? Für diese und ähnliche Fragen existieren zwar betriebswirtschaftliche Modelle, Theorien und erste Lösungsansätze. Deren praktische Anwendbarkeit in Hochschulen wirft aber noch erhebliche Probleme auf.<sup>1</sup>

Äußere finanzielle Zwänge der Hochschulen, aber auch Fortschritte in der Entstehung einer dienstleistungsorientierten sowie einer öffentlichen Betriebswirtschaftslehre wandeln dieses Bild derzeit. Neben der Mittelknappheit sind in Deutschland gegenwärtig zahlreiche weitere, teilweise interdependente Entwicklungen zu beobachten, die häufig Folge engerer finanzieller Spielräume sind. Dazu gehören die Diskussion um Studiengebühren, Änderungen des Hochschulrahmengesetzes und der Landeshochschulgesetze, die Neugestaltung des Professorenbesoldungsrechtes, die Forderung von Kosten- und Leistungsrechnungen in Hochschulen oder die Einführung organisatorischer Neuerungen innerhalb von Hochschulen. Letztere sind nicht selten als Modellversuch oder als Ergebnis von Modellprojekten implementiert worden. Stellvertretend und exemplarisch für viele andere seien an dieser Stelle das Reformprogramm der VW-Stiftung „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“, an dem u.a. die Universität Hamburg beteiligt ist („Projekt Universitätsentwicklung (ProUni)“, vgl. [www.prouni.uni-hamburg.de](http://www.prouni.uni-hamburg.de)), oder das „Projekt Reorganisation (ProReo)“ der Universität Kassel, vgl. <http://www.uni-kassel.de/proreo/> genannt. Die Entwicklung, die damit angestoßen wurde, lässt sich kennzeichnen durch

- den Vollzug eines Funktionswandels von der klassischen Eingriffsverwaltung hin zur Leistungsverwaltung sowie
- die Wiederbelebung des Wirtschaftlichkeitsprinzips nicht nur als Prinzip, sondern als eigenständige Rechtsnorm öffentlichen Handelns, die umfassenden betriebswirtschaftlichen Sachverstand erfordert, vgl. Wissen-

<sup>1</sup> Die dienstleistungsorientierte Betriebswirtschaftslehre kommt beispielsweise zu der Erkenntnis, dass Studierende Kunden und externe Produktionsfaktoren sind, die physische, psychische Energie und Zeit in den Produktionsprozess einbringen, bzw. als integrative Produktionsfaktoren in die Wertschöpfungskette eingreifen. Vgl. Maleri (1997, S. 148,151, 162) und Woratschek (1996, S. 59, 61f.). Daraus lässt sich zwar der Schluss ziehen, dass die Studierenden bei der Leistungsbewertung der Hochschulen zu berücksichtigen sind, allgemein anerkannte Lösungen für ein solches Vorgehen gibt es jedoch nicht.

schaftliche Kommission „Öffentliche Unternehmen und Verwaltungen“ (1987, S. 4).

Zur Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung vgl. Budäus (1989, S. 231-234) und Budäus (1993, S. 57-59), zur Charakterisierung der Entwicklung im Hochschulbereich kann auf Teichler (1994, S. 174) verwiesen werden.

Dies führte zu einem Anwachsen des Interesses an Hochschulforschung, wobei insbesondere die Forschung zur institutionellen Ebene zu nennen ist, also Forschung, die das Hochschulmanagement betrifft, vgl. Teichler (1994, S. 175). Teichler (2000, S. 15) kritisiert, dass das Wachstum der Hochschulforschung schwerpunktmäßig in Form von „entscheidungsnahen Einzelprojekten an Hochschulen“ stattfindet und in den Hochschulen meistens nur Überlegungen aus der Praxis als Handlungsgrundlagen herangezogen werden. Heute sind wissenschaftliche Veröffentlichungen zu Hochschulen im deutschen Sprachraum vermehrt zu finden, ohne dass man schon von einem klar abgegrenzten und in sich systematisierten Forschungsfeld sprechen könnte. Exemplarisch für die derzeitigen Anstrengungen, das Forschungsfeld aufzubrechen und zu erschließen, sei die jährlich stattfindende Tagung der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft genannt. Dort treffen sich Betriebswirte, aber auch Volkswirte, Soziologen und Vertreter anderer Wissenschaftsdisziplinen sowie Verwaltungsmitarbeiter von Hochschulen, um ein Spektrum sehr heterogener Themen des Hochschulmanagements zu diskutieren: die Spannweite reicht beispielsweise vom Personalmanagement für den Mittelbau bis zu Finanzmittelverteilungsmodellen, vom Studierendenbindungsmanagement bis zum Wettbewerb der Hochschultypen oder vom Qualitätsmanagement bis zur Kostenrechnung, vgl. Kirchhoff-Kestel/Schulte (1998), dies. (1999) und Schulte (2000).

Ein Blick über die nationalen Grenzen zeigt einen insgesamt fortgeschritteneren Entwicklungsstand der Forschung zur Institution Hochschule. Sie wird oft sogar als eigenständige Wissenschaftsdisziplin betrachtet. Insbesondere im angelsächsischen Raum und den USA wurden hochschulökonomische Forschungsthemen früher und in größerer Zahl angegangen. In den USA wurde bereits 1922 das erste Buch zum Thema „College and University Finance“ veröffentlicht. 1952 erschien das Werk „College and University Business Administration“, wie Scheps/Davidson (1978) berichten. Als viel beachtetes Werk gilt auch Balderston (1974) und dessen Neuauflage Balderston (1995), das sich unter dem Titel „Managing today's University“ mit einem Themenspektrum befasst, das von der Organisation über die Werte der Universität bis zu Kostenanalysen reicht. Ursache der stärkeren wissenschaftlichen Zuwendung zum Thema Hochschulmanagement im angelsächsischen Raum dürfte vor allem das dort größere Gewicht privater Hochschulen, aber auch die anderen Rahmenbedingungen für das Management der Hochschulen sein. Zudem sind hochschulökonomische Themen stärker institutionalisiert. So gibt es in den USA Professuren für „Higher Education Management“ an vielen erziehungswissenschaftlichen Fakultäten. Studierende können mitunter sogar Master- oder PH.D.-Titel in Higher Education erwerben, vgl. Teichler (1994, S. 170). In den USA gibt es insgesamt 180 solcher Higher Education-Programme. Vgl. [www.fsu.edu/~elaps/he/](http://www.fsu.edu/~elaps/he/).<sup>2</sup> Weiterhin beschäftigen sich in den USA zahlreiche Research Center mit

Higher Education-Forschung, so z.B. das National Center for Postsecondary Improvement (NCPI), das Stanford Institute for Higher Education Research, das Center for Higher Education Policy Analysis der University of Southern California und das National Center for Higher Education Management Systems (NCHEMS). Insbesondere NCHEMS konzipierte bereits in den 70er Jahren Management-Informationssysteme für Hochschulen, vgl. Schuster (1978, S. 41 f.).

## 1.2 Begriff „Hochschulmanagement“

Die Betriebswirtschaftslehre charakterisiert den Begriff „Betrieb“ anhand der bei Wöhe (2000, S. 5) beschriebenen Merkmale. Als Betrieb werden Organisationen bezeichnet, die (1) gezwungen sind, ein finanzielles Gleichgewicht einzuhalten,<sup>3</sup> die (2) dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit verpflichtet sind<sup>4</sup> und (3) Leistungen durch die Kombination von Produktionsfaktoren erstellen.<sup>5</sup> Alle drei Merkmale treffen auf öffentliche und private Hochschulen zu. Sie sollen daher in Analogie zu Bolsenkötter (1979, S. 97) und Bolsenkötter (1977a, S. 383) im folgenden als Betrieb interpretiert werden.

Auch ohne das Vorhandensein einer Gewinnerzielungsabsicht, die im Übrigen bei privaten Hochschulen nicht auszuschließen ist, kann also die lange Zeit vernachlässigte ökonomische Perspektive auf das Handeln von Hochschulen von Nutzen sein. Fokussiert man dabei auf eine einzelwirtschaftliche Betrachtung der Organisation Hochschule, liegt es nahe, eine betriebswirtschaftlich orientierte Terminologie und Analyse heranzuziehen. Wir werden daher in Abschnitt 3 Vorschläge für eine Strukturierung des Themenfeldes auf dieser Grundlage entwickeln. Dafür muss zunächst eine grundlegende Definition des Themenfeldes geschaffen werden. Unter Hochschulmanagement wird in diesem Beitrag *die zielorientierte betriebswirtschaftliche Analyse und Gestaltung von Hochschulen* und Hochschulprozessen ver-

<sup>2</sup> Die Florida State University bietet beispielsweise Studiengänge für einen Master of science in „Student Affairs“, einen Master of science in „General Administration“ und einen Doctor of education an. Letzterer setzt einen Master-Titel sowie eine drei- bis fünfjährige praktische Erfahrung in einer universitären Institution voraus. Vgl. [www.fsu.edu/~elaps/he/programs/mastersa.html](http://www.fsu.edu/~elaps/he/programs/mastersa.html), [www.fsu.edu/~elaps/he/programs/masterga.html](http://www.fsu.edu/~elaps/he/programs/masterga.html) sowie [www.fsu.edu/~elaps/he/programs/phd.html](http://www.fsu.edu/~elaps/he/programs/phd.html). Als ein weiteres Beispiel kann das Boston College Graduate Program in Higher Education Administration genannt werden. Vgl. [www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/hea/HEA.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/hea/HEA.html) und [www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/hea/course.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/hea/course.html).

<sup>3</sup> Die kameralistische Haushaltsrechnung verfolgt in erster Linie das Ziel der finanzwirtschaftlichen Kontrolle und Planung in Form eines Nachweises und auch der Planung von Einnahmen und Ausgaben, um diese im Gleichgewicht zu halten, vgl. Harbich (1978, S. 25), Weber (1983, S. 444) sowie Gornas (1976, S. 132).

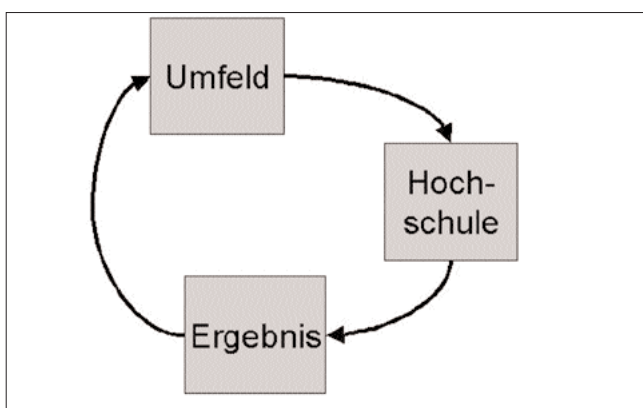
<sup>4</sup> Das Wirtschaftlichkeitsprinzip für Hochschulen ergibt sich aus mehreren Gesetzen: dem Haushaltsgrundsätzegesetz, §6 (1), der Bundeshaushaltsordnung, §7 (1), der Länderhaushaltsordnung, §7 (1) sowie den Hochschulgesetzen der Länder, z.B. dem Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz – HG: Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz - HG) vom 14. März 2000 (GV NRW, S. 190) zuletzt geändert durch Gesetz vom 28. Januar 2003 (GV NRW S. 376), § 43. [http://www.wissenschaft.nrw.de/Hochschulen\\_in\\_NRW/Recht/HG.html](http://www.wissenschaft.nrw.de/Hochschulen_in_NRW/Recht/HG.html). Vor der Einführung von Kosten- und Leistungsrechnungen wurde es allerdings mehr im Sinne einer sparsamen Mittelverwendung praktiziert, vgl. Seidenschwarz (1992, S. 68) und Bolsenkötter et al. (1972, S. 33).

<sup>5</sup> Dies gilt unabhängig davon, ob es sich bei diesen Leistungen um Dienstleistungen oder Sachgüter handelt, vgl. Hilke (1989, S. 10-12), Woratschek (1998, S. 8-10), Budäus (1993). So führt die Kombination von Produktionsfaktoren etwa zur Entstehung von Forschungs- und Entwicklungsleistungen, zu Aufführungen des Hochschulchores, zur Durchführung von Vorlesungen oder zur Herstellung einer Leistungsbereitschaft zum Zwecke der Studierendenberatung.

standen. Leitgedanke dieses Ansatzes ist es, Hochschulleitungen in die Lage zu versetzen, ziel- und ergebnisbezogen zu denken und zu handeln, vgl. Homburg/Reinermann/Lüder (1996, S. 2). Eine solche effizienz- und effektivitätsorientierte betriebswirtschaftliche Perspektive erfordert wegen der Spezifika hochschulischer Aufgaben eine interdisziplinär aufgeschlossene und empirisch reflektierte Herangehensweise, wie die weiteren, die Definition konkretisierenden Ausführungen zeigen werden.

Der Gegenstand des Hochschulmanagements lässt sich dabei grundsätzlich durch folgende inhaltliche Schwerpunkte (siehe Abbildung 1) umreißen:

Abbildung 1: Überblick über das strukturelle Bezugsrahmenkonzept



- **Rahmenbedingungen** des Hochschulmanagements. Sie haben den Charakter externer Restriktionen, die dem Gestaltungswillen der Handlungsträger insbesondere durch gesellschaftliche, fiskalische und juristische Vorgaben, aber auch durch wettbewerbliche oder sonstige Voraussetzungen Grenzen setzen. Sie kennzeichnen das Umfeld der Handlungsträger und stellen Nebenbedingungen ihres Handelns dar.
- **Steuerungsparameter** des Hochschulmanagements. Sie beschreiben den eigentlichen Aktionsraum der Handlungsträger. Sie richten sich auf die Organisation Hochschule und haben daher den Charakter interner Gestaltungsparameter, wenngleich ihre Konsequenzen durchaus nach außen gerichtet sein können – so etwa in einem wettbewerblichen Umfeld.
- Hochschulleistungen als **Ergebnisse** der Hochschulaktivitäten. Sie werden sowohl von den Rahmenbedingungen, als auch von den Steuerungsmaßnahmen des Hochschulmanagements determiniert.

Diese allgemeinen Schwerpunkte sind in dem hier zu entwickelnden Bezugsrahmen zu spezifizieren und zu differenzieren. Die einleitend schon angesprochenen Besonderheiten des Betriebes Hochschule sind dabei zu berücksichtigen.

### 1.3 Ziele und Vorgehensweise der Untersuchung

Vor dem Hintergrund der einleitenden Ausführungen erscheint es zweckmäßig, systematische Grundlagen einer betriebswirtschaftlichen Forschung über und für Hochschulen zu schaffen. Ziele des vorliegenden Beitrages sind daher, Hochschulen als ökonomisches, insbesondere aber als betriebswirtschaftliches Forschungsfeld abzugrenzen, es in

sich zu strukturieren und zu systematisieren. Dazu müssen relevante Begriffe zusammengetragen und deren Beziehung zueinander geklärt werden. Damit soll eine Grundlage sowohl für themenbezogene wissenschaftliche Forschungsarbeiten, als auch ganz allgemein für eine Versachlichung der Diskussion um die „Ökonomisierung der Hochschulen“ geschaffen werden.

Der Beitrag verfolgt dabei einen explorativen Forschungsansatz, in dem grundlegende Begriffe zu sammeln und zu ordnen sind, um darauf aufbauend elementare Zusammenhänge zu identifizieren.

Die nachfolgenden Ausführungen sind wie folgt aufgebaut: Im zweiten Teil des Beitrages werden zunächst der Begriff und die Funktionen eines Bezugsrahmens allgemein erläutert. Im dritten Abschnitt werden mögliche Betrachtungsebenen eines Bezugsrahmens für das Hochschulmanagement diskutiert. Dazu gehören neben den relevanten Forschungsobjekten, also den inhaltlichen Untersuchungsgegenständen des Hochschulmanagements (3.1), auch die Forschungsperspektiven des Hochschulmanagements (3.2) sowie dessen Forschungsziele und Forschungsformen (3.3). Der vierte Teil (in Heft 4/2006) analysiert, wie die vorher dargestellten Elemente zueinander in Beziehung gesetzt und zu einem Gesamtsystem konfiguriert werden können. Dazu werden die drei elementaren Teilbereiche des Hochschulmanagements zunächst in ihrem groben Zusammenhang vorgestellt, um im Anschluss daran auf einzelne Variablen und Beziehungen im Sinne einer Operationalisierung der Begriffe und einer Auswahl relevanter Beziehungen einzugehen. Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf Probleme und Entwicklungsperspektiven des Hochschulmanagements.

## 2. Anforderungen und Funktionen eines Bezugsrahmens

Die Vorgehensweise unserer Untersuchung ist, wie oben schon angedeutet wurde, von explorativer Natur. Der Explorationsstrategie liegt die Methodologie des Entdeckungszusammenhangs zugrunde, vgl. Kubicek (1977, S. 11-29). Im Gegensatz zur Falsifikationsstrategie, die auf dem kritischen Rationalismus basiert, verfolgt die Explorationsstrategie nicht die Zielsetzung der Überprüfung von Hypothesen, sondern sie setzt bei der Gewinnung von Aussagen über die Realität an, vgl. Müller-Böling (1992, Sp. 1492). Diese Strategie wird von Kubicek als Konstruktionsstrategie bezeichnet im Sinne der „Konstruktion wissenschaftlicher Aussagen“ (Kubicek 1977, S. 13). Ausgangspunkt dafür sind so genannte begrifflich-theoretische Bezugsrahmen.

Diese dienen der Strukturierung eines Problem- bzw. Objektbereichs und enthalten relevante Begriffe sowie mögliche Zusammenhänge zwischen diesen. Fürtjes bezeichnet begrifflich-theoretische Bezugsrahmen als „Explikationen der konzeptionellen Erschließung eines Objektbereiches“ (Fürtjes 1981, S. 38). Kirsch definiert Bezugsrahmen als „... eine Reihe theoretischer Begriffe, von denen angenommen wird, dass sie einmal Bestandteil von Modellen bzw. Theorien werden könnten. Darüber hinaus ...einige Gesetzhypothesen, die jedoch meist nur tendenzielle Zusammenhänge andeuten“ (Kirsch 1971, S. 241). Dabei stellen Bezugsrahmen lediglich „provisorische Erklärungsmodelle“



(Kubicek 1977, S. 18) dar: ein so genannter Ausgangsbezugsrahmen wird durch wissenschaftliche, insbesondere empirische Untersuchungen (schrittweise) präzisiert.

Die Vorteile der Arbeit mit Bezugsrahmen ergeben sich aus den Funktionen, die ihnen zugeordnet werden können: Die *Reduktions- oder Selektionsfunktion*: Ein Bezugsrahmen macht das reale System übersichtlich, indem er eine endliche Zahl von Variablen und Zusammenhängen aus der Gesamtheit aller möglichen herausgreift, wie Müller-Böling (1978, S. 19) argumentiert. Dies führt zur Reduktion von Problemkomplexität. Teichler (1994, S. 173) teilt die in der Bibliographie zur Hochschulforschung von Over (1988) zu den Jahren 1965-1985 angegebenen 4.500 Titel grob in die inhaltlichen Bereiche Studium, Hochschule und Gesellschaft, Hochschulpolitik etc., Studenten, Hochschulstruktur und -organisation, Hochschule und Beruf, Hochschule und Forschung sowie Personal an Hochschulen ein. Aufgabe eines Bezugsrahmens zum Hochschulmanagement ist es, aus diesen umfangreichen Variablenblöcken relevante Variablen und Zusammenhänge unter dem konkreten Blickwinkel der Analyse und Gestaltung betriebswirtschaftlicher Probleme und Instrumente auszuwählen. Die *Steuerungsfunktion*: Ein Bezugsrahmen dient gemäß Müller-Böling (1978, S. 20) bzw. Kirchhoff (1994, S. 109) zum einen der Steuerung abgegrenzter Untersuchungen in einem Gesamtzusammenhang und zum anderen der Steuerung der theoretischen Überlegungen innerhalb einer einzelnen Studie (z.B. bei der Kombination von Interviews und schriftlicher Befragung). Untersuchungen zu einzelnen Aspekten des Hochschulmanagements (z.B. Ziele in Hochschulen und Ergebnisse des Hochschulprozesses) können ihre Analysen unter Berücksichtigung der sich aus dem Bezugsrahmen ergebenden Zusammenhänge durchführen. Eine Untersuchung zur Qualität der Lehre an einer Hochschule kann relevante Variablen auf verschiedene Untersuchungsmethoden aufteilen. Die *Integrationsfunktion*: Durch die gerade beschriebene Steuerungsfunktion wird auch die Integration von Ergebnissen aus Einzeluntersuchungen ermöglicht. Z.B. könnten Ergebnisse von verschiedenen Studien zur Qualität der Lehre in einen Zusammenhang gebracht werden. Teichler (1994, S. 175f.) verweist z.B. darauf, dass Studien zur Bewertung von Hochschulen, Fachbereichen u.ä. eine Komplexität erfordern, die durch eine einzelne Untersuchung nicht zu leisten sind, sondern nur durch mehrere Forschungsarbeiten zu verschiedenen Aspekten abgedeckt werden können. Die drei beschriebenen Funktionen werden auch als forschungsstrategische Funktionen bezeichnet. Eine nicht direkt zur Explorationsstrategie zuzurechnende, aber sozusagen als Nebenprodukt anfallende Funktion ist die der Orientierung durch Bezugsrahmen: Praktiker sollen durch wissenschaftliche Aussagen eine Orientierung für die eigenen Vorstellungen bekommen. Dies geschieht durch die schon in einer sehr frühen Phase des Forschungsprozesses möglichen Angaben von relevanten Aktionsparametern und Restriktionen, vgl. Müller-Böling (1978, S. 20) und Kirsch (1971, S. 242). Beispielsweise könnte ein Kanzler, der Überlegungen zur Einführung der Kostenrechnung an seiner Hochschule anstellt, anhand eines Bezugsrahmens erkennen, dass u.a. rechtliche Rahmenbedingungen und interne Hochschulziele Einfluss auf ein solches Rechnungssystem ausüben.

In unserem Beitrag wird ein Ausgangsbezugsrahmen vorge-

stellt, der

- Anhaltspunkte zur Vereinheitlichung der Begriffe und zur Identifizierung von grundlegenden Zusammenhängen liefern soll,
- helfen soll, zurückliegende und aktuelle Forschungsarbeiten des Hochschulmanagements zueinander in Bezug zu setzen und
- zu weiteren Forschungsaktivitäten anregen soll, die zu einer Präzisierung des Bezugsrahmens und zur Füllung von Forschungslücken beitragen können.

Damit stehen die Reduktions- und Selektionsfunktion sowie die Orientierungsfunktion bei unserem Vorgehen im Vordergrund. Eine Steuerungs- und Integrationsfunktion kann der hier präsentierte Bezugsrahmen auf einer eher übergeordneten Ebene ausüben.

### 3. Ebenen der Hochschulmanagementforschung

#### 3.1 Forschungsperspektiven

Der Aspekt der Forschungsperspektive betrifft die Frage, auf welchem Referenzsystem das Forschungsinteresse beruht und welche Sichtweisen forschungsleitend sind. So können etwa individuelle, betriebsbezogenen einzelwirtschaftliche oder auch gesamtwirtschaftliche Sichtweisen das Referenzsystem bestimmen und damit forschungsleitend sein (siehe Abbildung 2).

Unterschiedliche Forschungsperspektiven führen bezogen

Abbildung 2: Beispiele für forschungsbegleitende Fragen verschiedener Referenzsysteme

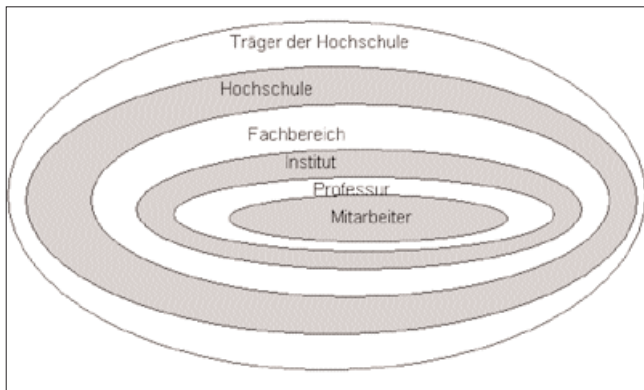
Referenzsystem	Beispiele für forschungsleitende Fragen
Individuelle Sicht	persönliche Qualifizierung im akademischen Mittelbau
Korporative (einzelwirtschaftliche) Sicht	Profilierung einer Hochschule über ihren wissenschaftlichen Nachwuchs
Gesamtwirtschaftliche Sicht	Nationales Forschungsniveau

auf das gleiche Forschungsobjekt zu einer differenzierten Aussagenstruktur, vgl. Müller-Böling/Klandt (1990, S. 147). Deutlich wird dies beispielsweise bezogen auf das Ergebnis der Hochschultätigkeit. Die verschiedenen Ebenen verfolgen verschiedene Ziele, aus denen sich unterschiedliche Ergebnisvariablen ableiten lassen (s. auch Abschnitt 4.4 in Teil 2, HM 4/2006).

Bezogen auf den wissenschaftlichen Betrieb einer Hochschule lassen sich einige denkbare Forschungsperspektiven anhand des „Schalenmodells“ von Müller-Böling verdeutlichen, vgl. Müller-Böling (1997, S. 608).

Die Abbildung 3 zeigt eine für Hochschulen typische organisatorische Struktur unterschiedlicher Institutionen und Rollenträger. Sie enthält damit gleichzeitig Beispiele für mögliche Referenzsysteme, aus denen heraus sich jeweils eigene Forschungsperspektiven ergeben. Bezogen auf den administrativen Betrieb einer Hochschule können andere forschungsleitende Bezugsebenen auf analoge Weise entwickelt werden. Darüber hinaus lassen sich weitere Perspektiven der Forschung aus hochschulübergreifenden Referenzsystemen ableiten. Zu nennen sind hier etwa Institutionen der Forschungsförderung, (potenziell) Studierende, der Arbeitsmarkt oder die Regionalpolitik.

Abbildung 3: Schalenmodell



### 3.2 Forschungsziele und Forschungsformen

Die Forschungsziele der Hochschulmanagementforschung lassen sich in Analogie zu den grundlegenden Wissenschaftszielen in theoretische und technologische Ziele differenzieren, vgl. z.B. Müller-Böling/Klandt (1990, S. 161 f.), Brockhoff (1981, S. 61-71), oder vertiefend Stählin (1973). Theoretische Wissenschaftsziele umfassen dabei erkennen- de, also auf die Beschreibung, Erklärung und das Verständnis der Realität bezogene Ansätze, vgl. Kieser/Kubicek (1978, S. 14). In der Hochschulmanagementforschung können dazu etwa Organisationsanalysen, Lehr- und Forschungsprozessanalysen oder Untersuchungen zur Institutionenökonomie der Hochschulen gezählt werden. Wie an diesen Beispielen bereits erkennbar ist, verbinden sich damit sehr häufig auch technologische Wissenschaftsziele. Diese sind auf die Gestaltung der Realität ausgerichtet und umfassen neben Prognosezielen insbesondere die Veränderung bestehender und die Schaffung neuer Realität durch das Hochschulmanagement. Entsprechende Hochschulmanagementforschung widmet sich etwa der konkret anwendungsbezogenen Verbesserung von Anreiz- und Steuerungsmechanismen in Hochschulen, der Gestaltung von Systemen des Rechnungswesens oder der Entwicklung neuer hochschuldidaktischer Formen.

Theoretische und technologische Wissenschaftsziele stellen keinen Gegensatz dar, sondern können und sollten sich gegenseitig befruchten. Der Begriff Hochschulmanagement betont in der von uns gewählten Definition den gestalterischen Aspekt und stellt damit technologische Wissenschaftsziele in den Vordergrund (vgl. dazu auch Szyperski/Müller-Böling 1981, S. 165-167), denn rein erkennende Aussagen genügen noch nicht dem dem Managementbegriff inhärenten Wunsch der zielgerichteten Gestaltung des Hochschulbetriebes. Technologische Forschungsziele bildeten häufig auch den Ausgangspunkt der Hochschulmanagementforschung und dürften auch in Zukunft wichtigste Antriebsquelle für Weiterentwicklungen sein, wie schon unter 1.1 dieses Beitrages umrissen wurde. Der Begriff des Hochschulmanagement bezweckt jedoch keine Ausschließlichkeit technologisch orientierter Forschung. Denn ohne entsprechende erkennende, auf die Gewinnung von theoretischen Grundlagen von Technologien ausgerichtete Forschungsansätze bleiben rein technologische Aussagen zwangsläufig auf einer Ebene geringen Informationsgehaltes und beschränkter Allgemeingültigkeit. In den vorhandenen Ansätzen der Hochschulmanagementforschung werden

daher verständlicherweise oft duale Strategien verfolgt, die beide Forschungsziele gleichzeitig berücksichtigen.

Im Rahmen dieser Forschungsziele können grundsätzlich sowohl empirische – Müller-Böling/Klandt (1993, S. 79-87) und Müller-Böling (1992) differenzieren zwischen Fallstudie, vergleichender Feldstudie, Experiment, Aktionsforschung, und Forschung durch Entwicklung als empirische Forschungsformen – als auch nichtempirische – dazu können etwa Axiomensysteme, modelltheoretische Untersuchungen oder terminologische Grundlegungen gezählt werden – Forschungsformen zum Einsatz kommen, wobei à priori keine denkbare Forschungsform auszuschließen ist.

### 3.3 Forschungsobjekte

Die Eingrenzung der Forschungsobjekte erfolgt in Analogie zu öffentlichen Verwaltungen, denen Hochschulen zugeordnet werden können, allgemein. Es existieren zwei Ansätze für die Bildung theoretischer Grundlagen einer Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung: der institutionelle und der funktionale Ansatz. Ersterer beinhaltet nach Lüder (1982, S. 549) die „Konzipierung einer speziellen Betriebswirtschaftslehre für die Institution ‚Öffentliche Verwaltung‘ “. Da sich die öffentliche Verwaltung jedoch durch sehr heterogene Einheiten auszeichnet und kein einheitlicher Theorieapparat zu Grunde gelegt wird, wurde der funktionale Ansatz entwickelt. Damit wird versucht, spezielle Theorien für den öffentlichen Bereich zu gewinnen, die auf allgemeinen funktionalen betriebswirtschaftlichen Theorien basieren, vgl. Lüder (1982, S. 550-552).

Die Wissenschaftliche Kommission „Öffentliche Unternehmen und Verwaltungen“ (heute „Öffentliche Betriebswirtschaftslehre“) im Verband der Hochschullehrer e.V. schlägt – beide Ansätze berücksichtigend – vor, auf einer ersten Ebene die Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre (im Gegensatz zur produktionstheoretischen oder kosten-theoretischen Betrachtung) anzusehen und von den Führungs- und Sachfunktionen sowie dem Informationswesen als Verknüpfung der beiden auszugehen, vgl. Wissenschaftliche Kommission (1987, S. 6-8) sowie Budäus (1989, S. 234-237). Auf einer zweiten Ebene werden diese Funktionen auf die öffentliche Verwaltung und auf einer dritten Ebene auf ausgewählte Institutionen der öffentlichen Verwaltung übertragen.

Wir befinden uns mit unserem Vorschlag für einen Bezugsrahmen zum Hochschulmanagement auf der dritten Ebene dieses Vorgehensschemas: die Managementaspekte der Betriebswirtschaftslehre werden auf Hochschulen transferiert. Zusätzlich zu den Funktionen, die für die interne Steuerung der Hochschulen von Bedeutung sind, enthält unser Bezugsrahmen externe Rahmenbedingungen, die die Grundlagen für die Ausübung der Funktionen und Prozesse in den Hochschulen liefern. Auch Budäus (1993, S. 66) hat diese Komponente in dem von ihm vorgestellten integrativen Bezugsrahmen für das Management öffentlicher Verwaltungen aufgenommen, er betitelt sie allerdings als „Einflussgrößen“.

Um den Bezugsrahmen nicht nur auf das Management von Prozessen zu beschränken, wird zusätzlich die Komponente des Ergebnisses bzw. des Erfolges der Hochschultätigkeit aufgenommen. Dies ist insbesondere bezogen auf die steigende Bedeutung des Wirtschaftlichkeitsaspektes aber

auch des Qualitäts- und Evaluierungsgedanken notwendig. Im Folgenden werden diese Komplexe zunächst in ihrem groben Zusammenhang vorgestellt, um im Anschluss daran auf einzelne Variablen und Beziehungen im Sinne einer Operationalisierung der Begriffe und einer Auswahl relevanter Beziehungen einzugehen.

Fortsetzung in Heft 4/2006.

#### Literaturverzeichnis

- Balderston, F.E. (1974/1995):* Managing Today's University. San Francisco Washington London 1974, 2. A. San Francisco 1995.
- Bolsenkötter, H./Meinhold, H./Berlin, J./Weber, J. (1972):* Kostenrechnung in Hochschulen. Düsseldorf.
- Bolsenkötter, H./WIBERA-Projektgruppe (1976):* Ökonomie der Hochschule. Band I und II, Baden-Baden.
- Bolsenkötter, H. (1977a):* Betriebswirtschaftslehre der Hochschule. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 29, S. 383-398.
- Bolsenkötter, H. (1977b):* Das ökonomische Prinzip – eine Hilfe für die Hochschule. In: HPI – Hochschulpolitische Informationen 1, S. 10-14.
- Bolsenkötter, H. (1979):* Betriebswirtschaftliche Erkenntnisse und Erfahrungen zur Steigerung der Hochschuleffizienz. In: Westdeutsche Rektorenkonferenz (Hg.): Effizienz der Hochschulen, WRK-Kolloquium. Bonn, 97-115.
- Brockhoff, K. (1981):* Entscheidungsforschung und Entscheidungstechnologie. In: Witte, E. (Hg.): Der praktische Nutzen empirischer Forschung. Tübingen, S. 61-77.
- Budäus, D. (1989):* Der Beitrag der Betriebswirtschaftslehre zur Erforschung kommunaler Verwaltungen. In: Hesse, J. (Hg.): Kommunalwissenschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Baden-Baden, S. 231-245.
- Budäus, D. (1993):* Betriebswirtschaftliche Analyse öffentlicher Verwaltungen – Konzepte, Probleme, Perspektiven. In: Hofmann, M./Strunz, H. (Hg.): Gegenwärtiger Status einer Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, Heidelberg, S. 57-73.
- Gornas, J. (1976):* Grundzüge einer Verwaltungskostenrechnung. Die Kostenrechnung als Instrument zur Planung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung. Baden-Baden.
- Harbich, A. (1978):* Haushaltsrecht Rechnungswesen Kassenwesen EDV. 4. Aufl. Düsseldorf
- Hilke, W. (1989):* Grundprobleme des Dienstleistungs-Marketing. In: Schriften zur Unternehmensführung. Band 35: Dienstleistungs-Marketing. Wiesbaden, S. 5-44.
- Homburg, G./Reinermann, H./Lüder, K. (1996):* Hochschul-Controlling. Speyerer Forschungsberichte 167. Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1978):* Organisationstheorien I. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz.
- Kirchoff, S. (1994):* Abbildungsqualität von wissensbasierten Systemen. Eine Methodologie zur Evaluierung. Bergisch Gladbach, Köln.
- Kirchoff-Kestel, S./Schulte, R. (1998):* Workshop Hochschulmanagement. In: Die Betriebswirtschaft 58, S. 563-565.
- Kirchoff-Kestel, S./Schulte, R. (1999):* 2. Workshop der Wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement. In: Die Betriebswirtschaft 59, S. 569-570.
- Kirsch, W. (1971):* Entscheidungsprozesse. Band III, Wiesbaden.
- Kubicek, H. (1977):* Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: Köhler, R. (Hg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, S. 3-36.
- Lüder, K. (1982):* Betriebswirtschaftslehre und öffentliche Verwaltung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 52, 538-554
- Maleri, R. (1997):* Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4. Aufl., Berlin Heidelberg New York.
- Müller-Böling, D. (1978):* Arbeitszufriedenheit bei automatisierter Datenverarbeitung. Eine empirische Analyse zur Benutzeradäquanz computergestützter Informationssysteme. München, Wien.
- Müller-Böling, D. (1997):* Zur Organisationsstruktur von Universitäten. In: Die Betriebswirtschaft 57, S. 603-614.
- Müller-Böling, D./Klandt, H. (1990):* Bezugsrahmen für die Gründungsforschung mit einigen empirischen Ergebnissen. In: Szyperski, N./Roth, P. (Hg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe. Stuttgart, S. 143-170.
- Müller-Böling, D. (1992):* Methodik der empirischen Organisationsforschung. In: Frese, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart, S. 1491-1506.
- Müller-Böling, D./Klandt, H. (1993):* Methoden empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung. Eine Einführung mit wirtschaftswissenschaftlichem Schwerpunkt. 3. Aufl. Dortmund, Köln.
- Over, A. (1988):* Die deutschsprachige Forschung über Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland. Eine kommentierte Bibliographie 1965-1985. München
- Scheps, C./Davidson, E.E. (1978):* Accounting for Colleges and Universities. Baton Rouge, London.
- Schulte, R. (2000):* Workshop "Hochschulmanagement". In: Die Betriebswirtschaft 60, S. 537-539.
- Schuster, H.J. (1978):* Ökonomisierungstendenzen an den Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland und im Ausland. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 30, S. 35-63.
- Schweitzer, M./Hettich, G. O. (1981):* Entwicklung des Systems einer Kostenarten- und Kostenstellenrechnung an Hochschulen. Schlussbericht zum BLK-Modellversuch Hochschulkostenrechnung, Universität Tübingen, Wirtschaftswissenschaftliches Seminar.
- Seidenschwarz, B. (1992):* Entwicklung eines Controllingkonzeptes für öffentliche Institutionen – dargestellt am Beispiel einer Universität. München.
- Stählin, W. (1973):* Theoretische und technologische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart.
- Szyperski, N./Müller-Böling, D. (1981):* Zur technologischen Orientierung der empirischen Forschung. In: Witte, E. (Hg.): Der praktische Nutzen empirischer Forschung. Tübingen, S. 159-188.
- Teichler, U. (1994):* Hochschulforschung – Situation und Perspektiven. In: Das Hochschulwesen 42, S. 169-177.
- Teichler, U. (2000):* Hochschulforschung – Sachstand und institutionelle Basis. In: Beiträge zur Hochschulforschung, S. 7-19.
- Weber, J. (1983):* Ausgewählte Aspekte des Controlling in öffentlichen Institutionen. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 6, S. 438-461.
- Wissenschaftliche Kommission „Öffentliche Unternehmen und Verwaltungen“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (1987):* Ziele und Ausbildungskonzepte der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre.
- Woratschek, H. (1996):* Die Typologisierung von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht. In: „der markt“ – Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing 1, S. 59-71.
- Woratschek, H. (1998):* Preisbestimmung von Dienstleistungen. Frankfurt am Main.

#### Benutzte Internetadressen

- [www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/hea/course.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/hea/course.html), mit dem Stand vom 11.12.2000.
- [www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/hea/HEA.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/hea/HEA.html), mit dem Stand vom 11.12.2000.
- [www.fsu.edu/~elph/he/programs/mastersa.html](http://www.fsu.edu/~elph/he/programs/mastersa.html) mit dem Stand vom 7.7.2003.
- [www.fsu.edu/~elph/he/programs/masterga.html](http://www.fsu.edu/~elph/he/programs/masterga.html), mit dem Stand vom 7.7.2003.
- [www.fsu.edu/~elph/he/programs/phd.html](http://www.fsu.edu/~elph/he/programs/phd.html), mit dem Stand vom 27.2.2003.
- [www.wissenschaft.nrw.de/Hochschulen\\_in\\_NRW/Recht/HG.html](http://www.wissenschaft.nrw.de/Hochschulen_in_NRW/Recht/HG.html), mit dem Stand vom 23.09.2003

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

## Ergebnisse der 316. Plenarsitzung der Kultusministerkonferenz in Brüssel

Die Kultusministerkonferenz hat sich auf ihrer 316. Plenarsitzung am 07. und 08. Dezember 2006 in Brüssel unter dem Vorsitz ihrer Präsidentin, Ministerin Ute Erdsiek-Rave, insbesondere mit folgenden Themen befasst:

1. Europäische Bildungs-, Wissenschafts- und Kulturpolitik
2. Nationaler Bildungsbericht 2006 – Gemeinsame Schlussfolgerungen der Kultusministerkonferenz und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung
3. Arbeit an fachspezifischen Standards für die Lehrerbildung
4. Lehrerfortbildung in der Mathematik
5. Wahl des Präsidenten und des Präsidiums für das Jahr 2007

### 1. Europäische Bildungs-, Wissenschafts- und Kulturpolitik

Anlässlich der Übernahme der deutschen EU-Präsidentschaft hat die Kultusministerkonferenz aktuelle Themen und Perspektiven der europäischen Bildungs-, Forschungs- und Kulturpolitik in den Mittelpunkt ihrer Beratungen gestellt. In Gesprächen mit dem EU-Kommissar für Bildung und Kultur Ján Figel und Direktor Richard Escritt in Vertretung des Kommissars für Forschung wurden Vorhaben der deutschen EU-Präsidentschaft und Möglichkeiten der Zusammenarbeit erörtert.

„Die Präsenz der Kultusministerkonferenz in Brüssel zum Auftakt der deutschen EU-Präsidentschaft 2007 ist Ausdruck der Bedeutung, die die Länder aktuell den Vorhaben auf EU-Ebene im Bildungs-, Forschungs- und Kulturbereich beimessen“, sagte die Präsidentin der Kultusministerkonferenz, Ministerin Ute Erdsiek-Rave. „Der im Jahr 2000 eingeleitete Lissabon-Prozess hat den Bereichen Bildung und Forschung eine Schlüsselrolle für Innovation, Wachstum und Beschäftigung zugewiesen. Die Gespräche mit Kommissar Figel und Direktor Escritt sind eine sehr gute Grundlage für die weitere Zusammenarbeit zwischen der Kultusministerkonferenz und der Kommission.“

#### *Gespräche der Kultusministerkonferenz mit EU-Kommissar Figel und Direktor Escritt*

Die Kultusministerkonferenz hat mit Kommissar Figel' aktuelle EU-Vorhaben aus dem Lissabon-Arbeitsprogramm der EU-Bildungsminister „Bildung und Ausbildung 2010“ erörtert, die für die deutsche Bildungspolitik von hoher Relevanz sind. Die Kultusministerkonferenz hat dabei ihre Kooperationsbereitschaft im Hinblick auf die Realisierung der gemeinschaftlichen Vorhaben unterstrichen und dargelegt, dass viele der von den Ländern in der Kultusministerkonferenz vereinbarten bildungspolitischen Beschlüsse mit denen auf EU-Ebene angestrebten Zielen übereinstimmen, z.B. die Intensivierung der frühkindlichen Förderung, individuelle Fördermaßnahmen zur Vermeidung von frühzeitigem Schulabbruch oder die Modernisierung der Hochschulbildung. Die Kultusministerkonferenz hat jedoch auch den Wert der Vielfalt der Bildungssysteme in Europa hervorgehoben, die durch die vorgesehenen Maßnahmen nicht verloren gehen darf.

Übereinstimmend mit Kommissar Figel hat die Kultusministerkonferenz festgestellt, dass die Realisierung des Europäischen Qualifikationsrahmens ein prioritäres Ziel der EU-Bil-

dungskooperation ist. Der Europäische Qualifikationsrahmen wird die Vielfalt der in Europa vorhandenen Bildungsangebote, Bildungsabschlüsse und Niveaustufen transparenter machen und zur Mobilität von Auszubildenden, Studierenden und Arbeitnehmern beitragen.

Ein weiteres wichtiges Vorhaben, das während der deutschen EU-Präsidentschaft beraten wird, ist die von der Kommission vorgeschlagene Gründung des Europäischen Technologieinstituts (ETI). Ziel dieses Technologieinstituts soll es sein, die Innovationskapazität der Mitgliedsstaaten und der Gemeinschaft zu stärken und damit zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft beizutragen. Die Kultusministerkonferenz verdeutlichte der Kommission ihre Bedenken gegen die vorliegende Konzeption des Europäischen Technologieinstituts insbesondere im Hinblick auf die Gefahr der Zersplitterung von Ressourcen der Mitgliedsstaaten. Stattdessen regte sie ein alternatives Konzept im Sinne der vom Europäischen Rat geforderten Vernetzung von herausragenden Forschungs- und Innovationsgemeinschaften in Europa an. Kommissar Figel betonte, dass die von der Kommission vorgeschlagene Konzeption keineswegs zu einer Zersplitterung von Ressourcen der Mitgliedsstaaten führen wird, sondern zu einer verstärkten Vernetzung und integrierten Zusammenarbeit der Akteure in den Bereichen Bildung, Forschung und Innovation. Die Kommission beabsichtigt, eine Zusammenarbeit auf der Europäischen Ebene zu unterstützen, keinesfalls jedoch Ressourcen von den Mitgliedstaaten abzuweigen.

Besondere Anliegen der Kultusministerkonferenz für die Zukunft des europäischen Einigungsprozesses sind konkrete Schritte innerhalb der neuen Bildungs- und Kulturprogramme, die dazu beitragen, europäisches Bewusstsein insbesondere bei der jungen Generation zu entwickeln und Begeisterung für Europa zu wecken.

Darüber hinaus wird die Kultusministerkonferenz in Kürze eine Vereinbarung mit der Bundesregierung zur Durchführung des neuen EU-Bildungsprogramms „Lebenslanges Lernen“ (2007 –2013) abschließen, mit der in Deutschland rechtzeitig die Weichen dafür gestellt werden, dass das neue Programm erfolgreich anlaufen kann.

Weiterhin wird zu Beginn der deutschen EU-Ratspräsidentschaft am 22.01.2007 ein EU-Projekttag in den Schulen mit vielfältigen Aktionen in den Ländern durchgeführt, um Schülerinnen und Schülern die europäische Idee näher zu bringen.

### 2. Nationaler Bildungsbericht 2006 – Gemeinsame Schlussfolgerungen der Kultusministerkonferenz und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Die Kultusministerkonferenz und das Bundesministerium für Bildung und Forschung haben gemeinsame Schlussfolgerungen aus dem im Juni vorgestellten nationalen Bildungsbericht 2006 vereinbart. Der Bericht folgt dem Konzept „Bildung im Lebenslauf“. Schwerpunkt des ersten gemeinsamen Bildungsberichts ist eine Analyse zum Thema Bildung und Migration.

Kultusministerkonferenz und Bundesbildungsministerium stimmen darin überein, die Reformanstrengungen im Bildungsbereich zu beschleunigen. Dabei sind Maßnahmen

zur besseren Integration von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund von besonderer Dringlichkeit. Der Anteil von Migranten „mit einer anerkannten Berufsausbildung oder einem abgeschlossenen Studium muss deutlich erhöht werden“, heißt es in den Gemeinsamen Schlussfolgerungen. Die frühe und individuelle Förderung sowie Ganztagschulen schaffen neue Möglichkeiten, um die Koppelung von sozialer Herkunft und Bildungserfolg zu überwinden.

Die Gemeinsamen Schlussfolgerungen werden dem Bundeskabinett zugeleitet, das sich am 13. Dezember 2006 mit dem nationalen Bildungsbericht befassen wird. Die parlamentarische Beratung im Bundestag wird voraussichtlich Anfang 2007 erfolgen.

### 3. Arbeit an fachspezifischen Standards für die Lehrerbildung

Die Kultusministerkonferenz hat in Brüssel eingehend über den derzeitigen Stand der Lehrerbildung beraten. Die im Dezember 2004 verabschiedeten „Standards für die Lehrerbildung: Bildungswissenschaften“ beschreiben die überfachlichen Kompetenzen, die Lehrerinnen und Lehrer während ihrer Ausbildung zur Ausübung ihres verantwortungsvollen Berufs erwerben sollen. Diese Standards sind seit dem Ausbildungsjahr 2005/2006 Grundlage für die Lehrerbildung.

Im März 2006 ist mit der Erarbeitung ländergemeinsamer und verbindlicher Standards für die einzelnen Unterrichtsfächer und ihre Fachdidaktiken als zweiter Säule und zur Ergänzung der auf die Bildungswissenschaften bezogenen Standards begonnen worden. Die bereits für die Fächer Deutsch und Physik erarbeiteten Entwürfe dienen dabei als Muster für weitere Fächer. Die hier beschriebenen inhaltlichen Anforderungen beziehen sich auf Kompetenzen in den Bereichen Fachwissen, fachspezifische Arbeitsmethoden und fachdidaktisches Wissen. Dabei wird zwischen Anforderungen für Lehrämter der Sekundarstufe I und Anforderungen für Lehrämter der Sekundarstufe II unterschieden. Für die Grundschulbildung werden die Anforderungen unter einem integrativen Fachkonzept „Grundschulbildung“, für die Förderschule/Sonderschule unter dem Fachkonzept „Pädagogik der Förderschule/Sonderschule“ jeweils zusammenfassend beschrieben.

Der Fächerkanon wird derzeit laufend erweitert. Für die Erarbeitung der fachlichen Standards konnten renommierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gewonnen werden. Ein Gesamtpaket ländergemeinsamer inhaltlicher Anforderungen für alle Unterrichtsfächer, die in den Prüfungsordnungen aller Länder vorkommen, wird in absehbarer Zeit vorliegen. Die ländergemeinsamen inhaltlichen Anforderungen an das Lehramtsstudium sind wichtiger Teil des Arbeitsschwerpunkts der Kultusministerkonferenz, die Qualität in der Bildung zu verbessern und Vergleichbarkeit weiter zu gewährleisten.

### 4. Lehrerfortbildung in der Mathematik

Im Rahmen der Qualitätsentwicklung an Schulen werden die Länder ab dem kommenden Jahr gemeinsame Fortbildungskonzepte und –materialien zur Unterrichtsentwicklung vor allem in Geometrie und Stochastik erarbeiten und bereitstellen. Das Projekt gibt Antworten auf die gewachsenen Bedürfnisse in der Lehrerbildung infolge der Ergebnisse von PISA. Die Federführung für dieses Vorhaben, das sich auf die von der Kultusministerkonferenz beschlossenen nationalen Bildungsstandards bezieht, liegt bei Rheinland-Pfalz.

### 5. Wahl des Präsidenten und des Präsidiums für das Jahr 2007

Mit Beginn des Jahres 2007 übernimmt der Berliner Senator für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Prof. Dr. E. Jürgen Zöllner, die Präsidentschaft der Kultusministerkonferenz. Die Präsidentschaftsübergabe findet am 19. Januar 2007 in Berlin statt. Zu Vizepräsidenten der Kultusministerkonferenz für das Jahr 2007 mit Sprecherfunktionen wurden gewählt: 1. Vizepräsident Minister Jürgen Schreier, Saarland, Sprecher für Hochschule; 2. Vizepräsident Minister Henry Tesch, Mecklenburg-Vorpommern, Sprecher für Kultur; 3. Vizepräsidentin Ministerin Ute Erdsiek-Rave, Schleswig-Holstein, Sprecherin für Schule. Staatsministerin Doris Ahnen (Rheinland-Pfalz) und Staatsministerin Karin Wolff (Hessen) gehören dem Präsidium der Kultusministerkonferenz als kooptierte Mitglieder an.

Quelle: <http://www.kultusministerkonferenz.de/aktuell/pm061208.htm>, Bonn, 08.12.2006,

im Verlagsprogramm erhältlich:

Christina Reinhardt (Hg.):

Verborgene Bilder - große Wirkung

Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt

ISBN 3-937026-28-2, Bielefeld 2004, 103 Seiten, 15.00 Euro

## Berliner Universitäten reichen Verfassungsbeschwerde ein Regelung für den Zugang zum Masterstudium verfassungswidrig

Am 14. Dezember 2006 haben die drei Berliner Universitäten FU Berlin, HU Berlin und TU Berlin Verfassungsbeschwerde beim Verfassungsgerichtshof des Landes Berlin gegen die jüngste Änderung des Berliner Hochschulgesetzes eingereicht. Die erst im Juli 2006 vom Berliner Abgeordnetenhaus aufgrund eines Dringlichkeitsantrags der Fraktion der SPD und der Fraktion der Linkspartei.PDS beschlossene Änderung regelt im Wesentlichen den Zugang zu Masterstudiengängen. Danach wird bei einem nicht konsekutiven Masterstudiengang, also einem Studiengang, der nicht direkt auf einen bestimmten Bachelorstudiengang aufbaut, lediglich ein erster berufsqualifizierender Hochschulabschluss vorausgesetzt. Nur bei konsekutiven Masterstudiengängen können – mit entsprechender fachlicher Begründung – weitere Zugangsvoraussetzungen verlangt werden. Dies ist aus Sicht der Beschwerdeführerinnen wegen Verstoßes gegen ihre aus der Wissenschaftsfreiheit resultierenden akademischen Selbstverwaltungsrechte verfassungswidrig und damit nichtig.

Welche Beispiele lassen sich anführen?

Bei dem internationalen Masterstudiengang Computational Neuroscience, der ein nicht konsekutiver, englischsprachiger Studiengang der TU Berlin und HU Berlin ist, reicht der Nachweis eines beliebigen ersten berufsqualifizierenden Abschlusses (zum Beispiel Bachelor) nicht aus. Da der Studiengang ausschließlich englischsprachig angeboten wird, sind dafür sehr gute Sprachkenntnisse, nachgewiesen durch einen TOEFL-Test mit 550 Punkten, unabdingbar. Ein Nachholen oder gar der Erwerb von Englischkenntnissen im Studienbetrieb ist angesichts einer Arbeitsbelastung von 1800 Arbeitsstunden pro Jahr und Studierenden ausgeschlossen. Ebenso sind spezielle mathematische Kenntnisse erforderlich, die nur Absolventen von biophysikalischen und elektrotechnischen Studiengängen oder der Informatik, Mathematik und Physik vorweisen können. Werden nun aufgrund des Berliner Hochschulgesetzes Eignungs- und Qualifikationsvoraussetzungen nicht gefordert, so müssen auch Bewerberinnen und Bewerber zugelassen werden, denen eine ausreichende fachliche Qualifikation fehlt. Hohe Abbrecherquoten und eine erhebliche Überschreitung der viersemestrigen Regelstudienzeit wären zu erwarten. Das hätte wiederum negative Auswirkungen für die Hochschulen, da sie bei der Mittelvergabe durch das Land Berlin unter ande-

rem an die Leistungsindikatoren „Regelstudienzeit“ und „Erfolg im Studium“ gebunden sind.

Ähnlich verhält es sich bei dem weiterbildenden Master-Fernstudiengang „International Relations Online“ der FU Berlin. Um in der vorgegebenen Regelstudienzeit einen erfolgreichen Studienabschluss zu erreichen, setzt das Masterstudium bestimmte Vorkenntnisse voraus. Dazu gehören ein erster berufsqualifizierender Abschluss in einem geistes- oder sozialwissenschaftlichen Fach einschließlich der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften. Würden sich etwa Studienbewerber mit rein naturwissenschaftlichen Bachelor-Studienabschlüssen bewerben, wären diese Voraussetzungen für den betreffenden Masterstudiengang nicht erfüllt.

Die Berliner Hochschulen plädieren daher für einen Zugang zum Masterstudium, der durch eine ausreichende allgemeine und fachliche Vorbildung nachgewiesen ist. Ihre Ziele sind Transparenz beim Hochschulzugang, studierfähige Bedingungen und der Abbau von Einschränkungen, die sich sowohl auf den Studienerfolg als auch auf die Hochschulbudgets negativ auswirken könnten.

Außerdem wollen die Beschwerdeführer/innen erneut die Berliner Parlamentarier auf dieses Problem aufmerksam machen, wurde doch im Vorfeld der Änderung des Berliner Hochschulgesetzes im Jahr 2006 die Stellungnahme der Hochschulen nicht ausreichend beachtet. Die Hochschulen möchten sich damit erneut dem Dialog mit der Politik stellen. Sie hoffen auf eine schnelle Änderung der Regelung, die dann bereits für das kommende Wintersemester 2007/2008 wirksam werden und somit voraussichtlich früher als die angekündigte Novellierung des Berliner Hochschulgesetzes greifen kann.

Weitere Informationen erteilt Ihnen gern stellvertretend für die drei Universitäten in der KBU: TU Berlin, Referat für Presse und Information, Dr. Kristina R. Zerges, Tel.: 314-23922, E-Mail: [pressestelle@tu-berlin.de](mailto:pressestelle@tu-berlin.de)

Quelle:

Presseerklärung der Ständigen Konferenz der Berliner Universitäten (KBU), FU Berlin, HU Berlin, TU Berlin, [http://www.tu-berlin.de/presse/pi/2006/pikbu\\_141206](http://www.tu-berlin.de/presse/pi/2006/pikbu_141206).  
htm, 14.12.2006

im Verlagsprogramm:

**Helen Knauf: Tutorenhandbuch - Einführung in die Tutorenarbeit**

ISBN 3-937026-34-7, Bielefeld 2005, 2. überarbeitete Auflage, 59 Seiten, 22.80 Euro

## Woher unsere Politiker kommen und was sie denken -

### Wissensportal zum Systemumbruch und zum politischen System freigeschaltet

Wenn morgen Bundestagswahlen wären und Sie die Partei wählen wollten, die sich am stärksten für die Sanierung der Staatsfinanzen einsetzt: Wen müssten Sie wählen? Welche Chance haben Sie als Frau, die keine kommunale und parteipolitische Erfahrung hat, für die FDP in den Landtag gewählt zu werden?

Auf diese beiden - und zahlreiche weitere - Fragen „statistische“ Antworten gibt ein neues Wissensportal, das gerade freigeschaltet worden ist. Unter: <http://sfb580.bonn.iz-soz.de> können Interessierte selber Antworten auf die Fragen finden, für die sie sonst auf Experten oder die Medien angewiesen wären.

Hinter dem „spielerischen“ Wissensportal, das sich nicht nur für den Schulunterricht eignet, steckt geballte sozial- und politikwissenschaftliche Kompetenz. Das Informationsportal ist ein Gemeinschaftsprojekt des Sonderforschungsbereichs (SFB) 580 der Universitäten in Jena und Halle sowie des Informationszentrums Sozialwissenschaften in Bonn. Es überführt deren wissenschaftliche Erkenntnisse in verständliche Form und macht sie interaktiv zugänglich. Dabei wird das Wissensportal beständig erweitert.

Den spannenden Auftakt für den digitalen Wissenstransfer bietet die „Jenaer Abgeordnetenstudie“. Politikwissenschaftler der Friedrich-Schiller-Universität haben 1.500 Interviews mit deutschen Parlamentariern zu ihren Karrierewegen und Einstellungen geführt. Wer wird in Deutschland Abgeordneter? Wie gelangen Abgeordnete ins Parlament? Was denken unsere Volksvertreter über ihre Aufgaben, über ihr Mandat, über grundlegende politische Fragen? Aufschluss darüber bietet die Jenaer Abgeordnetenstudie, eine Dauerbeobachtung von Parlamentariern in Ost- und Westdeutschland, die im neuen Wissensportal bereitgestellt wird.

Der sozialwissenschaftliche Forschungsverbund des SFB 580 befasst sich in interdisziplinärer Form mit den gesellschaftlichen Entwicklungen nach dem Systemumbruch 1989/90. Wichtige Funktionsbereiche der Gesellschaft, wie Politik, Wirtschaft oder sozialer Sektor, werden systematisch untersucht. Dies betrifft beispielsweise Fragen nach Bildung und Reproduktion von Eliten, Strukturierung von Arbeitsmärkten in Zeiten des demographischen Wandels oder Fragen nach individuellen und sozialen Ressourcen für den Umgang mit sozialem Wandel. Die Forschungsergebnisse werden im neuen Portal exemplarisch vorgestellt und einem breiteren Nutzerkreis zugänglich gemacht.

Wählen müssten Sie übrigens Bündnis 90/Die Grünen. Und um als FDP-Frau ins Landesparlament zu kommen, stehen die Chancen im Westen doppelt so hoch wie im Osten und in beiden Regionen um ein Vielfaches höher als für männliche Anwärter.

#### Kontakt:

PD Dr. Michael Hofmann  
Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena  
[michael.hofman@uni-jena.de](mailto:michael.hofman@uni-jena.de)

#### Weitere Informationen:

<http://www.sfb580.uni-jena.de/typo3/>  
<http://sfb580.bonn.iz-soz.de>  
<http://www.uni-jena.de>

#### Quelle:

<http://idw-online.de/pages/de/news189922>, 19.12.2006, Axel Burchardt, Friedrich-Schiller-Universität Jena

## Studierendenhoch ... Hochschulkollaps? Hochschulen vor der demographischen Chance

Auf einem Symposium des CHE am 12./13. Februar in Berlin soll aufgezeigt werden, wie der Anstieg der Studienanfängerzahlen in den nächsten Jahren sinnvoll genutzt werden kann.

80.000 Studierende zusätzlich im Jahr 2011 sind bildungspolitische Herausforderung und Chance, für die tragfähige Konzepte entwickelt werden müssen. Gleichzeitig spüren einige Bundesländer schon die demographischen Veränderungen durch Abwanderung und Geburtenrückgang, die über kurz oder lang alle Bundesländer betreffen werden. Zwei gegenläufige Entwicklungen, die zukunftssträchtige Lösungen erfordern.

Drei Themen bilden den Kern des Programms: (1) Mobilität deutschlandweit - go east, (2) Flexibilität des Hochschulsystems - go flexible und (3) Studieren weltweit - go abroad. Sachsens Ministerpräsident Milbradt und Wissenschaftsminister/innen aus sechs Bundesländern sowie Staatssekretär Thielen vom BMBF werden zu den kommenden Herausforderungen Position beziehen und Lösungsmöglichkeiten diskutieren. Aldrik in t'Hout vom Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft der Niederlande wird die europäische Dimension in die Debatte einbringen.

Quelle: CHE-News vom 15.12.2006, [www.che.de](http://www.che.de)

## Niedersächsische Hochschulen wollen 14.000 Studienanfänger zusätzlich aufnehmen - Erhebung der LHK: Schrittweiser Aufbau von 5.700 neuen Studienanfängerplätzen bis zum Jahr 2010

Die Landeshochschulkonferenz Niedersachsen (LHK) begrüßt die Ankündigung des niedersächsischen Wissenschaftsministers Lutz Stratmann, in den kommenden vier Jahren zusätzliche Studienmöglichkeiten für insgesamt rund 11.000 Studienanfänger zu schaffen. Dies entspricht einem schrittweisen Aufbau von rund 4.400 neuen Studienanfängerplätzen bis zum Jahr 2010, die im Zuge des Hochschulpaktes 2020 von Bund und Land finanziert werden sollen. Die LHK geht jedoch von einem höheren Bedarf aus: Danach sollten knapp 5.700 Studienanfängerplätze neu eingerichtet werden, auf denen zwischen 2007 und 2010 rund 14.000 Studienanfänger zusätzlich studieren können, wie der LHK-Vorsitzende und Präsident der Universität Göttingen, Prof. Dr. Kurt von Figura, erläutert. Die Bereitschaft der niedersächsischen Hochschulen, ihre Studienkapazitäten mit Blick auf steigende Studienanfängerzahlen und die doppelten Abiturjahrgänge auszubauen, sind in einer Erhebung unter den 20 LHK-Mitgliedshochschulen ermittelt worden. Die Landeshochschulkonferenz hatte diese Zahlen Minister Stratmann im Vorfeld der Verhandlungen zum Hochschulpaket mitgeteilt.

Von den von der LHK angestrebten zusätzlichen Studienanfängerplätzen könnte gut die Hälfte in den Geistes- und Ge-

sellschaftswissenschaften angesiedelt werden. Die andere Hälfte sollte nach der LHK-Erhebung in den Lebens- und Naturwissenschaften sowie in den Ingenieurwissenschaften entstehen. „Bei der Realisierung dieser zusätzlichen Studienkapazitäten werden die niedersächsischen Hochschulen verlässliche Partner sein, wenn die notwendige Nachhaltigkeit der Maßnahmen über das Jahr 2010 hinaus gesichert ist und den Absolventen eines grundständigen Studiums auch ein adäquates Angebot für weiterführende Studiengänge im Land zugesichert wird“, betont der LHK-Vorsitzende. Das Ministerium und die Landeshochschulkonferenz haben eine gemeinsame Arbeitsgruppe zum Thema „Doppelte Abiturjahrgänge“ eingesetzt. Diese biete die Möglichkeit, „rasch die verfahrenstechnischen Rahmenbedingungen zu klären und eine Gesamtplanung für die Hochschulentwicklung des Landes Niedersachsen mit besonderer Vordringlichkeit für die zusätzlichen Studienanfängerplätze zu erarbeiten“, so Prof. von Figura.

Quelle:

<http://idw-online.de/pages/de/news185988>,  
21.11.2006, Marietta Fuhrmann-Koch,  
Georg-August-Universität Göttingen

## Über 12 Prozent der Studierenden sehen sich als Teilzeitstudenten - Mehr Teilzeitangebote sollten geschaffen, Studiengebührenregelungen angepasst werden.

Über 12% aller Studierenden empfinden sich als Teilzeitstudenten. Dies zeigt eine Untersuchung des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE). In einzelnen Fächern ist der Anteil der Teilzeitstudenten überdurchschnittlich hoch. Ein Drittel aller Erziehungswissenschaftler sowie über ein Viertel aller Politologen, Germanisten, Soziologen und Historiker studieren nach eigenen Angaben nicht Vollzeit. In Biochemie, Pharmazie und Medizin sind es dagegen weniger als 5%. Teilzeitstudiengänge machen jedoch nur 2% des bestehenden Studienangebots aus. Das heißt, ein großer Teil der faktischen Teilzeitstudierenden findet Rahmenbedingungen vor, die auf ein Vollzeitstudium ausgerichtet sind.

Die Ergebnisse legen nahe, dass es einen Bedarf an Teilzeitangeboten gibt. Dies ist insbesondere im Kontext der laufenden Umstellung auf modularisierte Studiengänge mit den Abschlüssen Bachelor und Master relevant. Durch die straffere Organisation der Studiengänge ist ein „inoffizielles“ Teilzeitstudium noch schwerer möglich. Insbesondere die Fächer mit einem hohen Anteil an De-facto-Teilzeitstudierenden sollten daher über zeitlich flexiblere Studienangebote nachdenken. Besondere Bedeutung kommt der Frage des Teilzeitstudiums auch im Kontext der Einführung von Studiengebühren zu. So lange es keine Regelungen zum Um-

gang mit Teilzeitstudierenden und wenige offizielle Teilzeitstudienangebote gibt, werden diese durch die Gebührenerhebung pro Semester benachteiligt. Besser wäre es, Gebühren am Umfang der tatsächlichen Nutzung von Studienangeboten zu bemessen, zum Beispiel pro Modul.

Die Zeit, die nicht für das Studium verwendet wird, fließt häufig ins Jobben. Während bei Vollzeitstudenten der Job neben dem Studium unter 20% zur Finanzierung beiträgt, finanzieren Teilzeitstudenten sich zu über 56% durch eigene Einkünfte. Bei den Teilzeitstudierenden tragen Bafög-Leistungen und Stipendien dabei weniger zum Lebensunterhalt bei als bei Vollzeitstudenten.

Diese Ergebnisse stammen aus einer Sonderauswertung einzelner Fragen aus der Studierendenbefragung im Rahmen des CHE-Hochschulrankings. Für das Ranking werden jedes Jahr Studierende der meiststudierten Fächer zu ihrer Studiensituation und Studienzufriedenheit befragt. Die einzelnen Fächer werden innerhalb eines Drei-Jahres-Zyklus untersucht. Für die vorliegende Auswertung wurden die Daten aus dem Erhebungszyklus 2004 bis 2006 verwendet.

Quelle: <http://www.che.de/cms/?getObject=5&getName=News+vom+12.12.2006&getNewsID=605&getCB=212&g>



## Pinkwart: 7. EU-Forschungsrahmenprogramm ist zugleich Chance und Leistungsvergleich für NRW-Hochschulen

### Rat der Europäischen Union hat 7. Forschungsrahmenprogramm angenommen

NRW-Innovationsminister Pinkwart hat sich erfreut über die Annahme des 7. EU-Forschungsrahmenprogramms durch den Rat der Europäischen Union geäußert. „Damit ist der Weg frei für das siebte Forschungsrahmenprogramm, das jetzt deutlich besser ausgestattet ist als seine Vorgängerprogramme.“ Von 2007 bis 2013 stehen insgesamt mehr als 50 Milliarden Euro zur Verfügung. Das sind deutlich mehr Fördergelder für Forscher in Europa als im auslaufenden sechsten Rahmenprogramm. „Dies ist ein wichtiges und gutes Signal für Forschung und Technologie in Europa“, sagte Pinkwart.

Um den Dialog zwischen den NRW-Hochschulen und der EU-Kommission auszubauen, organisiert das Innovationsministerium Veranstaltungen in Brüssel. Erst kürzlich trafen sich Vertreter aller NRW-Universitäten auf Einladung des Innovationsministeriums mit Mitgliedern der EU-Kommission zum Informationsaustausch über das 7. EU-Forschungsrahmenprogramm. Mit der Veranstaltungsreihe „NRW: Ideen und Innovationen“ bietet das Land darüber hinaus Wissenschaft und Wirtschaft aus NRW eine Plattform, um Vertretern der EU-Kommission mögliche Projekte zu präsentieren und die Stärken des Innovationsstandorts NRW zu dokumentieren. Noch bis Mitte 2007 werden

technologische Zukunftsfelder der NRW-Forschungslandschaft vorgestellt.

„Nicht erst seit dem aktuellen vom RWI vorgelegten Innovationsbericht NRW wissen wir, dass es noch erheblicher Anstrengungen bedarf, um in der ersten Forschungsliga mitzuspielen“ sagte Pinkwart. „Das Forschungsrahmenprogramm der EU ist zugleich Chance und Leistungsvergleich. Wir wollen daran zukünftig erheblich stärker teilnehmen als bislang.“ Da es gemeinsam mit den Hochschulen und der Wirtschaft in NRW gelungen sei, zentrale Eckpunkte in der Erneuerung der Forschungslandschaft NRW auf den Weg zu bringen, zeigte der NRW-Innovationsminister sich zuversichtlich. „Um die Trendwende zu schaffen, konzentrieren wir unsere Kräfte auf ausgesuchte Bereiche mit echtem Zukunftspotenzial und bereits vorhandenen Stärken. Beispiele dafür sind die mit 100 Millionen Euro ausgestattete Innovationsoffensive BIO.NRW, der Bereich der Nano- und Werkstofftechnologie oder das von E.ON und RWTH gemeinsam als größtes deutsches Public Private Partnership aufgebaute Energieforschungsinstitut in Aachen“, sagte Pinkwart.

Quelle:

<http://idw-online.de/pages/de/news189934>, 19.12.2006, André Zimmermann, Ministerium für Innovation, Wissen-

## Kompetenzen weiblicher Führungskräfte weniger geschätzt

Das ist das Ergebnis eines DFG-geförderten Forschungsprojektes des Institutes für Psychologie II der Universität Leipzig. Dies ist besonders dann der Fall, wenn sich die weiblichen Führungskräfte autokratisch verhalten und wenn sie von Mitarbeiter/innen beurteilt werden, die eine traditionelle Einstellung zu den Geschlechtern haben.

Das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderte Projekt „Führungsverhalten im Kontext der Geschlechterbeziehungen“ sollte Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Führungsverhalten von Frauen und Männern untersuchen und den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg analysieren. Dazu befragten die Leipziger Psychologen um Prof. Dr. Gisela Mohr, Arbeitspsychologin am Institut für Psychologie II der Universität Leipzig, 142 Führungskräfte und 538 Mitarbeiter. Sie fanden heraus:

1. Die berufliche Kompetenz weiblicher Führungskräfte wird weniger geschätzt als die ihrer männlichen Kollegen, besonders dann, wenn die Frauen sich autokratisch verhalten und von Mitarbeiter/innen beurteilt werden, die eine traditionelle Einstellung zu den Geschlechterrollen haben.
2. „Wenn männliche Führungskräfte auf wertschätzende und respektvolle Weise mit ihren Mitarbeiter/innen kommunizieren, so geht das mit weniger Gereiztheit der Mitarbeiter/innen einher.“, erklärt Prof. Mohr. „Bei weiblichen Führungskräften ist ein solcher Effekt aber nicht zu beobachten. Offenbar honoriert man bei männlichen

Führungskräften, was man bei weiblichen voraussetzt.“

3. Weibliche Führungskräfte, die überwiegend mit Männern arbeiten, zeigen ein sogenanntes feminin konnotiertes Führungsverhalten. Das bedeutet, dass die Frauen einen typisch femininen Führungsstil anwenden. „Wir vermuten, dass die Frauen damit die Diskrepanz zwischen der offensichtlich männlich gesehenen Führungsrolle und ihrem Geschlecht reduzieren wollen.“, meint Dr. Hans-Joachim Wolfram, der die Untersuchung durchführte. Interessant ist, dass andererseits männliche Führungskräfte mit vorwiegend weiblichen Mitarbeitern ebenfalls feminin konnotiertes Führungsverhalten an den Tag legen. „Sie wollen wahrscheinlich die Diskrepanz zwischen der männlichen Führungsrolle und dem frauendominierten Umfeld, in dem sie tätig sind, zu reduzieren.“, so Wolfram.

„Für die Praxis der Betriebsführung bieten die Befunde Grundlagen für kontroverse Diskussionen, die in Führungskräfte trainings produktiv genutzt werden können und bereits auch genutzt werden.“, resümiert Prof. Gisela Mohr.

Weitere Informationen:

Prof. Dr. Gisela Mohr, [mohr@uni-leipzig.de](mailto:mohr@uni-leipzig.de)

Quelle:

<http://idw-online.de/pages/de/news189141>, 12.12.2006, Dr. Bärbel Adams, Universität Leipzig

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

### HSW

#### Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

Heft 6/2006

##### Hochschulentwicklung/-politik

*Karen Kimmel & Marold Wosnitza*  
Ausländische Studierende an deutschen Hochschulen - Gründe für ein Studium in Deutschland und mögliche Konsequenzen für die deutsche Hochschullandschaft

*Monika Kolb, Michael Kraus, Johann Pixner & Heinz Schüpbach*  
Analyse von Studienverlaufsdaten zur Identifikation von studienabbruchgefährdeten Studierenden

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

*Carolin Rotter*  
Interkulturelles Lernen in internationalen Studiengängen

##### Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Anne Brunner*  
Sieben Schritte - Modell zum Start eines Seminars  
Teil 2: Hintergrund

##### Rezension

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

### ZBS

#### Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

Heft 4/2006

##### Beratungsentwicklung/-politik

*Wilfried Schumann*  
Psychologische Beratung für Studierende - ein Blick in die Zukunft

Ein Blick über den Kanal: Student Depression in Great Britain - Universities have increased Spending on Counseling Services

*Hans-Werner Rückert*  
Passfähigkeit oder Complexity Perception - Nach welchen Kriterien sollte sich die Studienfachwahl richten?

*Ruth Großmaß & Edith Püschel*  
Hochschulberatung als eigenständiges Praxisfeld. Feldspezifik - Merkmale - Besonderheiten

*Ruth Großmaß & Edith Püschel*  
Hochschulberatung als eigenständiges Praxisfeld. Feldspezifik - Merkmale - Besonderheiten

*Frank Engel, Frank Nestmann & Ursel Sickendieck*

Welche Beratung wollen wir - welche Beratung brauchen wir?  
Bemerkungen zu aktuellen Trends in der Beratung

##### Tagungsbericht

*Michael Katzensteiner*  
IX. FEDORA Kongress in Vilnius/Litauen vom 23. bis 26. Oktober 2006

### P-OE

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

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

Heft 4/2006

##### Forschung zur Personal- und Organisationsentwicklung

*Monika Klinkhammer*  
Supervision und Coaching im Hochschul- und Forschungsbereich: Beschreibung eines Beratungsformates

*Karin Reiber*  
Hochschuldidaktische Weiterbildung als Kompetenzentwicklung - Konzeptionelle Grundlagen und praktische Umsetzung

##### Personal- und Organisationsentwicklung/ -politik

*P-OE - Personal- und Organisationsentwicklung*

Über Personalentwicklung zum Profil: Hochschule für die Praxis  
Interview mit der Rektorin der Hochschule für Wirtschaft Luzern, Frau Prof. Dr. Sabine Jaggy

##### Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*P-OE - Personal- und Organisationsentwicklung*  
Aufstieg in der Hochschulverwaltung - eine mögliche Karriere  
Interview mit der Bologna-Beauftragten der Universität Kassel, Frau Helga Boemans

*Anne Brunner*  
Team Games - Schlüsselkompetenzen spielend trainieren?  
Ein sich selbst steuerndes Lehrmodell in 10 Schritten

##### Rezension

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

Reihe HSW:  
Wissenschaft  
und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:

Anke Hanft / Isabel Müskens (Hg.):  
Bologna und die Folgen für die Hochschulen

ISBN 3-937026-33-9, Bielefeld 2005, 80 Seiten, 11.70 Euro

## Hinweise für Autor/innen der Zeitschrift „Hochschulmanagement“

Sehr geehrte Autor/innen, wir freuen uns darüber, dass Sie an einer Publikation in dieser Zeitschrift interessiert sind. Grundsätzlich werden nur Arbeiten publiziert, die an keiner anderen Stelle eingereicht, im Druck oder bereits publiziert sind. Gelegentlich gibt es jedoch Vorabdrucke aus geplanten Buchpublikationen oder Nebenabdrucke mit anderen Fachzeitschriften, deren Leser/innenkreis ein völlig anderer ist; derartige Angebote bedürfen der Absprache mit dem geschäftsführenden Herausgeber. Die Angebote durchlaufen ein Gutachterverfahren. Über die Annahme eines Manuskripts entscheiden die Herausgeber/innen. Für die Zukunft ist es ganz besonders wünschenswert, wenn Autoren/innen noch klarer als bisher herausstellen, was nun in dem vorliegenden Text genau das Neue gegenüber dem bisherigen Stand der Forschung oder des Meinungsaustausches ist bzw. welcher Entwicklungsstand mit ihrem Beitrag überwunden werden soll. Manuskripte sind in das Textlayout der Zeitschrift zu bringen. Die Vorlage finden Sie auf der Homepage „www.hochschulwesen.info“ zum Herunterladen; sie ist auf Anfrage auch in der Redaktion erhältlich. Ihr Manuskript, das in einem gängigen Textverarbeitungsformat (z.B. Microsoft Word, WordPerfect) vorliegt, können Sie an den geschäftsführenden Herausgeber (webler@universitaetsverlagwebler.de) oder an den Verlag (info@universitaetsverlagwebler.de) per E-Mail senden. Fall Sie hierzu keine Möglichkeit haben, reicht auch eine Diskette bzw. Daten-CD (zusammen mit dem Manuskriptausdruck) an die Redaktion. Bei der Abfassung des Manuskripts bitten wir, folgende Gesichtspunkte zu beachten:

### 1. Verständlichkeit des Manuskripts

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

### 2. Umfang

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

### 3. Auszeichnung

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

### 4. Gliederung

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

### 5. Illustrationen

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

### 6. Fußnoten

Fußnoten sind im Desktop-Publishing-Programm (im Gegensatz zu Textverarbeitungsprogrammen) nur aufwändig herstellbar. Sie müssen daher sparsam verwendet werden und nur Erläuterungen enthalten, die auf einer anderen Ebene angesiedelt sind als der Haupttext, also Bemerkungen zum Forschungsstand, Kontroversen etc. Sie werden fortlaufend nummeriert und an das Ende der jeweiligen Manuskriptseite gestellt. Fußnoten, die Hinweise auf Literaturangaben enthalten, sind aufzulösen und die Angaben dem Literaturverzeichnis beizufügen.

### 7. Zitierweisen

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

### 8. Angaben zum Autor/ zur Autorin

Von den Autor/innen benötigen wir folgende Angaben: Name, Titel, akademische Grade, berufliche Tätigkeit, (bei Professor/innen Ausrichtung der Stelle: „Prof. für ...“), Institutionen sowie Hinweise auf Funktionen (z.B. Vorsitzende/r einer wissenschaftlichen Gesellschaft oder eines Gremiums). Ferner Anschrift des Autors/ der Autorin, soweit vorhanden E-Mail-Adresse sowie ein aktuelles Portraitfoto (Passfoto), mit den unter Ziffer 4 genannten Dateieigenschaften (schwarz-weiß, 300dpi, EPS- oder JPEG-Format).

Für Rückfragen an die geschäftsführende Herausgeberin: Heike Röbbken, E-Mail: h.roebken@uni-oldenburg.de

## Wolff-Dietrich Webler

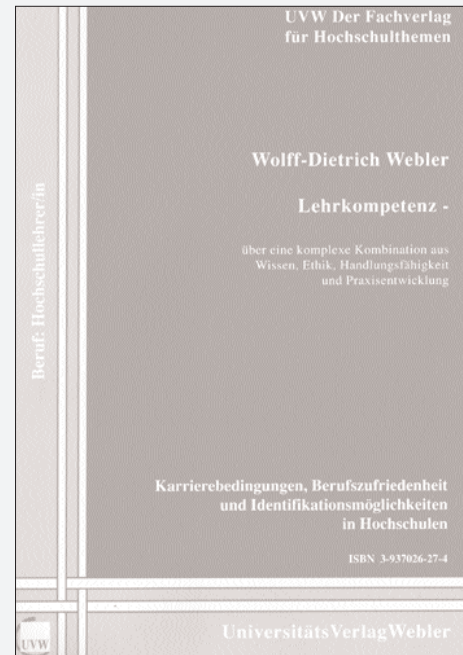
### Lehrkompetenz -

#### Über eine komplexe Kombination aus Wissen, Ethik, Handlungsfähigkeit und Praxisentwicklung

„Qualität der Lehre“, „Aufwertung von Lehrleistungen“, „Pädagogische Eignung“, „Lehrkompetenz“ sind Schlagworte der bildungspolitischen Debatte der Gegenwart. Aber es gibt keinen ausreichenden Diskurs, geschweige denn Konsens darüber, was einen zeitgemäßen Hochschullehrer (als Gesamtberufsbild aus Forschung, Lehre, Selbstverwaltung und Wissenschaftsmanagement) heute ausmacht. Der Mangel besteht - auch als Orientierungsproblem für den Nachwuchs - insbesondere für den Teilbereich der Aufgaben in Lehre, Studium, Beratung und Prüfungen, also die Lehrkompetenz.

Das vorliegende Heft dient daher der Orientierung des Nachwuchses darüber, wie die individuelle Qualifikation für diese Seite des Berufes als Hochschullehrer gestaltet werden muß. Es entwickelt ein differenziertes Bild von den Anforderungen, denen sich akademische Lehrer heute gegenüber sehen. Daraus wird ein angemessenes Kompetenzspektrum aus Fähigkeiten, Einstellungen und Haltungen für den lehrbezogenen Teil der Gesamtaufgaben entwickelt. Hinweise folgen, wie dieses anspruchsvolle Profil erworben werden kann.

Aber auch für Berufungskommissionen und gestandene Hochschullehrer/innen ist es hilfreich, sich differenziert über die Inhalte und das Profil der „Pädagogischen Eignung“, der „Lehrkompetenz“ zu informieren und Stoff für deren Weiterentwicklung zu gewinnen. Im Anhang runden ein Modell des modularisierten Erwerbs einer Basiskompetenz in der Lehre sowie ein Verzeichnis der Weiterbildungsveranstaltungen des Verfassers dieses Heft ab.



ISBN 3-937026-27-4,  
Bielefeld 2004, 45 Seiten, 9.95 Euro

## Stefanie Schwarz/Ulrich Teichler (Hg.):

### Wer zahlt die Zeche für wen?

#### Studienfinanzierung aus nationaler und internationaler Perspektive



Diskussionen über Studiengebühren und andere Studienkosten sowie über die Finanzierung des Studiums, unter anderem durch öffentliche Studienförderung, werden in Deutschland in Wellen immer wieder vehement und engagiert geführt. Vereinfachende Information und Argumentation scheinen dabei ein leichtes Spiel zu haben, weil die Vielfalt wichtiger Dimensionen und unterschiedlicher Ansätze und Erfahrungen in anderen Ländern wenig bekannt ist. Dieser Band, der aus einem im Frühjahr 2004 in Kassel durchgeführten Workshop der Kassel-Darmstadt-Runde hervorgegangen ist, beabsichtigt, einen Beitrag zur Versachlichung der Diskussion zu leisten: Dazu wird die Vielfalt der Argumente sortiert. Studienkosten, Studiengebühren und öffentliche Studienförderung werden im europäischen Vergleich dargestellt. Eingehend behandelt werden die neueren Ansätze zu Studiengebühren, Studienkosten und Studienförderung in Großbritannien, Australien und Österreich.

Autorinnen/en: Stefanie Schwarz, Ulrich Teichler, Meike Rehburg, Peer Pasternack, Gareth Williams, Normann Witzleb, Franz Kolland.

ISBN 3-937026-32-0, Bielefeld 2004, 58 Seiten, 9.95 Euro