

# Hochschulmanagement

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

- Die Bedeutung des Wettbewerbs in  
Wissenschaft und Hochschule
- Formale und informelle Rahmenbedingungen für  
Gründungsaktivitäten an Schweizer Fachhochschulen  
Die Sicht des wissenschaftlichen Personals
- Berufungsmanager\*innen an deutschen Universitäten  
Profilmerkmale eines neuen Stellentypus
- Integrierte Kommunikationsplanung in Projekten:  
Empfehlungen für den Hochschulalltag

4 | 2021

## Herausgeber\*innenkreis

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

*Alexander Dilger*, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisationsökonomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, *geschäftsführender Herausgeber der Zeitschrift*

*Herbert Grüner*, Dr., Rektor der New Design University/Privatuniversität St. Pölten, Professor für Wirtschaftswissenschaften der Kunsthochschule Berlin-Weissensee

*Michael Hölscher*, Dr., Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

*Roland Kischkel*, Dr., Kanzler der Universität Wuppertal

*Bernd Kleimann*, Prof. Dr., Leiter der Abteilung Governance in Hochschule und Wissenschaft, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW)

*Wilfried Müller*, Dr., Professor für Sozialwissenschaftliche Technikforschung i.R., Hochschulberater, Mitglied des Fachbeirats Lehre der Alfred Toepfer Stiftung, ehem. Rektor der Universität Bremen, ehem. Vizepräsident der HRK

*Claudia Peus*, Dr., geschäftsführende Vizepräsidentin für Talent Management und Diversity, Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, Technische Universität München

*Joachim Prinz*, Dr., Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen, Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)

*Solveig Randhahn*, Dr., Studiendekanin und Geschäftsführerin, Fakultät für Gesellschaftswissenschaften, Universität Duisburg-Essen

*Antje Stephan*, Dr., Kanzlerin der Hochschule für Künste Bremen

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

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

## Hinweise für die Autor\*innen

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor\*innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten und nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandelt zu haben. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

**Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autor\*innenhinweisen“ auf unserer Website: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)**

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

## Impressum

### **Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung:**

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

**Erscheinungsweise:** 4mal jährlich

**Redaktionsschluss dieser Ausgabe:** 21.01.2022

**Grafik:** Ute Weber Grafik Design, München.

Gesetzt in der Linotype Syntax Regular.

**Satz:** UVW, E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

**Druck:** Sievert Druck & Service GmbH, Bielefeld

**Abonnement/Bezugspreis ab 2022:** (zzgl. Versandkosten)

Jahresabonnement: 89 Euro

Einzelheft: 23.50 Euro, Doppelheft: 44.90 Euro

**Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften** sind E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten.

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

**Copyright:** UVW UniversitätsVerlagWebler

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

# Hochschulmanagement

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

## Überblick

---

97

## Organisations- und Managementforschung

---

*Alexander Dilger*  
Die Bedeutung des Wettbewerbs in Wissenschaft und  
Hochschule

---

98

*Pietro Morandi, Richard Blaese & Brigitte Liebig*  
Formale und informelle Rahmenbedingungen für  
Gründungsaktivitäten an Schweizer Fachhochschulen  
Die Sicht des wissenschaftlichen Personals

---

103

*Anna Gerchen*  
Berufungsmanager\*innen an deutschen Universitäten  
Profilmerkmale eines neuen Stellentypus

---

113

## Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung

---

*Joachim Preusse & Annika Boentert*  
Integrierte Kommunikationsplanung in Projekten:  
Empfehlungen für den Hochschulalltag

---

125

## In eigener Sache

---

132

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

---

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

---

IV

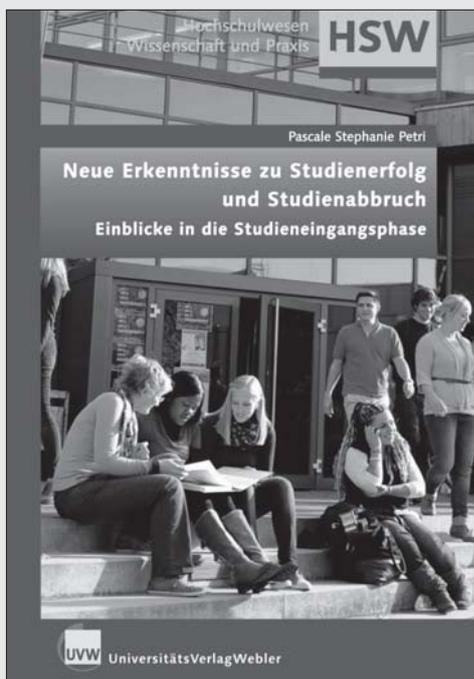
**Karsten König**  
**Macht und Verständigung in der externen Hochschulsteuerung**  
**Verhandlungsmodi in Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule**

Zielvereinbarungen und Verträge zwischen Staat und Hochschulen sind ein zentrales Element der politischen Hochschulentwicklung. Dabei können Verhandlungen zwischen beiden Akteuren ebenso positionsbezogen geführt wie auch auf eine gemeinsame Verständigung ausgerichtet sein. Auf der Basis einer qualitativen Erhebung in 10 Bundesländern wird in dieser Studie gezeigt, wie nah positionsbezogenes Beharrungsvermögen und innovative Verständigung in der Vergangenheit lagen und wie zukünftig gezielt innovative Räume für eine gemeinsame Verständigung zwischen Staat und Hochschule geschaffen werden können.

*ISBN 978-3-946017-22-6, Bielefeld 2021,  
 207 Seiten, 36.60 Euro zzgl. Versand*



**Pascale Stephanie Petri**  
**Neue Erkenntnisse zu Studienerfolg und Studienabbruch**  
**Einblicke in die Studieneingangsphase**



Die Studieneingangsphase gilt als besonders kritisch: Der Peak der Studienabbruchzahlen findet sich in den ersten beiden Hochschulsemestern. Schon seit langem werden zu hohe Abbruchquoten beklagt.

Die sozial- und erziehungswissenschaftliche sowie psychologische Forschung kann mit einer soliden Bandbreite an Theorien und empirischen Befunden zu Prädiktoren von Studienerfolg und -abbruch aufwarten, doch stehen diese meist disparat nebeneinander.

Die vorliegende Arbeit hat sich daher über den bloßen Vergleich der verschiedenen Perspektiven hinaus deren Integration zu einem Prozessmodell des Studieneinstiegs zum Ziel gemacht, welches detaillierte Einblicke auf Mikroebene bietet. Wie das empirisch bewährte Erlebens-Orientierte-Studieneinstiegs-Modell (EOS-Modell) die präventive Förderdiagnostik an Hochschulen inspirieren kann und welche praktischen Implikationen es für die Betreuung Studierender bietet, wird nicht nur diskutiert, sondern anhand einer Pilotstudie plastisch veranschaulicht.

*ISBN 978-3-946017-23-3, Bielefeld 2021,  
 272 Seiten, 43.90 Euro zzgl. Versand*

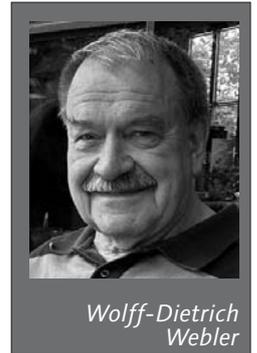
**Bestellung – E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22**

Der Verlag kann diese Ausgabe nur leicht verzögert ausliefern, da der Corona-Alltag auch im Privatleben so viele Zusatzaktionen auslöst (mal finden Kita und Schule statt, mal nicht und werden spontan durch Homeschooling am Küchentisch abgelöst), sodass sowohl die Anlieferung von Beiträgen, als auch deren Begutachtung, als auch deren Überarbeitung in zu vielen Fällen immer wieder verzögert werden. Wir bitten für die Folgen dieser Zeitumstände ausdrücklich um Nachsicht!

Die damalige Bundesministerin für Bildung und Wissenschaft, Dorothee Wilms, hat 1983 einen grundlegenden Politikwechsel verkündet: Die Hochschulen würden künftig (stärker) in einem Wettbewerbsverhältnis zueinander stehen. Das gab es in gemäßigter Form zwar seit langem, sollte künftig aber viel stärker die Verteilung der knappen Ressourcen bestimmen. Eine solche Politik hat sehr viele Implikationen. Bisher konnte eine Schwäche gerade zu einem kompensatorischen Ausbau, also zu Zusatz-Investitionen führen. Nach dem für Hochschulen neuen Paradigma sollte das künftig nur noch stattfinden, wenn hier sogar ein neuer Schwerpunkt aufgebaut werden sollte. Die Folgen sind in der Exzellenzinitiative ausführlich diskutiert worden. *Alexander Dilger* beleuchtet in seinem Beitrag **Die Bedeutung des Wettbewerbs in Wissenschaft und Hochschule** das Thema nochmal grundlegend. Zunächst erörtert er die allgemeinen Wirkungen von Wettbewerb, diskutiert anschließend Nebenwirkungen und Gefahren des Wettbewerbs, wobei die zentrale Rolle der Wettbewerbskriterien vertieft wird. Dann wendet sich der Verfasser Wissenschaft und Hochschule nochmal speziell zu, nämlich dem wissenschaftsinternen und -externen Wettbewerb. Es folgen Alternativen zum Wettbewerb, abgerundet durch Fazit und Ausblick. Der Verfasser verrät schon zu seinem Beitrag: Im Wettbewerb der Systeme schneidet der Wettbewerb gar nicht so schlecht ab. **Seite 98**

Hochschulen nach dem Studium zu verlassen und mit Hilfe umfangreicher Orientierungs- und Beratungshilfen eine der Studienrichtung entsprechende Stelle zu suchen, ist eine Selbstverständlichkeit. Im Gegensatz dazu gibt es zwar eine dem gravierenden Gegenstand angemessene Debatte um Zeitverträge an Hochschulen. Bisher gibt es aber erst seit knapp 15 Jahren eine vergleichbare Debatte darüber, dass befristete Arbeitsverträge im Wissenschaftsbereich dem Ausscheiden aus der Hochschule mit einer Qualifizierung auf einer höheren Stufe dienen und dann in einem Beruf außerhalb der Hochschulen enden. Nur die Kanzler haben diesen Qualifizierungszweck in ihrer Bamberger Erklärung zur Begründung der Befristung unterstrichen. Sie haben denjenigen, die mit solchen Verträgen die Erwartung einer dauerhaften Wissenschaftskarriere verbunden haben, eine Absage erteilt. Die Hochschule zu verlassen soll der Regelfall bleiben. In dieser Perspektive kommt zunehmend auch die Ausgründung von Firmen infrage (je nachdem, in welcher Fachrichtung gearbeitet wird), mit der sich ehemalige wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen selbständig machen. Es gibt genug bis hin zu eigenständigen Entwicklungsprojekten. Aber in diesem Feld fehlt bisher weitgehend eine vor allem den Beginn unterstützende

Infrastruktur. Für die Schweiz haben nun Betroffene die Dienstleistungen mit Übergängen in die Forschung, die von Ausgründungen übernommen werden könnten – und deren Lage dargestellt. In ihrem Artikel **Formale und informelle Rahmenbedingungen für Gründungsaktivitäten an Schweizer Fachhochschulen – Die Sicht des wissenschaftlichen Personals** werden von *Pietro Morandi, Richard Blaese und Brigitte*



Wolff-Dietrich Webler

*Liebig* auch Lösungswege gezeigt. Betrachtet werden nicht nur die seit langem gründungsstarken technisch-naturwissenschaftlichen Forschungsbereiche, sondern auch die sozial- und kulturwissenschaftlichen Bereiche. Auf der Basis einer Online-Befragung von 477 wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Dozierenden als explorative Studie an sieben öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen der Schweiz aus dem Jahre 2019 werden institutionentheoretische, kulturell-normative und formale Voraussetzungen für Ausgründungen aus Hochschulen dargestellt. **Seite 103**

Bedingt durch wachsende rechtliche Anforderungen an Berufungsverfahren der deutschen Universitäten – z.B. bei der öffentlichen Ausschreibung und Einspruchsmöglichkeiten gegen Ergebnisse durch Bewerber\*innen – und den Wandel an Ansprüchen an Berufungsverhandlungen sind Berufungsverfahren immer komplexer geworden (Stichworte: mehr Internationalität, Berufstätigkeit beider Partner – Dual Career, Zulässigkeit von Hausberufungen, Tenure Track, aber auch Head Hunting). In diesem Dschungel keine Verfahrensfehler zu machen, aber auch alle Gestaltungsmöglichkeiten auszuschöpfen, erfordert immer mehr spezielle Kenntnisse in der Betreuung von Berufungsverfahren. *Anna Gerchen* berichtet über ihre interessante einschlägige empirische Studie: **Berufungsmanager\*innen an deutschen Universitäten – Profilerkmale eines neuen Stellentypus**. Dabei wird auch die Wahl des Begriffs „Berufungsmanagement“ begründet. **Seite 113**

Bedingt durch die Rechtslage im Verhältnis von Bund und Ländern kann der Bund – wie bekannt – Hochschulaktivitäten vielfach nur auf Projektbasis befristet fördern. Solche Programme (wie der Qualitätspakt Lehre) sind auch außerhalb der Forschung immer häufiger geworden und werden an Bedeutung noch gewinnen. Also lohnt es, die Erfolgsaussichten von Anträgen, Verläufen und der Einführung der Ergebnisse in den Hochschulalltag durch Change Management zu steigern. Ein Aspekt daraus ist die Einführung einer Projekt-Kommunikations-Scorecard, die von *Joachim Preusse und Annika Boentert* in ihrem Beitrag **Integrierte Kommunikationsplanung in Projekten: Empfehlungen für den Hochschulalltag** in den Mittelpunkt gestellt wird, um den Projekterfolg zu steigern. **Seite 125**

W.-D. Webler

Alexander Dilger



## Die Bedeutung des Wettbewerbs in Wissenschaft und Hochschule\*

Competition is important. This holds for many sectors of society like economy, politics and sports but also science and academia. Competition has positive effects on the performance and selection of its participants according to the prevailing criteria of the competition. Thus it is essential that these criteria are adequate for science and academia, especially since the alternatives to competition have great disadvantages.

### 1. Einleitung

Wettbewerb ist wichtig, nicht nur, aber gerade auch in der Wissenschaft und für Hochschulen. Dabei ist Wettbewerb typischerweise durch drei Phasen gekennzeichnet. Zuerst werden die Bedingungen des Wettbewerbs implizit oder explizit festgelegt, insbesondere die Kriterien, nach denen später der Erfolg zugemessen wird. Dann strengen sich die Wettbewerbsteilnehmer<sup>1</sup> an, um diese Kriterien möglichst gut zu erfüllen. Schließlich werden anhand der Kriterien die Wettbewerbsgewinner festgestellt und gegebenenfalls ausgelobte Siegpriämien verteilt. Offensichtlich sind die Erfolgskriterien entscheidend, daneben allerdings auch die Erfolgsprämien und Wettbewerbsteilnehmer (allgemein zu Wettbewerb und seinen Vorteilen siehe bereits Smith 1776, speziell für organisierten Wettbewerb Lazear/Rosen 1981).

Im Folgenden sollen zuerst, im 2. Kapitel, die allgemeinen Wettbewerbswirkungen erörtert werden. Im 3. Kapitel werden Nebenwirkungen und Gefahren des Wettbewerbs diskutiert, wobei die zentrale Rolle der Wettbewerbskriterien vertieft wird. Im 4. Kapitel geht es speziell um Wissenschaft und Hochschule, nämlich den wissenschaftsinternen und -externen Wettbewerb. Das 5. Kapitel ist Alternativen zum Wettbewerb gewidmet, wobei im Wettbewerb der Systeme der Wettbewerb gar nicht so schlecht abschneidet. Der Beitrag endet im 6. Kapitel mit einem Fazit und Ausblick.

### 2. Allgemeine Wettbewerbswirkungen

Wettbewerb hat Allokations- und Selektionswirkungen (siehe z.B. Nalebuff/Stiglitz 1983 oder Kräkel 1997). Das gilt nicht nur in der Wissenschaft und an Hochschulen, sondern auch in der Wirtschaft, in der Politik oder im Sport. Mit Allokationswirkungen ist hier gemeint, dass gegebene Akteure unterschiedlich viel leisten und ihrerseits verschieden viel bekommen. Die Selektionswirkungen beziehen sich auf Veränderungen im Kreis der Akteure, von denen einige vielleicht aufsteigen, während

andere ganz ausscheiden. Genau genommen sind Selektionswirkungen ein Sonderfall von Allokationswirkungen, doch die Differenzierung für gegebene und sich verändernde Akteure ist trotzdem sinnvoll. Schließlich gibt es auch noch distributive Effekte, die im Folgenden jedoch nicht im Vordergrund stehen.

Wettbewerb bietet den Wettbewerbsteilnehmern starke Anreize, sich anzustrengen. Wer im Wettbewerb erfolgreich(er) ist, wird (stärker) belohnt. Dabei muss der Wettbewerb kein Nullsummenspiel sein und es können sogar alle gewinnen, allerdings nicht gleichermaßen.

Wettbewerb kann auch bereits für sich genommen motivieren, also ohne zusätzliche Preise für die Gewinner als das Gewinnen selbst. Insbesondere Männer (vgl. Niederle/Vesterlund 2007) finden oft Gefallen an Wettkampf bzw. Wettkampf als solchem und wollen gewinnen um des Gewinnens willen, selbst wenn es um nichts weiter geht. Das kann zu mehr Leistung ohne zusätzliche Kosten führen.

Im Wettbewerb Erfolgreiche steigen im jeweiligen Wettbewerbssystem auf. Dadurch wird der Wettbewerb weiter oben tendenziell stärker, allerdings sind die Wettbewerbsteilnehmer dort auch entsprechend besser. Im Wettbewerb Erfolgreiche geben irgendwann von sich aus auf, wenn sie nicht gemäß den Wettbewerbsregeln ohnehin aussortiert werden.

Unter bestimmten Bedingungen ist ein Wettbewerbssystem effizient, also die Zielerreichung bei gegebenen Ressourcen optimal (siehe Arrow/Debreu 1954). Dies schließt nicht aus, dass ein anderes System ebenfalls effizient sein könnte. Dabei geht es nicht um das beste System unter idealen bzw. unrealen Bedingungen, sondern unter den gegebenen Umständen. Weiterhin ist zu

\* Dieser Beitrag basiert auf einem Vortrag, den der Autor bereits am 23. August 2014 beim Hochschulforum Sylt gehalten hat. Vielen Dank an den Veranstalter, Herrn Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler, und die Teilnehmer(innen) für zahlreiche Anregungen! Für den Inhalt und etwaige Fehler ist natürlich allein der Autor verantwortlich.

<sup>1</sup> Das generische Maskulinum wird hier unabhängig vom biologischen und sozialen Geschlecht verwendet und umfasst jeweils alle Menschen.

bedenken, dass die Effizienz das Verhältnis von Input zu Output oder auch Outcome betrifft. Bei hohem Ressourceneinsatz kann auch ein ineffizientes System die Ziele besser erreichen als ein effizientes System mit deutlich weniger Ressourcen.

### 3. Nebenwirkungen und Gefahren

Für die Effizienz und den Erfolg des Wettbewerbs sind die Wettbewerbskriterien entscheidend. Bei den falschen Kriterien droht die Gefahr, dass sich die Falschen mit den falschen Leistungen durchsetzen jeweils bezogen auf die eigentlichen Ziele des Wettbewerbs. Dabei ist die genaue Definition und Operationalisierung der Ziele gerade in Wissenschaft und Hochschule ein großes Problem (vgl. Dilger 2001).

Bei sehr starkem Wettbewerb wird nur noch den Anreizen gefolgt und allein in Bezug auf diese optimiert. Die Wettbewerbsteilnehmer haben keinen Spielraum, anderen Präferenzen zu folgen, selbst wenn diese den eigentlichen Zielen stärker entsprechen. Wenn z.B. im Radsport die Leistungsdichte sehr hoch ist, so dass Rennen häufig nur um Reifenbreite gewonnen werden, und zugleich Dopingmittel leistungssteigernd wirken, werden alle erfolgreichen Radprofis gedopt sein und Ungedopte ihnen entweder hinterherfahren oder ganz ausscheiden bzw. in den Amateurbereich wechseln. Ist hingegen der Wettbewerb schwächer oder Doping entweder unwirksam oder sicher nachweisbar, dann steht die reine sportliche Leistung wieder mehr im Vordergrund (vgl. Dilger/Tolsdorf 2010).

Zu starker Wettbewerb kann noch einen anderen Nachteil haben, nämlich die Teilnehmer demotivieren. Wenn die leistungsschwächeren Teilnehmer von sich aus aufhören, muss das kein Nachteil sein, doch es können gerade die Besten sein, die gehen, weil sie oft auch die besten Alternativen anderswo haben. Sie können auch besonders idealistisch sein und von Abweichungen der realen Wettbewerbskriterien von öffentlich deklarierten Idealen stärker enttäuscht werden als andere. Persistenz dürfte auch und gerade in der Wissenschaft ein besonders wichtiges Erfolgskriterium sein, während die Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Motivation bzw. Anreize (siehe Frey 1994) hier auch eine besondere Rolle spielen könnte.

Speziell in der Wissenschaft kommt noch als Problem hinzu, dass die Bewertung endogen durch andere Wissenschaftler erfolgt, die wenig Anreize dafür haben, qualitativ hochwertig zu bewerten und sich dafür besonders anzustrengen (zu diesem und weiteren Problemen des Peer Review siehe z.B. Campanario 1998a und 1998b). Wissenschaftler werden nach ihren eigenen Artikeln bewertet und befördert, nicht für die Bewertung von fremden Artikeln. Schlimmstenfalls kann die Begutachtung fremder Leistungen sogar dazu genutzt werden, diese zu stehlen und gute Leistungen bewusst abzuwerten, um lästige Konkurrenz zu schwächen.

Ein weiteres Problem kann auftreten, wenn man für sich genommen gute Wettbewerbskriterien hat, diese jedoch simultan anzuwenden sind (vgl. Holmström/Milgrom 1991 und Feltham/Xie 1994). Ist ein Kriterium leichter zu erfüllen als die anderen, wird bei ansonsten

gleichen Anreizen eine Konzentration vor allem auf dieses Kriterium erfolgen. Entsprechendes gilt, wenn ein Kriterium leichter (oder eher objektiv als subjektiv) gemessen werden kann, beispielsweise die Forschungs- im Verhältnis zu den Lehrleistungen. In solch einem Fall müssen entweder alle Anreize reduziert oder besser noch die Aufgaben getrennt werden, wenn nicht die Synergieeffekte zwischen den Aufgaben überwiegen.

### 4. Wissenschaftsinterner und -externer Wettbewerb

Die Hauptziele der Wissenschaft wie auch der Hochschulen sind die systematische Suche nach Wahrheit bzw. Erkenntnis und deren Vermittlung. Insbesondere allgemeine Forschungsergebnisse stellen öffentliche Güter dar (vgl. Arrow 1962, Stiglitz 1999 und bereits Bacon 1605), wenn der Zugang zu ihnen nicht künstlich begrenzt wird, wodurch sie zu Klubgütern werden. Da Letzteres in der Regel ineffizient ist, sollte zumindest Grundlagenforschung öffentlich finanziert werden, was sich über Quasimärkte organisieren lässt. Die Lehre führt zu privaten Vorteilen bei den Studierenden, ist allerdings auch mit vielen positiven externen Effekten verbunden, so dass es sich um eine Mischung von privaten und öffentlichen Gütern handelt, für deren Bereitstellung oft auch überwiegend staatlich finanzierte Quasimärkte zur Anwendung kommen (vgl. Calero 1998). Dabei konkurrieren sowohl (angehende und etablierte) Wissenschaftler als auch wissenschaftliche Organisationen einschließlich Hochschulen und ihren Untereinheiten wie Fakultäten, Institute und Lehrstühle um Stellen und Ausstattung, Personen und Anerkennung. Die meisten Wissenschaftler benötigen eine eigene Stelle, um ihre wissenschaftliche Tätigkeit finanzieren zu können. Dann sind sie an weiteren Stellen interessiert, um Mitarbeiter zu beschäftigen. Für diese Stellen wird möglichst gutes Personal gesucht, wie auch gute Studierende bevorzugt werden. Anerkennung von Kollegen sowie hochrangige Veröffentlichungen und wissenschaftliche Preise werden um ihrer selbst willen geschätzt, sind aber auch ein Mittel, um die eigene Stelle zu verbessern und zusätzliche Stellen, Mittel und Bewerber zu erhalten. Entsprechend wollen auch wissenschaftliche Organisationen ihre Stellen und Mittel mehren, besonders gute Wissenschaftler und Studierende attrahieren sowie hohe Anerkennung erringen. Sie stehen dabei mit anderen wissenschaftlichen, aber auch außerwissenschaftlichen Organisationen im Wettbewerb.

Die wissenschaftliche Anerkennung wird vor allem wissenschaftsintern vergeben, wenngleich es z.B. externe Hochschul- und Wissenschaftlerrankings von Massenmedien gibt und das allgemeine gesellschaftliche Ansehen von Wissenschaftlern und speziell Professoren schwanken kann. Die finanziellen Ressourcen, mit denen Stellen und die sachliche Ausstattung finanziert werden, werden hingegen vorrangig vom Staat und damit letztlich im politischen Wettbewerb zugeteilt, während die konkrete Stellenbesetzung und Mittelverteilung dann meist wieder innerakademische Angelegenheiten sind.

Durch gute politische Verbindungen kann eine Hochschule oder eine andere wissenschaftliche Einrichtung

oft mehr Mittel gewinnen und sichern als über wissenschaftliche Leistungen im eigentlichen Sinne. Dies kann durchaus gefährlich für das Wissenschaftssystem sein, wenn bestimmte Forschungsergebnisse und -richtungen politisch genehmer sind als andere und deshalb begünstigt werden, obwohl es keinen wissenschaftlichen Grund dafür gibt. Dies wird durch den Trend verstärkt, die Grundfinanzierung von Hochschulen zurückzuführen und die Mittel vorrangig projektbezogen oder völlig freihändig zu vergeben. Das führt zwar zu mehr Wettbewerb, aber eher von der problematischen Sorte, weil die politischen Kriterien wissenschaftsextern oder sogar -widrig sind. Besser ist eine wettbewerbliche Mittelvergabe durch Wissenschaftler nach wissenschaftlichen Kriterien, wie sie z.B. durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) erfolgt.

Neben den staatlichen Mitteln und dem politischen Wettbewerb darum gibt es einen Wettbewerb von Wissenschaftlern und wissenschaftlichen Einrichtungen um Drittmittel aus der Wirtschaft. Diese verlangt allerdings handfeste Gegenleistungen, wodurch gleich mehrere Gefahren drohen. So können die wirtschaftlichen wie die politischen Geldgeber die Richtung vor allem der Forschung beeinflussen. Die Lehre ist weniger betroffen, da es dafür weniger Drittmittel gibt. Falls doch oder insofern Doktoranden, die nicht in der Wissenschaft bleiben wollen, von Drittmitteln profitieren, sind diese eher auf bestimmte anwendungsnahe Fächer konzentriert. Das muss im Hinblick auf die Beschäftigungsperspektiven der Absolventen kein Nachteil sein, auch wenn es sich nicht um ein innerwissenschaftliches Kriterium handelt. Schlimmer ist es, wenn von Drittmittelgebern nicht nur beeinflusst wird, was erforscht wird, sondern auch die Ergebnisse der Forschung (partiell) vorgegeben werden. Weiterhin ist es möglich, dass die drittmittelgeförderten Forschungsergebnisse nicht veröffentlicht werden dürfen, sondern allein dem Drittmittelgeber zustehen oder von diesem selektiv freigegeben werden, soweit ihm das nutzt, was zu einem Bias führt. Das widerspricht dem grundsätzlich öffentlichen Charakter von Wissenschaft und kann auch zu einer ungerechtfertigten Subventionierung kommerzieller Drittmittelgeber führen, wenn zugleich öffentliche Ressourcen, zumal aus der Grundfinanzierung der Hochschulen, eingesetzt werden. Es ist schließlich auch möglich, dass solche zweckgebundenen Drittmittel nicht aus der Privatwirtschaft stammen, sondern von öffentlichen Institutionen, die an dieser Stelle jedoch nicht die Wissenschaft an sich fördern wollen, sondern ganz konkrete Aufträge vergeben und entsprechende Gegenleistungen erwarten.

## 5. Alternativen zum Wettbewerb

Wissenschaft funktioniert nie ganz ohne Wettbewerb, doch er kann verschieden stark ausgeprägt sein und sich verlagern. Das hängt insbesondere von den zur Verfügung stehenden Ressourcen und den wissenschaftlichen Regeln einschließlich Erfolgskriterien ab. Außerdem gibt es echte Alternativen zum Wettbewerb, die jedoch ihrerseits gravierende Nachteile haben.

Bei dauerhaft ganz wenigen oder ganz vielen Ressourcen nimmt der Wettbewerb ab, denn die Wettbewerbsin-

tensität ist vom Verhältnis der Wettbewerber zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängig. Bei vielen Ressourcen für eine gegebene Zahl von Wettbewerbern kann jeder mehr bekommen. Eine Bündelung aller Ressourcen auf nur einen oder wenige Wettbewerbsgewinner würde den Wettbewerb verschärfen, doch gerade in der Wissenschaft ist eine Diffusion auf viele Stellen und damit Personen zu erwarten. Selbst wenn nur wenige Organisationen oder Wissenschaftler direkt bedacht werden sollten, verteilen sie die Ressourcen weiter. Mehr Ressourcen locken nun mehr Wettbewerbsteilnehmer an, was den Wettbewerbsdruck wiederum erhöht. Doch es gibt begrenzende Faktoren wie Mindestqualifikationen oder ein exogen eingeschränktes Interesse für ein Fach.

Interessanter ist der Fall von sehr wenigen Ressourcen, was ebenfalls den Wettbewerb beschränkt. Ursprünglich war die Wissenschaft eine Angelegenheit von wohlhabenden Amateuren. Das beschränkte den Kreis der Wissenschaftler, die auch nur um Anerkennung und nicht um materielle Mittel konkurrierten und ansonsten von ihrem persönlichen Erkenntnisinteresse angetrieben wurden. Materielle und monetäre Anreize können deutlich stärker wirken und den Wettbewerb verschärfen, insbesondere wenn Personen um ihre wirtschaftliche Existenz kämpfen. Von daher ist der Wettbewerbsdruck bei einer mittleren Ressourcenausstattung, die etlichen, aber nicht allen wissenschaftlich Interessierten Erwerbsaussichten bietet, am höchsten.

Noch interessanter als die Abhängigkeit der Wettbewerbsintensität von der langfristigen Ressourcenverfügbarkeit ist die Reaktion auf kurzfristige Veränderungen. Bei einer Ressourcenreduktion nimmt der Wettbewerbsdruck (zeitweise) zu, bei einer Ressourcenausweitung nimmt er dagegen ab, zumindest wenn diese Ressourcen nicht stärker konzentriert werden als vorher. Der Grund ist einfach, dass kurzfristig die Zahl der Wettbewerber relativ statisch ist. Sie konkurrieren dann stärker um eine abnehmende Zahl von Stellen und weniger sonstige Ausstattung, während zusätzliche Stellen und Mittel leichter erreicht werden können. Mittel- bis langfristig passt sich jedoch die Zahl der Wettbewerber der geänderten Ausstattung an, so dass sich die Wettbewerbsintensität wieder normalisiert. Dabei kann es allerdings auch zu überschießenden Reaktionen kommen. Mehr Stellen senken den Wettbewerbsdruck für aktuelle Wettbewerber, locken aber zugleich neue an. Es kann außerdem sein, dass die zusätzlichen Stellen unmittelbar für den wissenschaftlichen Nachwuchs geschaffen werden, dem dann später keine adäquaten Stellen zur Weiterbeschäftigung z.B. als Hochschullehrer zur Verfügung stehen.

Ressourcen können auch nach ganz anderen als wettbewerblichen Verfahren vergeben werden, z. B. nach Tradition (wenngleich der Wettbewerb selbst Tradition hat). In früheren Zeiten war es durchaus nicht unüblich, dass eine Professur vom Vater auf den Sohn vererbt wurde (siehe z.B. Drüll 1991, S. 96f.). Selbst heute kann es noch vorkommen, dass ein Lehrstuhlinhaber wesentlich an der Auswahl seiner Nachfolge mitwirkt, was dann allerdings durchaus ein Wettbewerbselement hat, nämlich beim Buhlen der potentiellen Nachfolger um die Gunst des entsprechenden Lehrstuhlinhabers.

Eine andere Alternative zum Wettbewerbsprinzip, die selbst wieder auf Tradition beruhen kann, ist das Senioritätsprinzip, wonach bestimmte Ämter oder auch Gehaltsprämien (siehe Monks/Robinson 2001 und für eine allgemeine Begründung des Senioritätsprinzips bei der Entlohnung Lazear 1979) und andere Vorrechte nach dem Lebens- bzw. vor allem nach dem Dienstalter vergeben werden. Der dienstälteste Professor wird dann z.B. Dekan, gegebenenfalls auch der dienstälteste Professor, der dieses Amt noch nicht innehatte.

Eine Verteilung nach dem Zufallsprinzip, also etwa das Auslosen von Studienplätzen, ist ebenfalls eine Alternative zum Wettbewerb. Das gilt auch bei Gleichverteilung unabhängig von der Leistung, wobei sich die Gleichheit nicht auf alle Menschen bezieht, sondern die Angehörigen bestimmter Statusgruppen, z.B. alle Professoren oder alle Mitarbeiter, die dieselbe Ausstattung oder das gleiche Gehalt bekommen.

Es gibt also durchaus Alternativen zum Wettbewerb, die auch nicht völlig unvernünftig sein müssen, wenngleich oder sogar gerade weil sie die Leistungsanreize begrenzen. Doch offensichtlich haben diese Alternativen ihrerseits Nachteile und sind nur unter bestimmten Bedingungen sinnvoll, beispielsweise wenn die im 3. Kapitel beschriebenen Nachteile des Wettbewerbs überwiegen. Fehlende Leistungsanreize können besser sein als Fehlanreize.

Man kann auch den Wettbewerb für bestimmte Gruppen wie Professoren oder Studierende reduzieren und für andere Gruppen, z.B. den wissenschaftlichen Nachwuchs oder Studienplatzbewerber, erhöhen. Wenn hingegen für alle Gruppen zugleich der Wettbewerb reduziert werden soll, muss man auf eine oder mehrere der Alternativen der vorhergehenden Absätze zurückgreifen. Ein wettbewerbsfreies Paradies kann die Wissenschaft jedenfalls nicht sein, zumindest nicht ohne begrenzten Zugang zu diesem Paradies. Dabei kann der Zugang zum Studium eingeschränkt werden, der Studienabschluss erschwert werden, es können die Stellen für den wissenschaftlichen Nachwuchs knapp gehalten werden oder später die Professuren, auf denen der Wettbewerb um weitere Stellen und Ressourcen verschärft werden kann. Faktisch ist es zurzeit so, dass vor allem der wissenschaftliche Nachwuchs in der Postdoc-Phase zu kämpfen hat. Studium und Promotion sind im Vergleich dazu leichter, wie auch einmal auf Lebenszeit berufene Professoren sich weit weniger Sorgen machen müssen, selbst wenn auch für sie der Wettbewerb stärker geworden ist als früher (siehe z.B. Dilger 2013).

## 6. Fazit und Ausblick

Es gab und gibt immer Wettbewerb in Wissenschaft und Hochschule, auch von außen, sei es vom Ausland oder anderen Sektoren der Gesellschaft. Wenn es anderswo mehr und besser bezahlte Stellen gibt, dann wird dadurch der potentielle wissenschaftliche Nachwuchs abgeworben oder wechseln sogar etablierte Wissenschaftler das Land bzw. die Branche.

Neben der Ressourcenausstattung sind die wissenschaftlichen Wettbewerbskriterien entscheidend. Mängel bei diesen Kriterien führen zu wissenschaftlichen Fehlent-

wicklungen. Ganz perfekt werden weder die Kriterien noch die Wissenschaft jemals sein, doch wenn die Abweichungen zu groß werden, sind Korrekturen nötig. Die Wettbewerbskriterien sollten möglichst wissenschaftsadäquat sein. Wo das nicht möglich ist, ist der Wettbewerb zu reduzieren, um den Akteuren zumindest die Möglichkeit zu geben, von sich aus ohne äußere Anreize wissenschaftlich gut zu arbeiten.

Zu starker Wettbewerb begrenzt sich mittelfristig selbst, weil Wettbewerber aufhören und das Wissenschaftssystem verlassen. Die Hauptgefahr dabei ist, dass die (potentiell) besten Wissenschaftler gehen, weil sie anderswo bessere Chancen haben. Auch dieser Gefahr lässt sich durch gute Wettbewerbskriterien begegnen, die gute Wissenschaftler begünstigen und ihre wissenschaftliche Karriere besser planbar machen. Umgekehrt führt im Vergleich zu anderen Sektoren zu schwacher wissenschaftlicher Wettbewerb zu mehr Wettbewerbern und damit mehr Wettbewerb, wenn dies nicht durch andere, nichtwettbewerbliche Formen der Rationierung verhindert wird.

Neue Technologien erleichtern die wissenschaftliche Arbeit. Dies gilt jedoch für die wissenschaftliche Konkurrenz gleichermaßen, so dass der Wettbewerbsdruck ungefähr gleich bleibt. Dadurch können sich jedoch die Wettbewerbskriterien verschieben, wodurch andere, technikaffinere Personen erfolgreicher werden als vorher. Es kommt auch immer wieder vor, dass durch den technischen Fortschritt bestimmte Stellenkategorien ganz wegfallen. Dafür entstehen jedoch andere Stellen, zumindest für Hoch- und Höchstqualifizierte, die im Wettbewerb mit anderen im Vorteil sind.

### Literaturverzeichnis

- Arrow, K. J. (1962): Economic Welfare and the Allocation of Resources for Innovation. In: Nelson, R. R. (Hg.): The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors. Princeton, S. 609-626.
- Arrow, K. J./Debreu, G. (1954): Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy. In: *Econometrica*, 22 (3), S. 265-290.
- Bacon, F. (1605): *Of the Proficiencie and Advancement of Learning, Divine and Human*. London.
- Calero, J. (1998): Quasi-Market Reforms and Equity in the Financing of Higher Education. In: *European Journal of Education*, 33 (1), S. 11-20.
- Campanario, J. M. (1998a): Peer Review for Journals as It Stands Today – Part 1. In: *Science Communication*, 19 (3), S. 181-211.
- Campanario, J. M. (1998b): Peer Review for Journals as It Stands Today – Part 2. In: *Science Communication*, 19 (4), S. 277-306.
- Dilger, A. (2001): Was lehrt die Prinzipal-Agenten-Theorie für die Anreizgestaltung in Hochschulen? In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 15 (2), S. 132-148.
- Dilger, A. (2013): Vor- und Nachteile der W-Besoldung. In: *Hochschulmanagement*, 8 (2+3), S. 57-59.
- Dilger, A./Tolsdorf, F. (2010): Doping und Wettbewerbsintensität. In: *Schmollers Jahrbuch*, 130 (1), S. 95-115.
- Drüll, D. (1991): *Heidelberger Gelehrtenlexikon*, Band 1: 1652-1802, Heidelberg.
- Feltham, G. A./Xie, J. (1994): Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-Task Principal/Agent Relations. In: *Accounting Review*, 69 (3), S. 429-453.
- Frey, B. S. (1994): How Intrinsic Motivation Is Crowded Out and In. In: *Rationality and Society*, 6 (3), S. 334-352.
- Holmström, B. R./Milgrom, P. (1991): Multitask Pricipal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. In: *Journal of Law, Economics and Organization* 7, Special Issue, S. 24-52.
- Kräkel, M. (1997): *Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik*. München/Mering.
- Lazear, E. P. (1979): Why Is There Mandatory Retirement?. In: *Journal of Political Economy*, 87 (6), S. 1261-1284.

- Lazear, E. P./Rosen, S. (1981): Rank-order Tournaments as Optimum Labor Contracts. In: Journal of Political Economy, 89 (5), S. 841-864.
- Monks, J./Robinson, M. (2001): The Returns to Seniority in Academic Labor Markets. In: Journal of Labor Research, 22 (2), S. 415-426.
- Nalebuff, B. S./Stiglitz, J. E. (1983): Prizes and Incentives: Towards a General Theory of Compensation and Competition. In: Bell Journal of Economics, 14 (1), S. 21-43.
- Niederle, M./Vesterlund, L. (2007): Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much? In: Quarterly Journal of Economics, 122 (3), S. 1067-1101.
- Smith, A. (1776): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London.

- Stiglitz, J. E. (1999): Knowledge as a Global Public Good. In: Global Public Goods, 1 (9), S. 308-326.

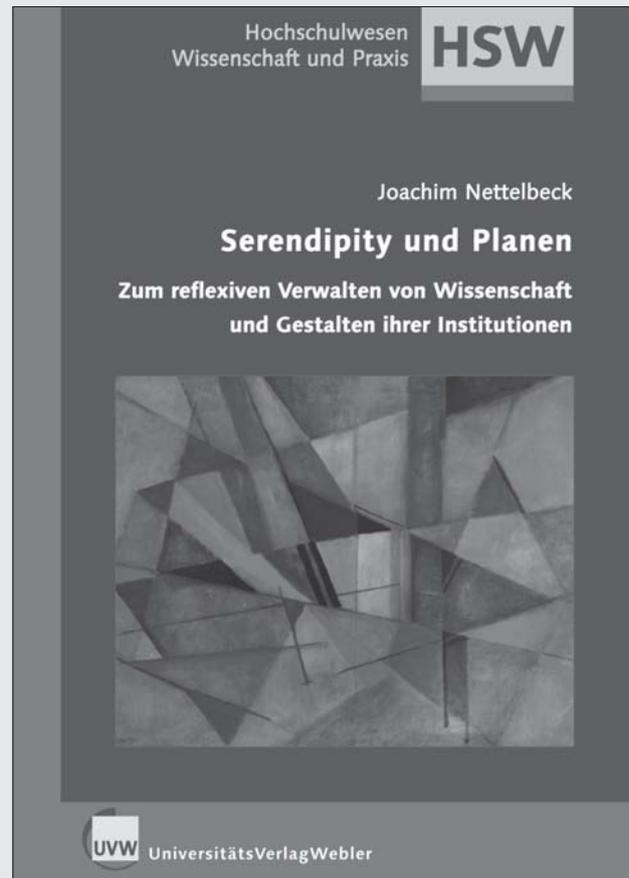
■ Alexander Dilger, Dr., Prof. für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisationsökonomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, E-Mail: alexander.dilger@uni-muenster.de

## Neuerscheinung in der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

### Joachim Nettelbeck Serendipity und Planen

#### Zum reflexiven Verwalten von Wissenschaft und Gestalten ihrer Institutionen

Aus der Einleitung: „Neue Einsichten sind nicht vorhersehbar. Sie unterliegen dem, was Robert Merton für die Forschung mit Serendipity gekennzeichnet hat, und sind deshalb davon abhängig, dass den Wissenschaftlern Freiräume eingeräumt werden. Auch Studierende brauchen diesen Freiraum. Auch die bildende Wirkung des Studiums ist unvorhersehbar, die Wirkung, wie eigene Fragen und Anliegen sich mit dem verbinden, was im Studium oder durch Lehrbücher vermittelt wird. Die Methoden des New Public Management haben sich auch in der Wissenschaft ausgebreitet. Indikatoren sind zunächst einmal nützliche Informationen. Wenn sie jedoch das Verhalten von Politik und Verwaltung bestimmen, werden sie für die Wissenschaftler zu zwingenden Normen, führen zur Standardisierung und behindern die kreative Seite der Wissenschaft. Demgegenüber plädiert dieses Buch dafür, die Verwaltung von den Wissenschaftlern und der Eigenart von Wissenschaft her zu denken, von ihrer Unvorhersehbarkeit, und sich den widrigen Wirkungen der Steuerung über Indikatoren zu widersetzen. Es plädiert für eine reflexive Verwaltung.“ Der Autor verdeutlicht dies an ihm vertrauten Vorgängen und erklärt, welche Haltung der Verwalter er sich wünschen würde. „Eine solche Verwaltung ist eine anspruchsvolle, kreative Tätigkeit, die ihren Teil zu einer demokratischen Gestaltung öffentlich finanzierter Forschung beizutragen hat, sowohl im Interesse der Wissenschaftler und des Gemeinwohls wie zur Zufriedenheit des Verwalters.“



Bielefeld 2021, ISBN 978-3-946017-21-9, 238 Seiten, 49.80 Euro zzgl. Versand

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

*Pietro Morandi, Richard Blaese & Brigitte Liebig*

## Formale und informelle Rahmenbedingungen für Gründungsaktivitäten an Schweizer Fachhochschulen

### Die Sicht des wissenschaftlichen Personals



*Pietro Morandi*



*Richard Blaese*



*Brigitte Liebig*

This article addresses the conditions for Spin-Off creation of scientists at Swiss universities of applied sciences. It is based on an online survey at seven public universities of applied sciences in Switzerland from 2019. The study starts from an institutional theory perspective that allows to consider not only formal dimensions of Spin-Off support, but also cultural-normative aspects. The analysis is based on subjective perceptions and assessments of the university environment by the academic staff of universities of applied sciences within different scientific fields. The results of this explorative case study illustrate a generally weak anchoring of Spin-Off promotion at Swiss universities of applied sciences. Especially on a cultural-normative level founding activities are rarely fostered today. When comparing the fields of science and humanities, it also becomes clear that the former offer significantly better conditions for Spin-Off creation. The article discusses the results in the context of research and innovation policy and is of particular interest to the field of higher education management.

### 1. Einleitung

Ein weltweit wachsender Bedarf an Innovationen trägt dazu bei, dass Gründungsaktivitäten als eine Form der Verwertung von wissenschaftlichen Erkenntnissen heute international an Bedeutung gewonnen haben. Die Hochschulen tragen diesen Entwicklungen Rechnung, indem sie sich über Lehre und Forschung hinaus oftmals im Rahmen einer „Third Mission“ vermehrt im Bereich der Gründungsförderung engagieren (Görason et al. 2009; Roessler et al. 2016). So stellen EU-weit Hochschulen heute Instrumente zur Förderung und Verankerung von Unternehmertum und Ausgründungen bereit und ermutigen Studierende und Mitarbeitende dazu, eine unternehmerische Ausbildung zu verfolgen (Rasmussen/Gulbrandsen 2012; Díaz-García et al. 2015). Parallel zu diesen Investitionen sind die Bemühungen gewachsen, das Gründungsgeschehen und dessen Voraussetzungen an den Hochschulen besser abzubilden. Beobachtungsinstrumente wie etwa der deutsche „Gründungsradar“ (vgl. Frank/Schröder 2018) zielen darauf, die komplexen Voraussetzungen für den Erfolg der Gründungsförderung, wie etwa den Status von Gründungsberatung, -lehre und -forschung, als Verantwortungsbereich der Hochschulleitungen zu erfassen und Grundlagen für die Weiterentwicklung der Gründungskultur im Hochschul Umfeld zu bieten.

Auch in der Schweiz zählt die Gründungsförderung im wachsenden Maße zu einer Kernaufgabe der Hochschu-

len. Seit den 1990er Jahren richten sich Universitäten und Fachhochschulen insgesamt tendenziell unternehmerischer aus (SBFI 2020). So sind inzwischen auch Unterstützungsstrukturen für Gründungsaktivitäten entstanden, die Ausbildungsangebote, Netzwerke, Beratungsdienstleistungen bis hin zu an die Hochschulen angeschlossene Gründungszentren umfassen. Wissenschaftsbasierte Gründungen (Spin-Offs) bilden ausdrücklich Gegenstand der staatlichen Innovationsförderung (vgl. Art. 23 Abs. 1 Bst. b FIFG 2013). Mit den staatlichen Initiativen wird oft die Erwartung verbunden, dass sich nicht nur Angehörige naturwissenschaftlich-technischer Felder, sondern auch sozial- und kulturwissenschaftlich geprägte Disziplinen an Gründungen beteiligen. Allerdings ist die Datenlage zum Gründungsgeschehen an Schweizer Hochschulen weiterhin ausgesprochen schmal: Aktuelle Berichte (vgl. z.B. SwiTT-Report 2019) dokumentieren die Gründungsaktivitäten nur lückenhaft oder in Berücksichtigung spezifischer Disziplinen und einzelner Hochschulstandorte (vgl. z.B. Medienmitteilung ETHZ 2019). Generell mangelt es heute noch an Wissen zu den grundlegenden Voraussetzungen für Gründungsaktivitäten an den Schweizer Hochschulen: Damit fehlen Informationen, die Grundlage für eine Beurteilung, Bedarfsplanung und Strategieentwicklung im Gründungsbereich bieten könnten, wie sie in anderen, mit der Schweiz vergleichbaren Ländern, bereits existieren (vgl. dazu Morandi et al. 2019a).

Die offizielle Statistik weist für die Schweizer Fachhochschulen im Vergleich zu den Universitäten und Eidgenössischen Technischen Hochschulen eine sehr geringe Anzahl jährlicher Ausgründungen aus (SwiTT Report 2017-2019). Die Fachhochschulen der Schweiz vermochten denn auch bisher erst wenig Aufmerksamkeit für Fragen zu Gründungsaktivitäten oder Gründungsförderung auf sich zu ziehen. Auch die Rolle dieses Tertiärbereichs mit Blick auf die Förderung von Gründungsaktivitäten findet sich erst wenig beschrieben (Ausnahmen: Berwert et al. 2004; Becker/Wagner 2010, Roessler 2016). Unter anderen fehlen in diesem Zusammenhang auch Daten und Erkenntnisse zu den Voraussetzungen, welche wissenschaftlich tätige Personen in diesem Hochschulbereich mit Gründungsinteresse oder im Rahmen von Gründungsaktivitäten antreffen.

Der vorliegende Beitrag zielt darauf, auf explorativer Basis erstmals zentrale Voraussetzungen für Gründungsaktivitäten von wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Dozierenden an Fachhochschulen der Schweiz zu identifizieren. Der Leistungsauftrag der Schweizer Fachhochschulen schließt Ausbildung, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung sowie Dienstleistung/Beratung ein (Lepori/Müller 2016). Oft sind Mitarbeitende der Fachhochschulen in mehreren Leistungsbereichen tätig, wobei im Allgemeinen insbesondere Tätigkeiten aus dem Bereich Forschung & Entwicklung in Ausgründungsprojekte resultieren. Mit Blick auf den stark anwendungsorientierten Charakter der Fachhochschulforschung, die sich oft durch eine enge Zusammenarbeit der Institute mit Industrie, Dienstleistung und Verwaltung sowie eine starke Praxisorientierung auszeichnet, sind in diesem Hochschulkontext durchaus gute Voraussetzungen für Gründungsaktivitäten zu vermuten (KFH 2013; vgl. auch Etkowitz/Leydesdorff 2000). Auch trifft es offenbar zu, dass alle Fachhochschulen in der Schweiz Zugang haben zu mindestens einem Gründungszentrum in ihrer Region oder innerhalb der Hochschule selbst, wengleich die institutionellen Verbindungen zwischen Hochschulen und Gründungszentren sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können (Morandi et al. 2019). Allerdings zeigen erste Analysen auch, dass – bei erheblichem Interesse an Gründungsaktivitäten sowie Gründungserfahrung des wissenschaftlichen Personals der Fachhochschulen – das vorhandene Gründungspotential offenbar nur selten in Spin-Off-Projekte umgemünzt wird (dazu Morandi et al. 2019b).

An dieser Stelle wird deshalb der Frage nachgegangen, welche formalen und informellen Rahmenbedingungen an den Fachhochschulen heute aus der Sicht des wissenschaftlichen Personals für Ausgründungsprojekte existieren. Dabei finden in diesem Beitrag nicht allein die traditionell gründungsstarken technisch-naturwissenschaftlichen Forschungsbereiche, sondern auch die Bedingungen in sozial- und kulturwissenschaftlichen Feldern Beachtung. Eingebunden in eine institutionentheoretische Betrachtung und auf der Grundlage einer schweizweiten Befragung des wissenschaftlichen Personals an sieben öffentlich-rechtlichen Schweizer Fachhochschulen aus dem Jahre 2019 werden somit erste Informationen zu den institutionellen Rahmenbedingungen für Ausgründungen des (auch) in Forschung & Entwicklung tätigen

wissenschaftlichen Personals dieses Hochschultyps generiert. Für die Fachhochschulen sowie forschungs-, innovations- und hochschulpolitische Gremien können die Resultate erste Grundlagen für eine kritische Auseinandersetzung mit den Gründungsvoraussetzungen an den Fachhochschulen der Schweiz bieten.

## 2. Theoretischer Interpretationsrahmen: Formale und informelle Rahmenbedingungen für Ausgründungsaktivitäten an Hochschulen

Wie eine inzwischen umfangreiche Forschung zu Unternehmertum an Hochschulen bzw. zu „entrepreneurial university“ (Clark 1998; Gibb/Hannon 2006; Schmitz et al. 2017) zeigt, sind Gründungsaktivitäten von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern nicht nur in gesellschaftlich-kulturelle Voraussetzungen (z.B. Auffassungen von Wissenschaft oder Entrepreneurship) eingebunden, sondern überdies in komplexe institutionelle Bedingungen auf Hochschulebene, die Einfluss auf Anzahl und Erfolg von Ausgründungen nehmen. Kirby et al. (2011) untersuchten institutionelle Bedingungen als formale Faktoren (z.B. Verbindungen zur Industrie, Unterstützung für Technologietransfer, Unterstützungsmaßnahmen für Ausgründungen) und informelle Faktoren (z.B. adäquate kulturelle Werte, angemessenes Belohnungssystem, unternehmerische Rollenmodelle) auf ihre Effektivität bei der Kommerzialisierung von Forschung.

In Anlehnung an institutionentheoretische Perspektiven kann in diesem Zusammenhang zunächst auf die formalen Rahmenbedingungen für Gründungsvorhaben an den Hochschulen verwiesen werden, wozu Strategien und Strukturen zählen wie beispielsweise materielle Anreize für das Realisieren von Ausgründungsprojekten (vgl. z.B. Kirby et al. 2011; Fini et al. 2011; Diaz-Garcia et al. 2015; Kulicke/Berghäuser 2017; Fernández-Nogueira 2018), welche Hochschulangehörige oder auch Studierende bei der Entwicklung forschungsbasierter Gründungen anleiten und unterstützen können. Solche formalen Voraussetzungen spiegeln sich oft, wie etwa Guerrero et al. gezeigt haben (2012), im verfügbaren Angebot an Infrastrukturen für Gründungen, in Aus- und Weiterbildungsangeboten im Bereich „Entrepreneurship Education“, in verfügbaren Kontakten und Netzwerken zur Industrie, in der Bedeutung von Wissenstransferstellen oder in den materiellen Ressourcen wider, die an Hochschulen für Ausgründungsprojekte bereitgestellt werden (vgl. dazu ausführlicher Guerrero et al. 2012).

Ebenso wichtig wie die formellen Rahmenbedingungen sind aber auch die informellen, die insbesondere die Gründungskultur an den Hochschulen prägen: Dazu gehören, wie in der Forschungsliteratur übereinstimmend hervorgehoben wird, in besonderem Maße auch implizite Verhaltenserwartungen und -routinen informeller Dimensionen in Hochschulorganisationen, die einen zentralen Rahmen für Gründungsabsichten und -aktivitäten der Hochschulangehörigen bilden (z.B. Kirby et al. 2011; de la Cruz et al. 2015; Fini et al. 2017). Das Ausmaß an subjektiv wahrgenommener Anerkennung bzw. symbolischen Formen der Belohnung von Ausgründungen (die auch materiell unterlegt sein kön-

nen, wie z.B. Preise) gibt Aufschluss über die Qualität dieser informellen Rahmenbedingungen und bildet zugleich ein normierendes Element für Gründungsorientierungen an den Hochschulen (Huyghe/Knockaert 2015). Je ausgeprägter die Wertschätzung für Personen ist, die sich an Ausgründungsprojekten beteiligen, desto stärker scheint, wie empirische Studien zeigen, auch die Verankerung der Ausgründungstätigkeit im Normengefüge einer Hochschule zu sein (vgl. Kirby et al. 2011).

Einstellungen und Haltungen zu unternehmerischem Handeln, die als Kernelemente der informellen Rahmenbedingungen zu sehen sind, bilden somit auch kulturell wirksame Faktoren in den Hochschulorganisationen, die sich ebenso wie unternehmerische Vorbilder oder die soziale Unterstützung im unmittelbaren Forschungsumfeld auf die Gründungsneigungen und -aktivitäten der Forschenden auswirken können (vgl. dazu Bijedic et al. 2014; Bergmann et al. 2018).

Zu beachten ist allerdings auch, dass im Verlauf des Gründungsgeschehens sehr unterschiedliche Voraussetzungen relevant werden können: Gründungsinteressierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wachsen oft schrittweise in unternehmerische Tätigkeiten hinein (vgl. z.B. Krabel et al. 2009; Roski 2011, S. 192ff.). Zudem bringen Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende oft nicht nur unterschiedliche Vorerfahrungen ein, es bieten sich ihnen u.U. auch unterschiedliche Möglichkeiten des Zugangs zu Angeboten im Bereich der Gründungsförderung an den Hochschulen (dazu Hayter et al. 2017). Unterschiedliche Fachtraditionen und damit verknüpfte Normen und Einstellungen im Arbeitsumfeld können als informelle Voraussetzungen ebenfalls Orientierungen und Aktivitäten im Bereich der Verwertung und Kommerzialisierung von Forschungserkenntnissen stark beeinflussen (z.B. Göktepe-Hultén 2008; Goel/Grimpe 2012; Foss et al. 2013). So erfolgen die meisten wissenschaftsbasierten Gründungen heute noch aus Forschung & Entwicklung des sogenannten MINT-Bereichs (Mathematik, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaft, Technik) (vgl. ssm-report 2013; OECD 2014), während die Zahl der Ausgründungen aus den sozial-, kultur- und geisteswissenschaftlichen Fachgebieten noch deutlich dahinter zurückliegt (SBFI 2020, S. 173f.).

Aufgrund der bisher als sehr niedrig ausgewiesenen Zahl an Spin-Offs aus Fachhochschulen (Switt-Report 2019) kann vermutet werden, dass die Rahmenbedingungen für Ausgründungsprojekte an den Fachhochschulen insgesamt eher ungünstig ausfallen. Aber es kann auch erwartet werden, dass die Qualität der Rahmenbedingungen von Fachbereich zu Fachbereich variiert, wobei insbesondere Unterschiede zu erwarten sind zwischen den technisch-naturwissenschaftlichen Fachbereichen sowie den sozial- und kulturwissenschaftlichen Fachbereichen, die über sehr unterschiedliche Fachtraditionen verfügen (Weber et al. 2010).

Ausgehend von den hier skizzierten theoretischen Überlegungen sowie bisherigen Erkenntnissen der Hochschulforschung untersucht der vorliegende Beitrag, inwiefern auf formaler wie informeller Ebene heute gründungsförderliche Rahmenbedingungen an den Schweizer Fachhochschulen existieren. Die Voraussetzungen

für Gründungsaktivitäten in den MINT-Feldern und bis anhin weniger gründungsaffinen Fachbereichen (wie z.B. Soziale Arbeit, Angewandte Psychologie, Kunst/Design) werden dabei auf der Grundlage der subjektiven Wahrnehmungen des wissenschaftlichen Personals der Fachhochschulen zum Gegenstand einer explorativen, beschreibenden Analyse. In die Beobachtung einbezogen werden dabei zum einen Gründungen, die auf geistigem Eigentum beruhen, das an den Fachhochschulen erarbeitet wurde und dabei auch mit gewerblichen Schutzrechten versehen sein kann (vgl. Miller et al. 2018). Zum anderen werden Gründungen berücksichtigt, die im weiteren Sinne auf Wissen und Kompetenzen beruhen, die von Angehörigen des wissenschaftlichen Personals generiert wurden.

### 3. Methoden

Dieser Beitrag basiert auf Querschnittsdaten, die in einer landesweiten Online-Befragung an sieben öffentlichen Schweizer Fachhochschulen (FH) im Rahmen eines interdisziplinären Projekts zur Untersuchung der Rahmenbedingungen für Spin-Offs an Fachhochschulen erhoben wurden. Grundlage dieses Beitrags ist eine deskriptive Analyse und Darstellung der Verankerung und Bekanntheit informeller und formaler Rahmenbedingungen aus dem Kontext der Fachhochschulen. Ergänzt wird diese explorative und deskriptive Analyse durch Mittelwertvergleiche (T-Tests), die Unterschiede zwischen den verschiedenen Fachbereichen aufzeigen sollen. Hauptziel der Befragung war es, die Voraussetzungen für Gründungsaktivitäten an den Fachhochschulen zu beurteilen. Dazu wurden im Jahre 2019 8.905 Mitarbeitende des wissenschaftlichen Personals aus verschiedenen Fachbereichen der Hochschulen (ausgenommen die Pädagogischen Hochschulen) von deren Homepages ermittelt und per E-Mail zur Teilnahme am Survey eingeladen. In Questback, einem Online-Umfragetool (Unipark 2013), konnten die Teilnehmenden zwischen Fragebögen in den Sprachen Deutsch, Englisch und Französisch wählen. 2851 Personen beantworteten den Fragebogen teilweise oder vollständig. Um die Validität der Resultate zu erhöhen wurden für die vorliegende Analyse neben Antworten des administrativen und technischen Personals auch listenweise Antworten von Befragten ausgeschlossen, welche die hier untersuchten Items nicht beantwortet hatten oder die Antwort „weiß nicht“ wählten. Es resultierte eine Stichprobe von 477 Personen, welche alle der hier untersuchten Items beantworteten.<sup>1</sup>

#### Erhebungsverfahren

Im Mittelpunkt der Befragung stehen die subjektiven Einschätzungen und Erfahrungen des wissenschaftlichen Personals an Schweizer Fachhochschulen zu spezifischen formalen und informellen Aspekten des Hochschulkontextes. In Anlehnung an aktuelle Studien aus dem Bereich der Hochschulforschung (vgl. Kirby et al. 2011;

<sup>1</sup> Der Umgang mit fehlenden Werten auf Item-Ebene wird in der Literatur kontrovers diskutiert (vgl. Göthlich 2007). Für diesen Beitrag wurde entschieden, Personen mit fehlenden Informationen (darunter auch Personen, welche die Angaben „weiß nicht“ wählten) auf Listenbasis auszuschließen.

Fini et al. 2017; Miranda et al. 2017; Fernández-Nogueira et al. 2018) wurden dazu um eine Einschätzung zum Ausmaß der formalen Förderung von Gründungsaktivitäten an der Hochschule erfragt. Im Fragebogen fanden sich dazu Fragen zur Kenntnis und Verfügbarkeit von Informationen und Bildungsangeboten im Gründungsbereich, zur Einschätzung zu finanziellen und arbeitsplatzbezogenen Voraussetzungen für Gründungsaktivitäten oder konkreter Formen der Unterstützung von Gründungsprozessen. Zum anderen wurden auf der Grundlage der theoretischen Überlegungen und empirischen Studien von Kirby et al. (2011) und Fernández-Nogueira et al. (2018) Einschätzungen zum Ausmaß der informellen Bedingungen für Gründungsaktivitäten erhoben, die sich als soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen/innen sowie auch allgemeine Wertschätzung von Gründungsaktivitäten manifestieren. In Anlehnung an Hughes und Knockhaerd (2015) wurden hier auch Einschätzungen zur (sozialen, finanziellen) Anerkennung von verschiedenen wissenschaftlichen Aktivitäten erfragt – darunter auch die explizite Anerkennung von Gründungsaktivitäten. Die Ratings-Skalen konnten auf fünf- bzw. siebenstufigen Likert-Skalen in Unipark (Unipark 2013) beantwortet werden. Auch war bei einem Teil der Items die Antwort „nicht bekannt“ möglich.

**Auswertung**

Mit Blick auf die hier im Vordergrund stehenden Fragen konnte eine Stichprobe mit Datensets von 477 Personen generiert werden (vgl. Tabelle 1). Die Analyse der Daten erfolgte mit der Statistiksoftware R (R Core Team 2014). Die Daten wurden zwei Hauptgruppen von Fachbereichen zugeordnet: erstens dem Bereich „MINT & Architektur“, mit den Fachbereichen Technik, Informatik, Naturwissenschaft bzw. Life Science sowie Bau- und Architektur, sowie zweitens dem „GSK-Bereich“, dem die sozial- und kulturwissenschaftlichen Fachbereiche Gesundheit, Angewandte Sprachen, Soziales sowie Kunst/ Design zugerechnet wurden<sup>2</sup>.

Wie Tabelle 1 zeigt, sind drei Viertel des Samples männlichen Geschlechts und im Mittel 47.6 Jahre alt. 58,9% (n=281) der Befragten im Jahr 2019 im Bereich „MINT und Architektur“ beschäftigt, während der etwas kleinere Teil (n=281) aus Fächern des „GSK-Bereichs“ stammt.

**Tab. 1: Beschreibende Kenngrößen der Stichprobe**

		Häufigkeit	Prozentualer
			Anteil
Gender	Männer	363	76.1
	Frauen	114	23.9
Alter	Mittelwert (SD)	47.6 (8.78)	
	[Min, Max]	[25.0, 69.0]	
Fachbereich	GSK	196	41.1
	MINT	281	58.9
Berufliche Stellung	Dozent/innen / Professoren/innen mit Führungsverantwortung	186	38.8
	Dozent/innen / Professoren/innen ohne Führungsverantwortung	111	23.4
	Wissenschaftliche Mitarbeitende	180	37.8
Höchster Bildungsgrad	Master-Abschluss	180	37.7
	Promotion (Dr., PhD)	204	42.8
Temporäre Anstellung		143	33.0

n=477

Die Befragten verteilen sich gleichmäßig auf alle sieben öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen der Schweiz (BFH<sup>3</sup>=85, FHNW=68, FHO=68, HES-SO=75, HSLU=72, SUPSI=34, ZFH=75). 60,3% (n=85) der insgesamt 141 Gründer und Gründerinnen, die in der Stichprobe enthalten sind, kommen aus dem Bereich der MINT-Disziplinen. Weitere Merkmale des Samples sind aus Tab. 1 zu ersehen. Die deskriptiven Merkmale der Stichprobe repräsentieren weitgehend die wissenschaftliche Grundgesamtheit der Fachhochschulen in Bezug auf Alter und Geschlecht (siehe BFS 2020).

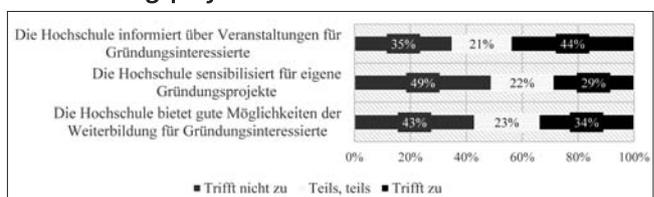
**4. Resultate**

Mit dem oben beschriebenen methodischen Vorgehen lässt sich nun überprüfen, wie wissenschaftliche Mitarbeitende und Dozierende der Schweizer Fachhochschulen die Rahmenbedingungen für Ausgründungsprojekte an ihren Hochschulen einschätzen. Im Folgenden werden dazu die Antworten der 477 Befragten mit Blick auf formale wie informelle Bedingungen des Gründens dargestellt.

**Die Einschätzung formaler Rahmenbedingungen**

Wie Abbildung 1 zeigt, sind 44% der befragten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Auffassung, dass ihre Hochschule über Veranstaltungen für gründungsinteressierte Personen informiert. Deutlich kritischer fallen hingegen Einschätzungen zur Frage auf, ob die Hochschule für eigene Gründungsprojekte sensibilisiert: Nur 29% der Befragte stimmen dieser Frage eindeutig positiv zu, während fast die Hälfte von ihnen der gegenteiligen Auffassung ist. Auch Weiterbildungsmöglichkeiten (z.B. im Bereich Schulung, Coaching und Beratung) für Gründungsinteressierte erscheinen an den Fachhochschulen nicht durchgängig vorhanden: Während ein gutes Drittel (34%) der Befragten sich hier deutlich zustimmend äußert, wird diese Einschätzung von 43% der Antwortenden verneint.

**Abb. 1: Information und Bildungsangebote für Ausgründungsprojekte an der Hochschule**



n=477, Antworten auf die Frage: „Wie schätzen Sie das Ausmaß der Förderung von Gründungsaktivitäten an Ihrer Hochschule ein“?

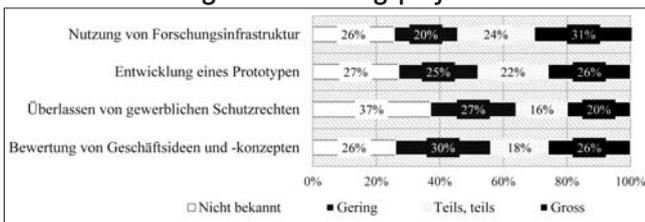
<sup>2</sup> Die sog. „GSK“-Fachbereiche entstanden 1998 aus der Fusion von ca. 70 höheren kantonalen Fachhochschulen. Zeitgleich wurden nämlich die einstigen Fachbereiche „Technik“, „Wirtschaft“ und „Design“ neu gruppiert. Der Fachbereich „Wirtschaft“ gehört nicht mehr den MINT-Fachbereichen an und die Fachbereiche des Designs sind den Künsten zugerechnet (vgl. Bericht des Bundesrats vom 27. Oktober 2010 in Erfüllung des Postulats Eintrittskriterien für die Zulassung zu den Fachhochschulen 08.3272). Generell sind Schweizer Fachhochschulen vielfach durch disziplinär hybride Fachbereiche charakterisiert, wie z.B. „Wirtschaft und Recht“.

<sup>3</sup> BFH: Berner Fachhochschule; FHNW: Fachhochschule Nordwestschweiz; FHO: Fachhochschule Ostschweiz; HES-SO: Fachhochschule Westschweiz; HSLU: Hochschule Luzern; SUPSI: Fachhochschule Südschweiz; ZFH: Zürcher Fachhochschule.

Ein Mittelwertvergleich (T-Test) verweist an dieser Stelle nur auf wenig Differenzen in der Wahrnehmung der Hochschulen von Seiten der Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden – und auch das Antwortverhalten von Gründern bzw. Gründerinnen und Personen ohne Gründungserfahrung unterscheidet sich kaum (vgl. Tabelle 2).

Formale Unterstützung für Gründungsvorhaben scheint bis anhin an den Schweizer Fachhochschulen begrenzt vorhanden zu sein (Abb. 2). So sind 31% der Befragten der Auffassung, dass die Forschungsinfrastruktur der Hochschulen für Gründungsprojekte in hohem Maße genutzt werden kann. Nur 26% geben an, dass ihre Hochschule bei der Entwicklung von Prototypen oder auf dem Wege einer Bewertung von Geschäftsideen in hohem Maße Unterstützung gewähre. Deutlich weniger Personen (20%) halten es jedoch für möglich, dass die Hochschule den Beschäftigten gewerbliche Schutzrechte („intellectual property“) bei Innovationen aus Forschung & Entwicklung überlässt. Über alle genannten Items hinweg fällt der große Anteil an Personen auf, welche diese Aspekte der Gründungsförderung nur „teils/teils“ wahrnehmen oder negative bzw. keine Antworten geben können.

**Abb. 2: Förderung von Gründungsprojekten**



*n=477, Antworten auf die Frage: „Wie schätzen Sie das Ausmaß der Förderung von Gründungsaktivitäten an Ihrer Hochschule ein?“*

Auf die Existenz finanzieller Formen der Unterstützung von Gründungsaktivitäten an den Hochschulen lassen die Antworten nur in geringem Maße schließen (vgl. Abb. 3): Nur 20% ( $n=99$ ) der Befragten schätzen eine Freistellung für Ausgründungsprojekte im Rahmen der Arbeitszeit an den Hochschulen eindeutig als in hohem Maße gegeben ein, 18% ( $n=85$ ) halten dies nur für teilweise möglich, während 27% ( $n=127$ ) diese Frage verneinen. Allerdings weiß mehr als ein Drittel (35%) der Befragten keine Antwort auf diese Frage, sodass davon auszugehen ist, dass diese Unterstützungsform nur eine sehr begrenzte Bedeutung an den Hochschulen besitzt. Hilfe bei der Finanzierung in der Phase von „business creation“ oder auch in der Wachstumsphase („growth phase“) von Gründungen ist nur aus Sicht von 16% ( $n=75$ ) bzw. 15% ( $n=71$ ) der Befragten eindeutig groß.

**Abb. 3: Finanzierung von Gründungsaktivitäten**



*n=477, Antworten auf die Frage: „Wie schätzen Sie das Ausmaß der Förderung von Gründungsaktivitäten an Ihrer Hochschule ein?“*

Bei beiden Items überwiegen auch an dieser Stelle die verneinenden Antworten und wiederum ca. ein Drittel der Befragten gibt keine Antwort zu diesen Themen.

Während die Befragten unterschiedlicher Personalkategorien kaum Unterschiede in der Wahrnehmung finanzieller oder auf das Gründungsgeschehen bezogener Voraussetzungen erkennen lassen (ohne Tabelle), zeigt sich, dass Gründerinnen und Gründer zu einem durchgängig negativeren Urteil gelangen, wenn es um die Einschätzung formaler Formen der Unterstützung von Gründungsvorhaben geht (siehe Tab. 2).

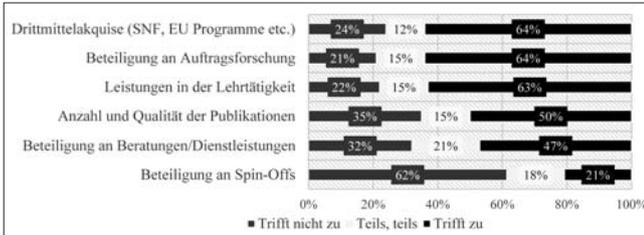
Im Vergleich der Hochschulbereiche (vgl. Tab. 2, zweite Spalte) zeigt sich allerdings, dass die formalen Rahmenbedingungen für Ausgründungsprojekte im Bereich „MINT & Architektur“ oft signifikant positiver eingeschätzt werden als im „GSK-Bereich“. Dies betrifft zahlreiche Aspekte, wie etwa die Verfügbarkeit von Informationen über Veranstaltungen und Wettbewerbe für Gründungsinteressierte, die Sensibilisierung für eigene Gründungsprojekte sowie die angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten für Forschende mit Gründungsinteresse. Auch die Beurteilung der Verfügbarkeit von Ressourcen und Anreizen zum Gründen fällt in den MINT-Fächern und der Architektur besser aus, z.B. wenn es um die Nutzung von Forschungsinfrastrukturen, Möglichkeiten zur Übernahme von gewerblichen Schutzrechten zu günstigen Konditionen, Unterstützung bei der Entwicklung von Prototypen oder bei Geschäftsgründungen oder die Wachstumsphase von ausgegründeten Unternehmen geht. Und schließlich zeigen sich im Antwortverhalten der Befragten beider Fachbereichsgruppen auch hinsichtlich der Beurteilung finanzieller Dimensionen der Gründungsförderung signifikante Differenzen, auch wenn insgesamt hier keine hohen Werte zu verzeichnen sind.

### Die Einschätzung informeller Rahmenbedingungen

Als wichtiger Indikator für die institutionell verankerte Bedeutung von Gründungen an Hochschulen kann grundsätzlich die Wertschätzung gelten, die mit entsprechenden Aktivitäten verbunden wird. Sie ist Ausdruck der informellen sozialen Normen und Einstellungen, die im Sinne kulturell verankerter Rahmenbedingungen das Gründungsverhalten im Hochschulkontext beeinflussen können (vgl. z.B. Göktepe-Hultén 2008). Wie Abbildung 4 illustriert, erklären von den hier befragten Personen jedoch nur gerade 21% in eindeutiger Weise, Anerkennung für die Beteiligung an Ausgründungsprojekten (Spin-Offs) zu erhalten; für 62% des Samples trifft der Begriff der „Anerkennung“ an dieser Stelle nicht oder gar nicht zu. Andererseits geben mehr als 63% der hier untersuchten Vertreterinnen und Vertreter des wissenschaftlichen Personals an, dass sie für Tätigkeiten im Bereich der Drittmittelakquise, der Auftragsforschung oder der Lehre Anerkennung an ihren Hochschulen erhalten. 50% bzw. 47% der Befragten nehmen auch eindeutig eine Wertschätzung von publikationsbezogenen Aktivitäten sowie von Tätigkeiten im Bereich Beratung/Dienstleistung wahr. Aus diesen Ergebnissen lässt sich ablesen, dass die Rahmenbedingungen für Ausgründungsprojekte als besonderer Form der Kommerzialisierung von Forschung weniger gut ausgebildet sind als die

Rahmenbedingungen für die älteren und schon länger etablierten Leistungsbereiche.

**Abb. 4: Einschätzung der Anerkennung von Tätigkeiten an der Hochschule**



n=477, Antworten auf die Frage: „Die Ziele einer Hochschule im Bereich des Wissenstransfers können sehr unterschiedlich sein. Bitte geben Sie hier an, für welche Tätigkeiten Sie an Ihrer Hochschule (sozial, finanziell) Anerkennung erhalten“

Wie sich zeigt, vertreten Befragte aus den MINT-Fachbereichen ( $M_{MINT}=3.21$ ,  $SD=1.8$ ,  $n=281$ ) signifikant häufiger als Angehörige der GSK-Fachbereiche ( $M_{GSK}=2.35$ ,  $SD=1.57$ ,  $n=196$ ) die Auffassung, dass Beteiligungen an Spin-Off Projekten auf Anerkennung seitens der Hochschule stoßen ( $t[455.03]=5.49$ ,  $p < 0.01$ ). Die Unterschiede in den Orientierungen und Fachtraditionen zwischen GSK und den MINT-Fachbereichen zeigen sich auch darin, dass laut den Angaben der Befragten der MINT-Fächer diese signifikant häufiger mit Auftragsforschung auf Anerkennung stoßen als der Bereich GSK, in dem wiederum Publikationstätigkeiten ein Mehr an Anerkennung zu erhalten scheinen. Dagegen lassen sich im Bereich der Drittmittelakquise wie auch dem Erbringen von Beratung und Dienstleistungen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Stichproben aus den MINT- und den GSK-Fachbereichen feststellen. Auch in Bezug auf die Frage, ob Spin-Off-Aktivitäten Anerkennung finden, werden keine signifikanten Unterschiede zwischen Personen mit und ohne Gründungserfahrung in den erhobenen Daten sichtbar (siehe Tabelle 2).

Hinweise auf den Institutionalisierungsgrad der Gründungsförderung an den Fachhochschulen bietet überdies die wahrgenommene Unterstützung, die Ausgründungsprojekte durch Vorgesetzte erfahren, sowie der vom wissenschaftlichen Personal wahrgenommene, allgemeine Bekanntheitsgrad erfolgreicher Gründer und Gründerinnen. Aktive Unterstützung von Ausgründungstätigkeiten durch Vorgesetzte ist jedoch in den Befragungsdaten generell nur in geringem Umfang zu erkennen. So zeigt Abbildung 5, dass nur ein knappes Drittel (29%) der Befragten eindeutig eine Unterstützung von Ausgründungsprojekten durch Vorgesetzte wahrnehmen kann. Und nur ein Drittel (33%) der Befragten stimmt eindeutig der Auffassung zu, dass erfolgreiche Gründer und Gründerinnen an ihrer Hochschule weithin bekannt wären.

Die hier beschriebenen Einschätzungen werden von den Befragten aller Personalkategorien an allen sieben öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen weitgehend geteilt, wobei die Auffassung, dass Vorgesetzte Ausgründungsprojekte eher aktiv unterstützen, signifikant häufiger von wissenschaftlichen Mitarbeitenden als von Dozierenden mit Führungsverantwortung vertreten wird (unabhängiger t-Test) (ohne Tabelle). Und während sich nur geringe Unterschiede zwischen den Einschätzungen von Befragten, die bereits einmal an der Gründung eines Unternehmens beteiligt waren, und Personen ohne Gründungserfahrung (GE) mit Blick auf das Unterstützungsverhalten von Vorgesetzten für Spin-Off Projekte zeigen (vgl. Tab. 2), geht die Gruppe der Gründungserfahrenen von einem signifikant geringerem Bekanntheitsgrad erfolgreicher Gründer und Gründerinnen an den Hochschule aus als die Gruppe der Personen, die noch nie gegründet haben.

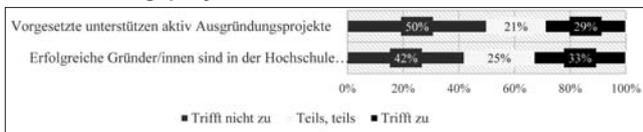
Noch deutlichere Differenzen in der Beurteilung der informellen Rahmenbedingungen zeigen sich beim Vergleich von Befragten aus unterschiedlichen Fachhochschulbereichen. Wie aus Tabelle 2 (zweite Spalte) zu sehen, zeigt sich – bei insgesamt geringer Zustimmung

**Tab. 2: Einschätzung der formalen und informellen Rahmenbedingungen für Ausgründungsprojekte**

	Gründungserfahrung (GE)				Fachbereiche (GSK vs. MINT)			
	ohne GE	GE	t_Wert [df]	p-Wert	GSK	MINT	t_Wert [df]	p-Wert
	Mean (SD)	Mean (SD)			Mean (SD)	Mean (SD)		
<b>FORMALE RAHMENBEDINGUNGEN</b>								
Informationen über Veranstaltungen für Gründungsinteressierte*	3.12 (1.29)	3.03 (1.36)	$t(250.1) = 0.7$	0.52	2.88 (1.36)	3.24 (1.26)	$t(398.9) = 2.9$	< 0.01
Sensibilisierung für eigene Gründungsprojekte*	2.68 (1.19)	2.60 (1.35)	$t(236.8) = 0.6$	0.53	2.43 (1.25)	2.81 (1.21)	$t(411.7) = 3.3$	< 0.01
Möglichkeiten der unternehmerischen Weiterbildung *	2.90 (1.27)	2.65 (1.29)	$t(257.8) = 0.6$	0.05	2.57 (1.28)	3.01 (1.25)	$t(412.3) = 3.8$	< 0.01
<b>Finanzielle Rahmenbedingungen</b>								
Freistellung (bezahlt) für eigene Gründungsprojekte*	2.89 (1.30)	2.62 (1.30)	$t(200.2) = 1.7$	0.10	2.52 (1.26)	2.96 (1.30)	$t(238.4) = 2.9$	< 0.01
Hilfe bei Finanzierung in der Phase von «business creation»*	2.55 (1.25)	2.26 (1.37)	$t(185) = 1.7$	0.08	2.25 (1.30)	2.57 (1.28)	$t(233.3) = 2.2$	< 0.05
Hilfe bei Finanzierung in der «growth phase» *	2.50 (1.27)	2.11 (1.30)	$t(194.8) = 2.5$	< 0.01	2.27 (1.30)	2.43 (1.28)	$t(229.6) = 1.1$	0.28
Unterstützung von Gründungsprozessen								
Nutzung von Forschungsinfrastruktur*	3.32 (1.24)	2.86 (1.28)	$t(197.0) = 3.2$	< 0.01	2.90 (1.27)	3.33 (1.25)	$t(249.6) = 3.1$	< 0.01
Entwicklung eines Prototypen*	3.07 (1.26)	2.63 (1.26)	$t(194.1) = 2.9$	< 0.01	2.51 (1.24)	3.15 (1.24)	$t(227.8) = 4.5$	< 0.01
Überlassen von gewerblichen Schutzrechten*	2.71 (1.24)	2.89 (1.34)	$t(168.1) = 1.1$	0.26	2.42 (1.29)	2.95 (1.25)	$t(199.3) = 3.4$	< 0.01
Bewertung von Geschäftsideen u. -Konzepten*	2.93 (1.26)	2.59 (1.46)	$t(183.6) = 2.1$	< 0.05	2.71 (1.34)	2.89 (1.33)	$t(265.6) = 1.2$	0.24
<b>INFORMELLE RAHMENBEDINGUNGEN</b>								
Wertschätzung für die Beteiligung an Spin-Off Gründungen*	2.89 (1.77)	2.78 (1.81)	$t(257.8) = 0.6$	0.53	2.35 (1.57)	3.21 (1.83)	$t(455.0) = 5.5$	< 0.01
Vorgesetzte unterstützen aktiv Ausgründungs-Projekte*	2.88 (1.20)	2.62 (1.30)	$t(245.9) = 2.0$	< 0.05	2.23 (1.16)	2.91 (1.31)	$t(449.8) = 5.9$	< 0.01
Erfolgreiche Gründer/innen sind an der Hochschule bekannt*	2.70 (1.27)	2.46 (1.34)	$t(249.1) = 2.8$	0.07	2.52 (1.23)	3.00 (1.20)	$t(414.6) = 4.3$	< 0.01

Mittelwertvergleiche anhand von t-Tests über die Kategorien: Personalkategorie, Fachbereiche, Gründungserfahrung (n=477). (WM = Wissenschaftliche Mitarbeitende, Doz = Dozierende mit Führungsverantwortung; Gründungserfahrung bei 141 befragten Personen: \*Fünfstufige Likert-Skalen (1-Trifft nicht zu, bis 5-Trifft zu).

**Abb. 5: Informelle Rahmenbedingungen für Ausgründungsprojekte**



*n=477, Antworten auf die Frage: „Bitte lesen Sie die unten aufgeführten Aussagen durch und beurteilen Sie, in welchem Ausmaß diese auf Ihre Hochschule zutreffen“*

zu dieser Frage –, dass von Befragten der MINT-Fachbereiche signifikant häufiger eine aktive Unterstützung von Ausgründungsprojekten durch Vorgesetzte wahrgenommen wird als von Angehörigen des GSK-Bereichs. In ähnlicher Weise fallen die Einschätzungen zum Bekanntheitsgrad erfolgreicher Gründer und Gründerinnen im MINT/Architektur-Bereich ebenfalls signifikant höher aus als in den sozial- und kulturwissenschaftlichen Fächern.

## 5. Diskussion

Vor dem Hintergrund der oben dargelegten Ergebnisse lassen sich nun folgende allgemeinere Fragen formulieren: Auf welche Rahmenbedingungen treffen Gründungsaktivitäten heute an Fachhochschulen der Schweiz? Und inwieweit unterscheiden sich diese Voraussetzungen zwischen den Fachbereichen? Antworten auf diese Fragen bieten die Einschätzungen des wissenschaftlichen Personals mit Blick auf ausgewählte formale wie informelle Dimensionen. Insgesamt deuten die hier erhobenen Daten zur Gründungsförderung an den Fachhochschulen im Jahre 2019 noch auf beschränkte Voraussetzungen für potenzielle Gründer und Gründerinnen hin. Dieser Befund bestätigt die eingangs formulierte Vermutung. Dabei erscheint das Verfolgen von Ausgründungsprojekten mit Blick auf die formalen Rahmenbedingungen an den Schweizer Fachhochschulen in den MINT-Disziplinen jedoch in gewissem Maße durchaus gegeben (vgl. auch Berwert 2004; Arvanitis et al. 2008). Gründungsinteressierte können bereits Zugang zu Informationsveranstaltungen, Weiterbildungsmöglichkeiten und nützlichen Infrastrukturen erlangen; auch lässt sich Unterstützung bei der Entwicklung von Prototypen mancherorts mobilisieren. Zugleich aber sind auch in diesen Fachbereichen grundsätzliche Barrieren zu erkennen, wenn Gründern und Gründerinnen für Erkenntnisse aus Forschung & Entwicklung nur selten gewerbliche Schutzrechte überlassen werden (s.a. Liebig/Rutz 2018), oder wenn selten bezahlte Freistellungen für das Verfolgen von Ausgründungsprojekten existieren. Die Befunde deuten darauf hin, dass Ausgründungsprojekte vielfach als weniger erstrebenswerte Formen des Wissenstransfers an den Hochschulen betrachtet werden, da deren Förderung und Realisierung mit höheren Opportunitätskosten für die Hochschulen und ihre Forschungsinstitute verbunden sein können. Dies gilt insbesondere für die MINT-Bereiche der Fachhochschulen, die auf eine lange und erfolgreiche Tradition im Bereich der Auftragsforschung zurückblicken können (Kiener et al. 2012). Auch mit Blick auf die informellen bzw. kulturellen Voraussetzungen für Gründungsaktivitäten weisen die Da-

ten darauf hin, dass noch maßgebliche Voraussetzungen für ein aktives Gründungsgeschehen an Schweizer Fachhochschulen sowohl in MINT- wie auch in GSK-Fachbereichen fehlen dürften. So weisen Ausgründungsaktivitäten im Vergleich zu allen anderen bestehenden Verwertungswegen von Forschungserkenntnissen mit klarem Abstand den geringsten Institutionalierungsgrad im Fachhochschulkontext der Schweiz auf. Nur gut ein Fünftel der befragten Hochschulangehörigen gibt an, für das Verfolgen von Ausgründungsprojekten an der Hochschule Anerkennung zu finden, während die Mehrheit der Befragten dies verneint. Damit ist auch gesagt, dass andere Formen des Wissenstransfers, wie etwa die bereits erwähnte Auftragsforschung für die Industrie, mit weitaus mehr institutioneller Anerkennung rechnen können. Dies kann als weiterer Hinweis darauf verstanden werden, dass das Verfolgen von Ausgründungsprojekten an Fachhochschulen mit hohen Opportunitätskosten verbunden zu sein scheint. Auf weitaus mehr soziale Anerkennung stoßen hingegen, wie die vorliegenden Ergebnisse zeigen, Aktivitäten im Bereich der Auftragsforschung sowie das Einwerben von Drittmitteln. Während die Rahmenbedingungen für die kommerzielle Verwertung von Forschungsergebnissen im Kontext der Auftragsforschung also gegeben erscheinen, gilt dies nicht für Ausgründungen. Dieser Befund gilt ausnahmslos für alle untersuchten Hochschulen und Fachbereiche. So lassen sich u.a. auch kaum besonders profilierte Gründungshochschulen identifizieren. Dies bestätigt sich denn auch in der bereits erwähnten sehr geringen Zahl an Ausgründungsprojekten, die Fachhochschulen nicht nur im Vergleich zur ETH, sondern auch im Vergleich zu den kantonalen Universitäten zu verzeichnen haben (SwiTT-Report 2019).

Es fügt sich ins Bild, dass die Rahmenbedingungen für Ausgründungsvorhaben nahezu durchgängig von Personen mit Gründungserfahrung noch deutlich kritischer als von anderen beurteilt werden. In dieser Gruppe fallen die Bewertungen einer Unterstützung von Gründungsvorhaben an den Hochschulen deutlich negativer aus. Zugleich sind auffallend viele der hier befragten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler oftmals nicht in der Lage, Aussagen zur Verfügbarkeit von Förder- bzw. Unterstützungsangeboten für Gründer und Gründerinnen an ihrer Hochschule zu treffen. Auch dies kann als Indiz für den insgesamt schwachen Institutionalierungsgrad der Ausgründungsförderung an den Hochschulen gewertet werden. Immerhin werden aber tatsächlich auch einige, wenn auch moderate Unterschiede in der Ausprägung formaler wie informeller Rahmenbedingungen deutlich, tragen doch informell-kulturelle Faktoren zu den ungünstigen Ausgründungsbedingungen noch etwas stärker bei als die formalen Kontexte. Dabei bilden günstige informelle Rahmenbedingungen oft die Voraussetzung dafür, dass sich Forschende überhaupt vorstellen können, Ausgründungsprojekte zu lancieren, während günstige formale Rahmenbedingungen dann in einem zweiten Schritt deren konkrete Umsetzung erleichtern. Ein Vergleich der Antworten aus MINT/Architektur und GSK verweisen allerdings auch auf deutliche Unterschiede hinsichtlich der Voraussetzungen in den Fachbereichen. Angehörige naturwissenschaftlich-technisch aus-

gerichteter Forschungsfelder schätzen sowohl die formalen (wie z.B. Information, Existenz von „Entrepreneurship Education“, materielle und finanzielle Unterstützung) wie die informellen Voraussetzungen (wie z.B. Anerkennung, soziale Unterstützung von Vorgesetzten) für Gründungsprojekte an ihren Hochschulen signifikant häufiger als gegeben ein, als die Angehörigen aus Fachbereichen wie Soziale Arbeit, Psychologie, Gesundheitswissenschaften, Kunst, Linguistik.

Zudem scheinen Gründungsinteressierte und Gründer/innen im MINT-Fachbereich mit insgesamt günstigeren Rahmenbedingungen rechnen zu können als im GSK-Bereich, in welchem die Etablierung der Gründungsförderung an Fachhochschulen wie Universitäten noch weniger weit gediehen ist (vgl. Bornstein et al. 2014; SBFI 2020). Wie insbesondere auch die in MINT-Fachbereichen signifikant positiver wahrgenommene Haltung von Vorgesetzten gegenüber der Teilnahme an Ausgründungsprojekten nahelegt, gehört das Verfolgen von Gründungsaktivitäten im MINT-Bereich der Fachhochschulen wohl eher zur überlieferten Fachtradition und Fachidentität und erfährt so auch eine gewisse Anerkennung (SBFI 2020), die im GSK-Bereich vielfach noch zu fehlen scheint oder allenfalls nur sektoral vorhanden ist, wie etwa den Wirtschaftswissenschaften.

## 6. Fazit und Ausblick

Als Fazit der Diskussion der Ergebnisse lässt sich festhalten, dass die öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen der Schweiz bis anhin nur zögerlich die Gründungsförderung als Teil einer „Third Mission“ (Etkowitz/Leydesdorff 2000) bzw. ihres Auftrags verstehen. Zwar werden seit einigen Jahren Gründungsprojekte von Studierenden gefördert (Morandi et al. 2019a), kaum jedoch, wie diese Studie zeigt, jene von Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden, die in Forschung & Entwicklung der Hochschulen wirken. Bei diesen Hochschulangehörigen wird offensichtlich nach wie vor in erster Linie ein Engagement in der Auftragsforschung für die Industrie und in der Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderagentur des Bundes „Innosuisse“ erwartet, welche diese Arbeit mitfinanziert. Diese Tatsache erinnert daran, dass viele Schweizer Fachhochschulen, insbesondere die Ingenieurwissenschaften, auf eine jahrzehntelange Tradition des Wirkens als „verlängerte Werkbank“ vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen zurückblicken, welches nach wie vor wesentlich zur Refinanzierung der Fachhochschulforschung (Kiener et al. 2012) beiträgt. Deren Anfänge datieren zurück bis in die 1930er Jahre und die Jahre des Zweiten Weltkriegs (Roumois et al. 2011, S. 20ff.).

Die Rahmenbedingungen für diese Industriekooperationen erweisen sich jedoch als wenig geeignet für die Förderung von Ausgründungsprojekten: Diese würden anders geartete Regelungen für die Entwicklung und selbständige Nutzung von Eigentumsrechten für Gründungsprojekte erfordern. Ohne deutliche Veränderungen der Regelungen und des Managements von Forschung & Entwicklung an den Fachhochschulen, die bisher vor allem darauf ausgerichtet ist, Innovationen in bereits bestehenden Unternehmen zu unterstützen,

dürften Gründungsaktivitäten in den Fachhochschulen der Schweiz kaum wesentlich zunehmen. Dem stehen möglicherweise auch ungünstige Anreizstrukturen im Wege, denn Fachhochschulen erhalten für die Erfüllung ihres gesetzlich festgelegten Leistungsauftrag ohnehin einen im Vergleich etwa zu den Universitäten deutlich geringeren Sockelbeitrag (Lepori et al. 2007). Dieser Umstand dürfte die Opportunitätskosten für die Förderung von Ausgründungsprojekten an Fachhochschulen deutlich erhöhen.

Sollten jedoch Ausgründungsaktivitäten verstärkt werden, setzte dies einen intensiven Austausch zwischen den Hochschulen und ihren staatlichen Trägern über die ökonomische und gesellschaftliche Bedeutung von Spin-Offs aus Fachhochschulen voraus, einschließlich der Verständigung darüber, wie der dadurch entstehende, zusätzliche Ressourcenbedarf gedeckt werden kann. Das Stärken der „Ownership“ von Dozierenden an geistigem Eigentum, das an den Forschungsinstituten erarbeitet wird, könnte möglicherweise ebenfalls einen erheblichen Beitrag zur Innovationsförderung durch die Hochschulen leisten – insbesondere dann, wenn damit auch die Teilhabe an Unternehmen erleichtert würde, die aus forschungsintensiven Erkenntnissen und Innovationen entstehen. Doch auch diese Maßnahme würde einen nicht unbedeutenden Eingriff in die bisherigen Regelungen bedeuten.

Mit vermutlich geringem Ressourceneinsatz ließe sich dagegen das vermutlich erhebliche Gründungspotential der wissenschaftlichen Mitarbeitenden (vgl. dazu Morandi et al. 2019b) stärker nutzen. So könnte beispielsweise gründungsinteressierten wissenschaftlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die in der Regel über zeitlich befristete Arbeitsverträge verfügen, als zusätzliche Karriere- und Laufbahnoption auch der Erwerb von Wissen rund um Gründungsaktivitäten oder die Beteiligung an Ausgründungsprojekten angeboten werden. Auch könnten Hochschulangehörige mit anerkannter Gründungserfahrung oder mit Kenntnissen in gründungsrelevanten Themengebieten sowohl im MINT-Bereich wie auch in den sich zunehmend für Innovationstätigkeiten öffnenden sozial- und kulturwissenschaftlichen der (Fach)Hochschulen (vgl. Howaldt/Schwarz 2014) ein definiertes Kontingent an Arbeitsstunden für die Beratung und das Coaching von Ausgründern und Ausgründerinnen einsetzen. Auf diese Weise ließen sich nicht nur, wie schon bisher, bestehende Unternehmen mit innovativer Forschung sowie gut ausgebildeten Arbeitskräften unterstützen, sondern auch im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld und den regionalen Wirtschaftsökosystemen der Fachhochschulen neue, innovative Unternehmen auf den Weg bringen und Karrieren für erfolgreiche Ausgründer und Ausgründerinnen ermöglichen.

Da sowohl die formellen wie auch die informellen Rahmenbedingungen in den Fachbereichen unterschiedlich ausfallen können, lohnte es sich zudem, auch entsprechend differenzierte und spezifische Strategien zur Förderung von Ausgründungsprojekten in den MINT- und GSK-Bereichen zu entwickeln. So könnten insbesondere die GSK-Bereiche einen noch stärkeren Beitrag zur Entwicklung und Schärfung des Innovationsbegriffs leisten und dessen Verengung auf technische und technologi-

sche Dimensionen entgegenwirken (vgl. Andersson et al. 2012). Auf diese Weise könnten sie beispielsweise verstärkt mit Ausgründungsprojekten soziale Innovationen lancieren und ihren starken Praxisbezug auch in Abhebung zu den Universitäten unter Beweis stellen.

In den mit der Unternehmenswelt sehr gut vernetzten Fachbereichen aus den Bereichen Ingenieur-, MINT- und wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen könnte verstärkt darüber nachgedacht werden, wie neben den schon seit Jahrzehnten gut etablierten Form der Kommerzialisierung von Forschung im Rahmen von Auftragsforschung für die Industrie vermehrt auch Engagements in Ausgründungsprojekten in ihren jeweiligen Fachhochschulregionen für die Hochschulangehörigen attraktiver gestaltet werden könnten.

Limitationen: Einschränkungen der Aussagekraft dieser Studie ergeben sich durch folgende Aspekte: Obwohl die Merkmale der erhobenen Stichprobe die Grundgesamtheit der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an den Schweizer Fachhochschulen in Bezug auf die Alters- und Geschlechterverteilung (BFS 2020) widerspiegeln, kann die Datenbasis nicht als repräsentativ bezeichnet werden. Dies ist auf das Erhebungsverfahren zurückzuführen, welches kein randomisiertes Verfahren der Datenerhebung einschloss, sondern auf der Grundlage der auf den Homepages der Hochschulen verfügbaren E-Mail-Adressen generiert wurde. Darüber hinaus sind selektive Effekte im Antwortverhalten zu erwarten, da nur jene Personen eingeschlossen wurden, die alle der untersuchten Items beantwortet hatten. Ein statistisches Imputations-Verfahren zur Schätzung fehlender Werte (vgl. Allison 2000) wurde aufgrund des hohen Anteils an fehlenden Werten ausgeschlossen. Dennoch können die in dieser Studie verwendeten Daten im explorativen Sinne erste wichtige Hinweise auf zentrale Rahmenbedingungen für Gründungsaktivitäten an Schweizer Fachhochschulen geben.

#### Literaturverzeichnis

- Allison, P. D. (2000): Multiple imputation for missing data: A cautionary tale. In: Sociological methods & research, 28 (3), pp. 301-309.
- Andersson S./Berglund, K./Torslund, J. G./Gunnarsson, E./Sundin E. (eds.) (2012): Promoting Innovation – Policies, Practices and Procedures. Stockholm: VINNOVA.
- Arvanitis, S./Kubli, U./Woerter, M. (2008): University-industry knowledge and technology transfer in Switzerland: What university scientists think about co-operation with private enterprises. In: Research Policy, 37 (10), pp. 1865-1883.
- Becker, K./Wagner, K. (2010): Die Förderung von Gründungsaktivitäten an Schweizer Fachhochschulen. Chur.
- Bergmann, H./Geissler, M./Hundt, C./Grave, B. (2018): The climate for entrepreneurship at higher education institutions. In: Research Policy, 47 (4), pp. 700-716.
- Berwert, A./Lüthi, E./Leu, A./Künzle, D. (2004): Studieren, Forschen, Unternehmen gründen. THISS – Technische Hochschulen und Innovationen: Start-Ups und Spin-Offs unter besonderer Berücksichtigung von Aus- und Weiterbildung und Supportstrukturen. Schlussbericht, NFP 43 Bildung und Beschäftigung.
- BFS (2020): Fachhochschulen, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personal-bildungsinstitutionen/tertiaerstufe-hochschulen/fachhochschulen.html> (22.6.2020).
- Bijedic, T./Maass, F./Schröder, C./Werner, A. (2014): Der Einfluss institutioneller Rahmenbedingungen auf die Gründungsneigung von Wissenschaftlern an deutschen Hochschulen. IfM-Materialien, Bonn.
- Bornstein, N./Pabst, S./Sigrist, S. (2014): Zur Bedeutung sozialer Innovation in Wissenschaft und Praxis. Forschungsbericht. Bern.
- Clark, B. R. (1998): Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon.
- De la Cruz, M./Díaz-Casero, J. C./Hernández-Mogollón R./Postigo-Jiménez, M. V. (2011): Perceptions and attitudes towards entrepreneurship: An analysis of gender among university students. In: International Entrepreneurship and Management Journal, 7, pp. 443-463.
- Díaz-García, C./Sáez-Martínez, F./Jiménez-Moreno, J. (2015): Assessing the impact of the Entrepreneurs education programme on participants' entrepreneurial intentions. In: RUSC, 12 (3), pp. 17-31.
- ETHZ (2019): ETH-Spin-Off-Maschine läuft auf Hochtouren, Medienmitteilung, <https://ethz.ch/de/news-und-veranstaltungen/eth-news/news/2019/01/mm-Spin-Off-bilanz-2019.html> (22.06.2020).
- Etzkowitz, H./Leydesdorff, L. (2000): The dynamics of innovation: from national systems and "Mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations. In: Res. Policy, 29 (2), pp. 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).
- Fernández-Nogueira, D./Arruti, A./Markuerkiaga, L./Sáenz, N. (2018): The entrepreneurial university: a selection of good practices. In: Journal of Entrepreneurship Education, 21 (3), pp. 1-17.
- Fini, R./Grimaldi, R./Santoni, S./Sobrero, M. (2011): Complements or substitutes? the role of universities and local context in supporting the creation of academic Spin-Offs. In: Res. Policy, 40, pp. 1113-1127. [doi:10.1016/j.respol.2011.05.013](https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.05.013).
- Fini, R./Fu, K./Mathisen, M./Rasmussen, E./Wright, M. (2017): Institutional Determinants of University Spin-Off Quantity and Quality: A Longitudinal, Multi-Level, Cross-Country Study. In: Small Business Economics, 48 (2), pp. 361-391. DOI: 10.1007/s11187-016-9779-9.
- Foss, L./Woll, K./Moilanen, M. (2013): Creativity and implementations of new ideas: Do organisational structure, work environment and gender matter? In: International Journal of Gender and Entrepreneurship, 5 (3), pp. 298-322, <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2012-0049>.
- Frank, A./Schröder E. (2018): Gründungsradar 2018 – Wie Hochschulen Unternehmensgründungen fördern. Essen.
- Gibb, A./Hannon, P. (2006): Toward the entrepreneurial university? In: International Journal of Entrepreneurship Education, 4, pp. 73-110.
- Göthlich, S. E. (2007): Zum Umgang mit fehlenden Daten in großzahligen empirischen Erhebungen. In: Albers S./Klapper D./Konradt U./Walter A./Wolf, J. (Hg.): Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden, DOI: 10.1007/978-3-8349-9121-8\_9.
- Goel, R. K./Grimpe, C. (2012): Are all academic entrepreneurs created alike? Evidence from Germany. In: Economics of Innovation and New Technology, 21 (3), pp. 247-266, DOI: 10.1080/10438599.2011.576506.
- Göktepe-Hultén, D. (2008): Academic inventors and research groups: entrepreneurial cultures at universities. In: Science and Public Policy, 35 (9), pp. 657-667.
- Guerrero, M./Urbano, D. (2012): The development of an entrepreneurial university. In: The Journal of Technology Transfer, 37, pp. 43-74. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x>.
- Hayter, C./Lubynsky, R./Maroulis, S. (2017): Who is the academic entrepreneur? The role of graduate students in the development of university spinoffs. In: The Journal of Technology Transfer. [doi.org/10.1007/s10961-016-9470-y](https://doi.org/10.1007/s10961-016-9470-y).
- Huyghe, A./Knockaert, M. (2015): The influence of organizational culture and climate on entrepreneurial intentions among research scientists. In: The Journal of Technology Transfer, 40 (1), pp. 138-160.
- Howaldt, J./Schwarz, M. (2014): Soziale Innovation – Eine Herausforderung und Chance für Wissenschaft und Gesellschaft. In: Jostmeier, M./Georg, A./Jacobsen, H. (Hg.): Sozialen Wandel gestalten. Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung. Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19298-7\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19298-7_22).
- Innosuisse (2020): Auftrag, <https://www.innosuisse.ch/inno/de/home/ueber-uns/auftrag.html> (24.02.2020).
- Kiener, U./Müller, C./Benninghoff, M./Felli, R. (2012): Rahmenmodell vs. Geschäftsmodelle. Werkstattbericht zur Governance und zur Profilierung von aFuE an den schweizerischen Fachhochschulen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, S. 1-11.
- Kirby, D. A./Guerrero, M./Urbano, D. (2011): Making Universities More Entrepreneurial: Development of a Model. In: Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration, 28, pp. 302-316.
- Krabel, S./Mueller, P. (2009): What drives scientists to start their own company? An empirical investigation of Max Planck Society scientists. In: Research Policy, 38 (6), pp. 947-956. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.02.005>.
- Kulicke, M./Berghäuser, H. (2017): Gründungspotenziale und Gründungsunterstützung an forschungsstarken Universitäten. Karlsruhe.
- Lepori, B./Dinges, M./Poti, B./Reale, E./Slipersaeter, S./Theves, J./van der Meulen, B. (2007): Indicators for Comparative Analysis of Public Project Funding. In: Research Evaluation, 16 (4), pp. 243-255.
- Lepori, B./Müller, C. (2016): Fachhochschulen als Akteure im schweizerischen Forschungs- und Innovationssystem, Studie im Rahmen des Berichtes „Forschung und Innovation in der Schweiz 2016“ Teil C, Studie 4, SBFI, Bern.

- Liebig, B./Rutz, M. (2018): Entrepreneurship an Fachhochschulen. Zum unternehmerischen Selbstverständnis in neun Fachbereichen einer Schweizer Fachhochschule. In: Verkuil, A./Hell, B./Kirchhofer, R./Aeschbacher, M. (Hg): Gründung, Innovation, Nachfolge. Basel, S. 23-33.
- Miller, K./Alexander, A. T./Cunningham, J./Albats, E. (2018): Entrepreneurial academics and academic entrepreneurs: A systematic literature review. In: International Journal of Technology Management, 77 (9), DOI: 10.1504/IJTM.2018.091710.
- Morandi, P./Blaese, R./Liebig, B. (2019a): Fachhochschulen als Start-Up Schmieden? Voraussetzungen der Gründungsförderung in der Schweiz. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE), 14 (2), S. 95-114.
- Morandi, P./Blaese, R./Liebig, B. (2019b): Unentdeckte Potentiale: Gründungsaktivitäten des wissenschaftlichen Personals an Schweizer Fachhochschulen. In: Hochschulmanagement. Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen, 14 (4), S. 94-100.
- OECD (2014): OECD Science, Technology and Industry Outlook 2014, OECD Publishing, [http://dx.doi.org/10.1787/sti\\_outlook-2014-en](http://dx.doi.org/10.1787/sti_outlook-2014-en)
- Rasmussen, E./Gulbrandsen, M. (2012): Government Support Programs to Promote Academic Entrepreneurship: A Principal-Agent Perspective. In: European Planning Studies, 20 (4), pp. 527-544.
- R Core Team (2013): R: A language and environment for statistical computing.
- KFH Rektorenkonferenz der Fachhochschulen in der Schweiz (2013): Forschung an Fachhochschulen. Entwicklung, Bedeutung, Potenzial. Bern.
- Roessler, I./Hachmeister, C. D./Duong, S. (2016): Welche Missionen haben Hochschulen? Third Missionals Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft. 10.13140/RG.2.1.4583.9765.
- Roski, M. B. (2011): Spin-Off-Unternehmen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Unternehmensgründungen in wissens- und technologieintensiven Branchen. Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung.
- Roumois, U. H./Girsberger, E./Buomberger, T. (2011): ZHAW, Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften. Die Entstehung einer Hochschule. Zürich.
- SBF (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation) (Hg.) (2020): Forschung und Innovation in der Schweiz. Bern.
- Schmitz, A./Urbano, D./Dandolini, G. A./Souza, J. A. de/Guerrero, M. (2017): Innovation and entrepreneurship in the academic setting: a systematic literature review. In: International Entrepreneurship and Management Journal, 13 (2), pp. 369-395.
- ssm-report/Swiss Startup Monitor Report (2013): The Startup Landscape of Switzerland. First insights from the Swiss Startup Monitor.
- SwiTT-Report (2019): Swiss Technology Transfer Report SwiTT. Bern.
- Unipark, Q. (2013): QuestBack Unipark.
- Weber, K./Balthasar, A./Tremel, P./Fässler, S. (2010): Gleichwertig, aber andersartig? Zur Entwicklung der Fachhochschulen in der Schweiz. Basel/Bern.

■ **Pietro Morandi**, Prof. Em. Dr. habil., Hochschule für Angewandte Psychologie, FHNW, E-Mail: [pf.morandi@icloud.com](mailto:pf.morandi@icloud.com)

■ **Richard Blaese**, PhD, ZHAW School of Management and Law, [richard.blaese@zhaw.ch](mailto:richard.blaese@zhaw.ch)

■ **Brigitte Liebig**, Prof. Dr., Hochschule für Angewandte Psychologie, FHNW; Privatdozentin am Seminar für Soziologie, Universität Basel, E-Mail: [brigitte.liebig@fhnw.ch](mailto:brigitte.liebig@fhnw.ch)

## Leichter Zugang für Sie zur Expertise!

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

Wir veröffentlichen rund 130 Aufsätze pro Jahr. Da verlieren Leserinnen und Leser bei der Fülle schon mal leicht den Überblick. Wer weiß noch, was der Jahrgang 2015 in der Zeitschrift „Hochschulmanagement“ für Themen bereit hielt? Seit Gründung hat die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft“ bisher über 250 Artikel publiziert – sorgfältig (i.d.R. doppelt) begutachtet. Ähnlich auch die anderen.

Daher bieten wir die Zeitschriftenjahrgänge, die älter als zwei Jahre sind, zum *kostenlosen* Download an.

Auf unserer Website finden Sie sie, wie angegeben:

### Das Hochschulwesen (HSW)

- [www.universitaetsverlagwebler.de/hsw](http://www.universitaetsverlagwebler.de/hsw)

### Forschung. Politik – Strategie – Management (FO)

- [www.universitaetsverlagwebler.de/forschung](http://www.universitaetsverlagwebler.de/forschung)

### Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)

- [www.universitaetsverlagwebler.de/zbs](http://www.universitaetsverlagwebler.de/zbs)

### Qualität in der Wissenschaft (QiW)

- [www.universitaetsverlagwebler.de/qiw](http://www.universitaetsverlagwebler.de/qiw)

### Hochschulmanagement (HM)

- [www.universitaetsverlagwebler.de/hm](http://www.universitaetsverlagwebler.de/hm)

### Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE)

- [www.universitaetsverlagwebler.de/poe](http://www.universitaetsverlagwebler.de/poe)

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

Anna Gerchen



Anna Gerchen

## Berufungsmanager\*innen an deutschen Universitäten Profilmerkmale eines neuen Stellentypus

Due to increased demands on professorial appointment procedures and their high strategic importance, German universities employ a growing number of appointment managers for the procedural quality assurance of those procedures. In order to close the research gap on the concrete design of these new positions in university management, an online survey – designed as a full survey – was conducted, which was developed against the background of a qualitative preliminary study in the form of a participant observation. The results show that the predominantly female appointment managers often have a background in law or administrative sciences. In addition to developing quality assurance instruments, advising and informing those involved in the process – especially the university leadership – is one of their central tasks. The professional self-image of appointment managers is characterised above all by their service orientation and their focus on the university leadership. Finally, with regard to the acceptance of appointment managers, it becomes obvious that although they are not trusted a priori, the acknowledgement of their role and activities is increasing. Thus this article gives an overview of this new type of position, its relevant structural features and the status of its establishment at German universities.

### Einleitung: Der Ausbau des Hochschulmanagements

Seit den 1990er Jahren sind deutsche Universitäten einer „Reformintensität“ (Kondratjuk/Pohlentz 2019, S. 7) ausgesetzt, die wohl „kein[en] Aspekt des Hochschulalltags unberührt von reformierenden Aktivitäten“ (Pasternack et al. 2018, S. 44) gelassen hat. Besonders zentral sind hierbei die Ideen des New Public Management (dt.: Neues Steuerungsmodell) (vgl. Hüther/Krücken 2016) die darauf angelegt sind, einen Governance-Wandel von Universitäten hin zu einer „management- und wettbewerbsorientierten Selbststeuerung der Hochschulen“ (Kloke 2014, S. 33) zu evozieren.

Im Kontext dieses Wandels steigen die Anforderungen und Erwartungshaltungen an Universitäten. In Reaktion auf diese steigenden Anforderungen an Organisationsentwicklung und Professionalisierung (vgl. Schneijderberg/Merkator 2011, S. 15) entstanden und entstehen neue Tätigkeitsfelder, „neue Schnittstelleneinheiten zwischen Verwaltung und akademischem Bereich“ (Pasternack 2019, S. 24) und „whole new categories of professionals and related academic management positions“ (Krücken/Meier 2006, S. 251).

Die wachsende Anzahl an Stellen „für wissenschaftlich qualifiziertes Hochschulpersonal, welches weder primär Forschung und Lehre zuzuordnen ist noch reine Verwaltungstätigkeiten ausübt“ (Schneijderberg/Merkator 2011, S. 15), wird durch Personal besetzt, das konzeptuell als ‚Neue Hochschulprofessionelle‘ (vgl. Kehm et al. 2010, S. 26; vgl. Krücken et al. 2010, S. 234; vgl. Schneijderberg et al. 2013) gefasst wird. Der Begriff

‚Hochschulmanagement‘ bezeichnet in diesem Zusammenhang übergreifend die „neuen Supportstrukturen“ (Pasternack et al. 2018, S. 100), die als „Schnittstelleneinheiten zwischen Verwaltung und akademischem Bereich“ (Pasternack et al. 2018, S. 100) installiert wurden. Eine begriffliche Schärfung kann dabei in Hinsicht auf die Unterscheidung von akademischem und administrativem Hochschulmanagement vorgenommen werden: Stellen des akademischen Hochschulmanagements (wie die Leitung von Forschungsverbänden oder auch Rektor\*innen) werden von Wissenschaftler\*innen bekleidet, die diese Stellen aufgrund bzw. als Teil ihrer wissenschaftlichen Karriere besetzen, während das administrative Hochschulmanagement der oben geschilderten Schnittstellenfunktion entspricht und – obschon wissenschaftlich qualifiziert – nicht wissenschaftlich arbeitet (vgl. Nickel 2011a, S. 10; vgl. Kloke 2014, S. 73-75; vgl. Pasternack et al. 2018, S. 101). Beispiele für die hier neu entstandenen Stellentypen sind unter anderem Fakultätsgeschäftsführer\*innen, Qualitätsentwickler\*innen oder Mitarbeiter\*innen in Einrichtungen wie Career Services oder Welcome Centres (vgl. Pasternack et al. 2018, S. 90).

Doch obschon diese neuen Stellentypen unter dem soeben dargelegten Rahmen zusammengefasst werden können, kann ebenfalls eine Heterogenität dieser verschiedenen neuen Tätigkeitsfelder angenommen werden (vgl. Giesemann/Becker 2018b, S. 99), die eine einzelfallsensible Betrachtung erforderlich macht. Der vorliegende Beitrag widmet sich daher dem noch nicht systematisch untersuchten Stellentypus der Berufungsmanager\*innen und zielt darauf ab, dessen Etablierung an deutschen Universitäten abzubilden: Dazu wird ge-

fragt, wie sich die Stellen für Berufsmanagement organisational ausgestalten, welche Aufgaben die Berufsmanager\*innen übernehmen und wie diese sich selbst in ihrer Funktion wahrnehmen. Abschließend wird zudem die zentrale Frage nach der Akzeptanz (vgl. Schneijderberg/Schneider 2013, S. 259-261; vgl. Pasterneck et al. 2018, S. 104-109) des neuen Stellentypus gestellt, um diesen auch im Kontext seiner Fremdwahrnehmung durch andere Akteur\*innen einordnen zu können.

## 1. Berufsmanager\*innen

Bei Berufsverfahren handelt es sich um „eines der zentralen hochschulinternen Steuerungsinstrumente für die Qualitätssicherung in Forschung und Lehre sowie für die Hochschulentwicklung“ (Wissenschaftsrat 2005, S. 3). Entsprechend haben Berufsverfahren angesichts der eingangs thematisierten Veränderungen im Hochschul- und Wissenschaftssystem an Bedeutung gewonnen. So sprach der Wissenschaftsrat 2005 Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufsverfahren aus, mit dem Ziel, den zunehmend autonom agierenden und wettbewerbsorientierten Hochschulen „ein effektives und objektives Rekrutierungsinstrument an die Hand zu geben“ (Wissenschaftsrat 2005, S. 48). Dabei empfiehlt der Wissenschaftsrat auch die Einrichtung von ‚Berufsbeauftragten‘, die als Stellvertretung der Hochschulleitung in Berufsverfahren Verantwortung für „den sachgerechten und reibungslosen Verfahrensablauf“ (Wissenschaftsrat 2005, S. 5) übernehmen sollen. Während der Wissenschaftsrat „erfahrene Hochschullehrer“ (Wissenschaftsrat 2005, S. 5) für diese Funktion vorsieht, zeigt ein Blick in die Praxis, dass an vielen deutschen Universitäten die Aufgabe der Verfahrensqualitätssicherung von Berufsverfahren nicht (oder nicht nur) durch professorales Personal, sondern (auch) durch eigens für diese Funktion eingerichtete Stellen wahrgenommen wird.<sup>1</sup> Diesen neuen Stellentypus bezeichne ich als Berufsmanager\*innen: Unter Berufsmanager\*innen sind die Inhaber\*innen von Stellen zu verstehen, deren Zweckbestimmung die prozedurale Qualitätssicherung von Berufsverfahren und die entscheidungsvorbereitende Unterstützung von Berufsangelegenheiten ist.

Das Berufsmanagement ist Teil des Hochschulmanagements und leistet mit der Verfahrensqualitätssicherung von Berufsverfahren einen Beitrag zur Bewältigung der gestiegenen Erwartungen an Universitäten. Konkret reichen die wahrgenommenen Aufgaben der Berufsmanager\*innen beispielsweise von der Beratung und Information von Hochschulleitung und Berufungskommission über die Prüfung von Verfahrenselementen bis zur Erarbeitung von Maßnahmen der Verfahrensoptimierung. Ziel dieses Beitrags ist die Erschließung dieses neuen Stellentypus und seiner zentralen (Struktur-)Merkmale, um einen Überblick über den Stand der Etablierung von Berufsmanager\*innen an deutschen Universitäten herzustellen. Basierend auf einer als Vollerhebung konzipierten Befragung kann so ein Beitrag geleistet werden, die Forschungslücke zum neuen Stellentypus der Berufsmanager\*innen zu schließen.

Während Berufsmanager\*innen noch nicht als Stellentypus von der Hochschulforschung erschlossen wurden, finden sich erste Auseinandersetzungen mit Berufsbeauftragten: So fragte Rolf Wank 2010 in einem knappen Beitrag nach der noch unklaren Stellung von Berufsbeauftragten, die er als „Personen [...], die bereits auf langjährige Erfahrungen in der universitären Selbstverwaltung zurückblicken“ (Wank 2010, S. 332) bezeichnet, was auf ein noch exklusives Verständnis von Berufsbeauftragten als professoral schließen lässt. In einer auf einer „überblickshafte[n] Sichtung von circa 30 Berufsordnungen bzw. entsprechender Regelungen“ (Werkmeister 2017, S. 68) basierenden Typologisierung von Sven Werkmeister finden sich fünf Modelle Berufsbeauftragter, wobei mit dem Modell „[d]er administrative Ansatz – Referent/innen als Berufsbeauftragte“ (Werkmeister 2017, S. 70) auch nicht-professorales Hochschulpersonal in dieser Funktion berücksichtigt wird. Eine Differenzierung zwischen ‚professoralen‘ und ‚hauptamtlichen‘ Berufsbeauftragten findet sich zudem bei Maren Klawitter (vgl. Klawitter 2017, S. 215) und auch Jana Gieselmann und Fred Becker können auf Basis einer Analyse von Berufsordnungen eine Breite an Rollenbezeichnungen und Modellen von Berufsbeauftragten aufzeigen (vgl. Gieselmann/Becker 2018a, S. 29-31). Hier möchte ich meine Untersuchung von Berufsmanager\*innen anschließen, die in ihrer Funktionsbestimmung der Verfahrensqualitätssicherung von Berufsverfahren als ‚nicht-professorale Berufsbeauftragte‘ verstanden werden können.

Im vorliegenden Beitrag verfolge ich die Zielsetzung, einen empirischen Überblick über den Stand der Etablierung des Stellentypus ‚Berufsmanager\*in‘ an deutschen Universitäten zu geben, der über die Ausgestaltung der Stellen hinaus auch die Selbstwahrnehmung der Stelleninhaber\*innen berücksichtigt. Basierend auf einer als Vollerhebung konzipierten Befragung können damit auch Aspekte untersucht werden, die über die Ebene hochschulrechtlicher Rahmentexte hinausgehen, indem das Erfahrungs- und Deutungswissen der Stelleninhaber\*innen erhoben wird. Meine Exploration des Feldes fokussiert einerseits auf die Frage nach der organisationalen Verankerung der Stellen der Berufsmanager\*innen und den ihnen zugewiesenen Zuständigkeiten und Aufgaben, andererseits aber auch auf die Frage nach den Handlungsorientierungen und der beruflichen Selbstwahrnehmung der Stelleninhaber\*innen. Somit können zentrale Merkmale des Stellentypus herausgearbeitet werden, wobei es jedoch zu bedenken gilt, dass die hier als Berufsmanager\*innen gefassten Stellen nicht jeweils in den gleichen Rahmenbedingungen angelegt sind; so variieren nicht nur die Landeshochschulgesetze als rechtlicher Rahmen auf Landesebene, sondern auch die organisationalen Aufstellungen der einzelnen Universitäten.

<sup>1</sup> So zeigt eine Webseitenanalyse, dass von 85 deutschen Universitäten 60 auf ihren Webseiten Berufsbeauftragte oder vergleichbare Instanzen der Berufsbeobachtung ausweisen, wobei in 58 Fällen eine Zuständigkeit außerhalb des wissenschaftlichen Bereichs genannt wird (vgl. Gerchen/Walther: in Druck). Unter diesen sind jedoch auch Universitäten, welche sowohl nicht-professorales als auch professorales Personal zur Qualitätssicherung von Berufsverfahren einsetzen.

Neben einer quantitativen Deskription des Feldes und dem damit verbundenen Überblick über die Tätigkeitsprofile, vorherrschende Selbstverständnisse und die Einschätzung der Stelleninhaber\*innen in Bezug auf die Akzeptanz ihrer Tätigkeit durch andere Akteure lege ich ferner einen besonderen Fokus auf die bereits von der Forschung attestierte Vielfalt von Stellen- und Funktionsbezeichnungen in diesem Tätigkeitsfeld: So zeigt meine Erhebung, dass der bislang in der Literatur verwandte Begriff ‚Berufungsreferent\*in‘ (vgl. Werkmeister 2017, S. 70; vgl. Gieselmann/Becker 2018a, S. 30) keinesfalls der einzige in dem Feld ist. Das von mir gewählte Kollektivum ‚Berufungsmanager\*innen‘ folgt der aus dem Feld heraus gesetzten Begriffswahl ‚Berufungsmanagement‘<sup>2</sup> und inkludiert auch Personen, die keine offizielle Bezeichnung als ‚Referent\*in‘ tragen. Um empirisch zu prüfen, ob sich eine (einheitliche) Terminologie herausgebildet hat, nehme ich im Folgenden auch eine qualitative typenbildende Systematisierung von Freitextfeldantworten der durchgeführten Befragung vor, um die Semantik des neuen Stellentypus freizulegen, wobei anschließend auch eine Diskussion des hier verwandten Terminus ‚Berufungsmanager\*innen‘ vorgenommen wird. Flankiert werden die herausgearbeiteten (Struktur-) Merkmale des Stellentypus ‚Berufungsmanager\*in‘ vom Forschungsstand zu Hochschulmanagement und (Neuen) Hochschulprofessionellen, um vor diesem Hintergrund einerseits zu schärfen, inwiefern die Berufungsmanager\*innen als typisches Beispiel in diesem Feld gefasst werden können und andererseits ihre (möglichen) Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten.

## 2. Methodisches Vorgehen

Um den Stellentypus ‚Berufungsmanager\*in‘ an deutschen Universitäten bestmöglich zu fassen und in der Breite seiner Etablierung abbilden zu können, basiert die vorliegende Untersuchung auf einem als Vollerhebung konzipierten Onlinesurvey. Befragt wurden die über eine Webseitenrecherche ermittelten Berufungsmanager\*innen selbst. Der Zugang zu der Befragung wurde dabei über einen personalisierten Zugangscode gewährleistet, da dieses Vorgehen zwei zentrale Problematiken der Methode des Onlinesurveys kompensiert, nämlich die der Kontrolle über den Zugang zur Befragung sowie die der Herstellung von Repräsentativität (vgl. Wagner-Schelewsky/Hering 2019, S. 789; vgl. Brake/Weber 2009, S. 429). So kann über die Konzeption als Vollerhebung auf ein Sampling oder eine Stichprobenziehung sowie auf eine Gewichtung der Ergebnisse verzichtet werden. Darüber hinaus stellen personalisierte Zugangs-codes sicher, dass nur Personen Zugang zu der Befragung erhalten, die der angelegten Bestimmung der Zielgruppe entsprechen.

### 2.1 Konstruktion des Fragebogens

Der Fragebogen umfasst 40 Fragen, welche die folgenden Dimensionen adressieren: Angaben zu der Stelle und der Organisationseinheit; das Tätigkeitsprofil der Befragten; ihr berufliches Selbstverständnis und ihre Handlungsorientierungen; die Akzeptanz ihrer Tätigkeit durch andere Akteur\*innen; sowie abschließend demo-

graphische Angaben der Befragten wie auch offene Textfelder für Relevanzen der Befragten über die standardisierte Befragung hinaus. Entwickelt wurde der Fragebogen auf der Basis einer qualitativen Vorstudie, die in Form einer teilnehmenden Beobachtung während des ‚Netzwerktreffens Berufungsmanagement‘ im Februar 2020 in Hannover stattfand.<sup>3</sup> Dafür wurden relevante Aspekte der Zielgruppe in Bezug auf die Beschreibung ihrer Stellen und Tätigkeiten und die jeweiligen Ausprägungen der relevanten Dimensionen zunächst induktiv aus Beobachtungsprotokollen gewonnen und in einem zweiten Schritt deduktiv ergänzt.

Bei der Formulierung des Fragebogens wurde berücksichtigt, dass Organisationsstrukturen und ihre Bezeichnungen nicht nur zwischen den einzelnen Ländern, sondern auch von Universität zu Universität variieren. Die Befragten wurden gebeten, im Falle des Fehlens für sie passender Bezeichnungen die inhaltlich entsprechenden Antwortmöglichkeiten zu wählen. Zudem wurde den Befragten für Fragen, bei denen die Antwortoptionen nicht als erschöpfend angenommen werden konnten, eine Freitext-Option angeboten. Um die Abgabe inhaltlicher Angaben zu maximieren, wurde den Befragten keine Don't-Know-/Keine-Angabe-Option angeboten, jedoch wurde ihnen ermöglicht, bei Umgehung eines Soft-Force-Hinweises auch bei Item-Non-Response mit der Befragung fortzufahren.

### 2.2 Die Ermittlung der Grundgesamtheit

Die Befragung richtete sich, gemäß der eingangs vorgenommenen Definition, an Inhaber\*innen von zentral in deutschen Universitäten angesiedelten Stellen, deren Zweckbestimmung die prozedurale Qualitätssicherung von Berufungsverfahren und die entscheidungsvorbereitende Unterstützung von Berufsangelegenheiten ist. Die Identifikation der Stelleninhaber\*innen erfolgte im Oktober 2020 auf Grundlage der Universitätswebsites, welche konzeptionell als Schauseiten der Universitäten begriffen wurden (vgl. Kühl 2011, S. 136-157). Nicht berücksichtigt bei dieser Webrecherche wurden aufgrund ihrer strukturellen Besonderheiten staatlich anerkannte Universitäten in privater oder kirchlicher Trägerschaft sowie die Bundeswehruniversitäten, die pädagogischen Hochschulen, die Sporthochschule Köln, die Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer sowie die Tierärztliche und die Medizinische Hochschule Hannover. Als Grundlage für die Ermittlung der einbezogenen Universitäten (N = 75) diente der Hochschulkompass der HRK (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2020).

In Fällen klar zu erkennender Organisationseinheiten wie Stabsstellen oder Referaten für Berufsangelegenheiten gestaltete sich die Identifikation eindeutig, in an-

<sup>2</sup> Die aus dem Feld selbst heraus gesetzte Bezeichnung ‚Berufungsmanagement‘ findet beispielsweise in der Gründung des Netzwerks Berufungsmanagement (vgl. Wissenschaftsmanagement Online 2021) Ausdruck.

<sup>3</sup> Diese Veranstaltung wurde im Rahmen des Forschungsprojekts BerBeo vom Deutschen Zentrum von Hochschul- und Wissenschaftsforschung in Kooperation mit dem Referat für Berufsangelegenheiten der Leibniz Universität Hannover veranstaltet, wobei letzterem die inhaltliche Ausgestaltung oblag. Auf dem Netzwerktreffen waren durch die Teilnahme von über 60 Berufungsmanager\*innen insgesamt 38 Universitäten vertreten.

deren Fällen mussten Abwägungen und Abgrenzungen vorgenommen werden. Aufgenommen in die Auswahl wurden Personen, bei denen eine über die Sachbearbeitung von Berufungsverfahren hinausgehende Zuständigkeit vermutet wurde. Als Indizien hierfür wurden Beschreibungen gewertet, welche die ‚Begleitung‘ oder die ‚Betreuung‘ von Berufungsverfahren als Zuständigkeit nannten. Auch die Bereitstellung von Ressourcen wie Handreichungen oder Leitfäden zu Berufungsverfahren wurde als Indikator eines (zumindest partiellen) Bezuges zur Qualitätssicherung der Verfahren gewertet.

Ausgeschlossen wurden hingegen Personen, die ausschließlich für Berufungsverfahren einer medizinischen Fakultät verantwortlich zeichnen, da dieses Feld aufgrund spezieller Rahmenbedingungen und zusätzlicher Dimensionen wie Patient\*innenversorgung von einer besonderen Spezifik gekennzeichnet ist und daher vom Untersuchungsgegenstand abgegrenzt wurde. Ferner wurden auch Inhaber\*innen solcher Stellen ausgeschlossen, die zwar in einer für Berufsangelegenheiten zuständigen Organisationseinheit angesiedelt sind, bei denen die online ausgewiesene Zuständigkeit jedoch zeitlich jenseits des eigentlichen Berufungsverfahrens liegt; ein typisches Beispiel hierfür ist eine Zuständigkeit für Dual Career Services oder Onboarding. Auch Personen, die sich laut Universitätswebsite gegenwärtig in Mutterschutz oder Elternzeit befanden, wurden nicht angeschrieben. Diese Auswahlstrategie führte zu der Identifikation von 162 Personen, die an 57 Universitäten beschäftigt sind. Bereinigt und ergänzt um Rückmeldungen aus dem Feld<sup>4</sup>, konnten so 157 Personen (an 56 Universitäten) ermittelt werden, die an zentraler Stelle der Universität für die prozedurale Qualitätssicherung von Berufungsverfahren und die entscheidungsvorbereitende Unterstützung von Berufsangelegenheiten zuständig sind.

### 2.3 Datenerhebung und -auswertung

Vor Beginn der Feldphase wurde der Survey einem technischen wie auch einem kognitiven Pretest<sup>5</sup> unterzogen. Anschließend wurden die mit dem oben beschriebenen Verfahren identifizierten Personen mittels personalisierter E-Mails zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. Die Feldphase lief vom 18.11.2020 bis zum 17.01.2021. Aufgrund der Konzeption als Vollerhebung und der geringen Fallzahl werden bei der Auswertung des Surveys alle gültigen Antworten berücksichtigt, was bedeutet, dass auch unvollständige Fälle – also abgebrochene Fragebogenbeantwortungen – ausgewertet wurden. Entsprechend variiert die Fallzahl über die einzelnen Fragen hinweg, weshalb im Folgenden mit relativen Häufigkeiten und nicht mit absoluten Fallzahlen gearbeitet wird. Demzufolge werden in der Kategorie ‚keine Angabe‘ nur jene Befragten erfasst, denen die betreffende Frage auch angezeigt wurde, also nur Fälle von Item-Non-Response. In einem weiteren Arbeitsschritt der Datensatzbereinigung wurden zudem Freitextantworten manuell in bestehende Antwortkategorien umcodiert, sofern dies inhaltlich geboten war. Dieses Vorgehen erlaubt so die maximale Ausschöpfung der vorhandenen Informationen. Von den 157 eingeladenen Personen sind im bereinigten Datensatz 94 vertreten, was einer (Netto-)Rücklaufquote von 60% entspricht. Dabei sind alle 16 Bundesländer

mit insgesamt 47 Universitäten repräsentiert. Nur auf die Universitäten bezogen liegt die (Netto-)Rücklaufquote somit bei 84%.

## 3. Ergebnisse

Um eine Bestandsaufnahme des neuen Stellentypus der Berufsmanager\*innen vorzunehmen, werden im Folgenden ihre Stellen in ihrer organisationalen Ausgestaltung, ihre Tätigkeitsprofile sowie auch das berufliche Selbstverständnis der Berufsmanager\*innen und ihre Einschätzung der Akzeptanz ihrer Tätigkeit berücksichtigt. Zunächst jedoch gilt es zu fragen, wer die Berufsmanager\*innen überhaupt sind.

### 3.1 Wer sind die Berufsmanager\*innen?

Das Alter der Befragten ( $n = 85$  für alle Personenvariablen) liegt zwischen 27 und 64 Jahren. Ihr Altersdurchschnitt beträgt 44 Jahre, wobei ein Drittel der Befragten nicht älter als 40 Jahre alt ist. Damit entsprechen sie dem Altersdurchschnitt von 45 Jahren der Hochschulprofessionellen, wie er von Merkator, Schneijderberg und Teichler ermittelt wurde (vgl. Merkator et al. 2013, S. 91). In Bezug auf das Geschlechterverhältnis zeigte schon die Webrecherche eine deutliche Überrepräsentation von Frauen, die sich auch im Rücklauf der Befragung widerspiegelt: Mit 74% sind drei Viertel der hier berücksichtigten Berufsmanager\*innen weiblich. Dies ist auch auf Basis des Forschungsstandes zu Hochschulprofessionellen zu erwarten gewesen; der Frauenanteil unter diesen beträgt etwa 60% (vgl. Merkator et al. 2013, S. 91; vgl. Kloke 2014, S. 189), wobei jedoch bezogen auf konkrete Untergruppen auch erheblich stärkere Ausprägungen dieser Tendenz zu finden sind, so beispielsweise bei der Gruppe der Referent\*innen von Universitätsleitungen, von denen vier Fünftel weiblich sind (vgl. Gieselmann/Becker 2018b, S. 101). So scheinen gerade (hochqualifizierte) Frauen im Hochschulmanagement eine Alternative zu prekären Beschäftigungsbedingungen im Wissenschaftssektor zu finden. In diesem Kontext wird in der Literatur diskutiert, inwieweit Stellen im Hochschulmanagement als „second best-Option“ (Nickel 2011b, S. 33) zu verstehen sind (vgl. Gieselmann/Becker 2018b, S. 100).

Das formale Bildungsniveau der Berufsmanager\*innen ist hoch: 42% geben als höchsten Bildungsabschluss ein Diplom, einen Magister oder Master an, 19% ein Staatsexamen. Knapp 30% der Befragten sind promoviert. Dieses hohe Bildungsniveau findet sich auch in anderen Untersuchungen von Hochschulprofessionellen, was angesichts dessen, dass eine hohe Qualifikation für diese Gruppe konstitutiv ist (vgl. Schneijderberg/Hinzmann 2013, S. 128), wenig überrascht.

<sup>4</sup> Rückmeldungen aus dem Feld führten zur Identifikation einer zusätzlichen Person sowie zu sechs nachträglichen Ausschlüssen. Diese waren in drei Fällen durch veraltete Angaben auf den Universitätswebsites begründet, in drei weiteren Fällen durch Selbstselektion der Eingeladenen.

<sup>5</sup> Die für den kognitiven Pretest ausgewählte Person entsprach den an den Stellentyp ‚Berufsmanager\*in‘ angelegten Kriterien, allerdings nicht den an die Organisationsform angelegten Kriterien: Dies erlaubte einen Pretest durch eine fachlich einschlägige und praktisch erfahrene Person, ohne dabei bereits vor der Feldphase auf die ermittelte Grundgesamtheit zurückgreifen zu müssen.

Interessant ist ferner ein Blick auf die disziplinäre Verankerung<sup>6</sup> der Berufungsmanager\*innen (n = 85). Hier zeigt sich, dass über die Hälfte der Befragten (60%) den Schwerpunkt ihres wissenschaftlichen Werdegangs in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften verorten, ein weiteres gutes Fünftel (22%) in den Geisteswissenschaften. Mit 11% weniger stark vertreten sind die Fächergruppen Mathematik, Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften; andere Fächergruppen spielen kaum eine Rolle. Da die starke rechts-, wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Prägung bereits auf Basis erster Feldkenntnisse wie der Vorstudie vermutet werden konnte, wurden die Befragten in dieser Fächergruppe ferner auch gebeten, ihren Fachbereich zu präzisieren. Hierbei zeigte sich eine starke Präsenz der Rechtswissenschaften und der Verwaltungswissenschaften, in denen sich jeweils 22% beziehungsweise 15% der Berufungsmanager\*innen verorten. In dieser disziplinären Verankerung zeigt sich ein Spezifikum der Berufungsmanager\*innen: Während im Hochschulmanagement allgemein eine „abnehmende Bedeutung eines rechtswissenschaftlichen Studienhintergrundes“ (Krücken et al. 2010, S. 238) beobachtet wird sowie „[d]ass die studierte Fachrichtung nur eine geringe bis gar keine Rolle für die Ausübung einer [Hochschulprofessions]-Tätigkeit spielt“ (Kehm et al. 2010, S. 31), weisen die Berufungsmanager\*innen einen deutlichen fachlichen Schwerpunkt in den Sozialwissenschaften auf. Dass dabei insbesondere die Rechts- und Verwaltungswissenschaften stark repräsentiert sind, spricht für eine hohe inhaltliche Spezialisierung in der Tätigkeit der Berufungsmanager\*innen.

### 3.2 Die Stellen für Berufungsmanagement

Bevor die Stellen für Berufungsmanagement hinsichtlich ihrer organisationalen Verankerung beschrieben werden, wird zunächst – wie bereits angekündigt – auf die Vielfalt an Bezeichnungen der Stellen und ihrer Organisationseinheiten eingegangen, um der semantischen Diversität des Untersuchungsgegenstandes Rechnung zu tragen.

#### 3.2.1 Fragen der Semantik

Wie eingangs dargelegt, zielt die vorliegende Studie primär auf eine Exploration der von den Universitäten implementierten Stellenstrukturen, wobei die Bezeichnungen der Stellen ein zentrales Merkmal dieser sind. Bezogen auf die Hochschulprofessionellen hielten Merkator, Schneijderberg und Teichler 2013 angesichts der zahlreichen unterschiedlichen Berufsbezeichnungen fest, „dass sich diese allmählich herausbildende und an Einfluss gewinnende Berufsgruppe noch keineswegs in einem Stadium eindeutiger beruflicher und organisatorischer Standardisierung befindet“ (Merkator et al. 2013, S. 94). Auch bei den Berufungsmanager\*innen zeigte sich schon in der Vorstudie eine erhebliche Vielfalt von Stellenbezeichnungen. Der Beobachtungsleitfaden sah vor, ‚Identifikationen‘ der Teilnehmer\*innen in Form von Markierungen von Sprecher\*innenpositionen zu erheben. Dabei zeigte sich, dass die Benennung des Tätigkeitsfeldes als ‚Berufungsmanagement‘ – sich so auch im Namen der Veranstaltung widerspiegelnd – von den Praktiker\*innen im Feld akzeptiert wird; sich dies jedoch

nicht (oder noch nicht) in der offiziellen Positions- oder Selbstbezeichnung ‚Berufungsmanager\*in‘ niederschlägt. Diese Beobachtung wurde über die quantitative Erhebung bestätigt. Gefragt nach ihrer „offiziellen Stellenbezeichnung“ gaben in der Befragung nur 2 von 94 Befragten ‚Berufungsmanager\*in‘ an. Dass dieser Begriff trotz seiner (noch) schwachen Verbreitung als offizielle Stellenbezeichnung im Feld hier als Bezeichnung des Stellentypus verwendet wird, werde ich vor dem Hintergrund meiner Ergebnisse in Kapitel 4 erläutern.

Der größte Anteil (44%) der Befragten gab seine offizielle Stellenbezeichnung (erfasst über ein Freitextfeld) in der Form ‚[Position] in [Organisationseinheit]‘ an, also beispielsweise als ‚Leiter der Stabsstelle Berufungen‘ oder ‚Mitarbeiterin im Berufungsmanagement‘. Diese stark ausgeprägte Bezugnahme auf die Organisationseinheit passt zu der Beobachtung aus der Vorstudie, dass die Teilnehmer\*innen des ‚Netzwerktreffens Berufungsmanagement‘ nur selten im Singular, sondern in der Regel im Plural von sich sprachen und dieses ‚Wir‘ dabei auf ihre Organisation (nämlich ihre Universität) oder auf ihre Organisationseinheit (beispielsweise ihre Stabsstelle oder ihr Referat) bezogen. Dieser Befund einer starken Identifikation mit der eigenen Organisation entspricht dem Forschungsstand zum Hochschulmanagement (vgl. Krücken et al. 2010, S. 239) und zeigt sich – wie im Folgenden dargelegt – auch in weiteren Ergebnissen der Befragung von Berufungsmanager\*innen. 31% der Befragten gaben ferner an, ‚Referent\*innen‘ zu sein, wobei 23% einen expliziten Bezug auf Berufungen im Titel tragen, wie zum Beispiel ‚Berufungsreferent\*in‘ oder ‚Referent\*in für Berufungsmanagement‘. An nur wenigen Universitäten wird der Terminus ‚Berufungsbeauftragte‘ für nicht-professorales Personal verwandt; nur 5% der Befragten waren ‚Berufungsbeauftragte‘ oder deren Mitarbeiter\*innen. In einer weiteren kleinen Gruppe (3%) können jene Befragten zusammengefasst werden, deren Positionsbezeichnung mit der ihrer Organisationseinheit zusammenfällt, die sich also beispielsweise als ‚Stabsstelle Berufungen‘ bezeichnen.

Die Bezeichnungen ebendieser für die Qualitätssicherung von Berufungsverfahren zuständigen Organisationseinheiten wurden ebenfalls über ein Freitextfeld erfasst. Gegenüber den Befragten (n = 91) wurde der Begriff der „Organisationseinheit, zu der Ihre Stelle gehört“, erläutert als „beispielsweise ein Referat oder eine Stabsstelle für Berufsangelegenheiten. Dabei kann es sein, dass Ihre Stelle die einzige in der Organisationseinheit ist“. Bei der Auswertung dieser Angaben gilt es zu beachten, dass das Surveydesign auf die Stellenebene und nicht die Ebene der Organisationseinheiten ausgerichtet war: Entsprechend variiert die Anzahl an Stellen und damit auch die zur Befragung eingeladenen Personen pro Universität; im Mittel sind zwei Personen je Universität im Datensatz repräsentiert. Dies bedeutet, dass die Angaben zu den Organisationseinheiten nicht differenzieren, ob eine konkrete Organisationseinheit von mehr als einer Person benannt wird.

<sup>6</sup> Die verwendete Fächersystematisierung ist jener des statistischen Bundesamtes entlehnt (vgl. Statistisches Bundesamt 18.10.2019, S. 426-428).

Bei der Auswertung der Namen der Organisationseinheiten auf Ebene der Stellen zeigt sich, dass über die Hälfte (57%) der Befragten eine Organisationseinheit angeben, die einen direkten Bezug zu ‚Berufungen‘ aufweist. Besonders stark vertreten (26%) sind hierbei Stabsstellen – benannt als ‚Stabsstelle für Berufungen‘, ‚Berufungsangelegenheiten‘ oder ‚Berufungsmanagement‘. Gefolgt werden diese von Abteilungen mit Berufsbezug (15%), wobei neben zentral auf Berufungen ausgerichteten Abteilungen – z.B. ‚Abteilung für Berufungen‘ oder ‚Berufungsangelegenheiten‘ – auch solche zu finden sind, die umfassendere Zuständigkeiten wahrnehmen, beispielsweise als ‚Abteilung für Professuren, Berufungen, Beamtinnen und Beamte‘. 15% der Befragten sind in Referaten tätig, wobei jedoch nur 5% ein ‚Referat für Berufungsangelegenheiten‘ oder ähnliches nennen; 10% geben ein Referat an, das ohne einen expliziten Bezug auf ‚Berufungen‘ auskommt, so z.B. ‚Referat für Personalentwicklung‘ oder ‚Hochschulstrategie‘. Somit offenbart sich bereits bei dieser Analyse der Bezeichnungen der Organisationseinheiten eine hohe Varianz an der organisationalen Verfasstheit der Stellen, die im Folgenden anhand der quantitativen Ergebnisse der Befragung genauer beschrieben werden kann. Interessant in Bezug auf die in diesem Artikel vorgenommene Begriffsetzung von ‚Berufungsmanager\*in‘ für den neuen Stellentypus ist zudem, dass 13% der Befragten angeben, in einer Organisationseinheit tätig zu sein, die ‚Berufungsmanagement‘ heißt, oder diesen Begriff im Namen trägt.

### 3.2.2 Die Verfasstheit der Stellen

Dass es sich bei den Stellen für Qualitätssicherung für Berufungsverfahren um neue Strukturen und ein Feld junger Professionalisierung handelt, wird durch verschiedene Befunde in Bezug auf die Stellenstrukturen unterstützt. Fast zwei Drittel (63%) der Befragten (n = 91) waren bereits vor dem Antritt ihrer jetzigen Stelle an der gleichen Universität beschäftigt, was für einen Prozess der Aufgabenausdifferenzierung und der Etablierung neuer Stellenprofile spricht. Auch die kurze Zeit, seit der die Befragten ihre jeweiligen Stellen besetzten – knapp die Hälfte der Befragten noch keine vier Jahre –, deutet auf ein sich gerade entwickelndes, dynamisches Feld hin.

Dabei umfassen die Stellen der Befragten (n = 94) zu zwei Dritteln 100%, also volle Stellen; 85% der Befragten haben Stellen, die mindestens dreiviertel eines Vollzeitäquivalents umfassen. Ob diese Angaben sich jedoch in allen Fällen auf die Stellen für die Qualitätssicherung von Berufungsverfahren und die entscheidungsvorbereitende Unterstützung von Berufungsangelegenheiten beziehen oder ob ein Teil der Befragten hier Angaben zu ihrer Arbeitszeit im Allgemeinen macht, kann nicht sicher bestimmt werden. Für Letzteres spricht, dass 43% (n = 91) der Befragten angaben, „neben [i]hrer Stelle für Qualitätssicherung in Berufungsverfahren noch andere Funktionen oder Ämter an [i]hrer Universität inne“ zu haben, wobei beispielsweise Personalentwicklung, Hochschulentwicklungsplanung oder „Rechtsangelegenheiten aller Art“ genannt wurden.

Für die Verstetigung der neuen Aufgaben in Bezug auf das Management und die Qualitätssicherung von Beru-

fungsangelegenheiten auf organisationaler Ebene ist die Entfristung der zuständigen Stellen ein guter Indikator: 82% der nicht-verbeamteten Stelleninhaber\*innen (n = 72) sind unbefristet beschäftigt. Der Anteil verbeamteter Stelleninhaber\*innen liegt bei einem knappen Viertel (23%, bei n = 94). Damit weisen die Berufsmanager\*innen einen deutlich höheren Grad an Entfristung und Verbeamtung auf, als er in ersten quantitativen Untersuchungen für andere neue Stellentypen im Hochschulmanagement ermittelt wurde (vgl. Schneijderberg/Teichler 2013, S. 401; vgl. Kloke 2014, S. 333). Das spricht dafür, dass der Qualitätssicherung von Berufungsverfahren von Universitäten eine hohe Relevanz beigegeben wird und diese als Daueraufgabe betrachtet wird. In Bezug auf ihre organisationale Verankerung innerhalb der Hochschule zeigt sich, dass die Organisationseinheiten für Berufsmanagement mehrheitlich in der Zentralen Universitätsverwaltung angesiedelt sind – dies trifft auf 52% der Befragten (n = 91) zu. Die übrigen Anteile entfallen auf eine Anbindung an das Präsidium/Rektorat (15%), den\*die Präsidenten\*in/Rektor\*in (18%) oder an den\*die Kanzler\*in (12%) oder eine\*n Vizepräsident\*in/Prorektor\*in (3%). Wie diese Zahlen zeigen, findet eine Anbindung an die Hochschulleitung somit sowohl über eine Zuordnung an den\*die Hochschulleiter\*in (z.B. ‚Präsident\*in‘) – also die Leitung des wissenschaftlichen Betriebes – als auch an den\*die Verwaltungsleiter\*in (z.B. Kanzler\*in) statt.

Bei einer Verortung in der Zentralen Universitätsverwaltung wurden die Befragten gebeten, ferner zu konkretisieren, wo in der Zentralen Universitätsverwaltung ihre Organisationseinheit angesiedelt ist. Hier zeigt sich, dass – sofern eine Verortung der qualitätssichernden Instanzen in der Zentralen Universitätsverwaltung gegeben ist (n = 47) – diese in 17% der Fälle in einer eigenen Abteilung für Berufungen verfasst ist. Weitaus häufiger ist dem gegenüber das Modell der Verortung in der Personalabteilung (51%). Ein Fünftel (21%) der Verortungen in der Zentralen Universitätsverwaltung erfolgt in Form einer Situierung in Abteilungen für Strategie- und Entwicklungsplanung.

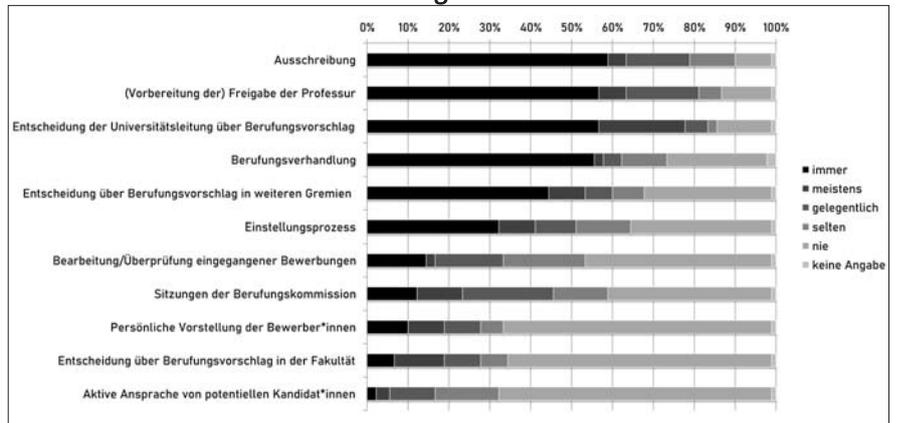
### 3.3 Tätigkeitsprofile

Nach diesem Überblick über die organisationalen Strukturen der Stellen für Berufsmanagement rückt nun die Frage nach den konkreten Tätigkeiten der Berufsmanager\*innen in den Mittelpunkt, um zu erfassen, welche Aufgaben und Zuständigkeiten dieses Tätigkeitsfeld konstituieren. Zur Darstellung der Tätigkeitsprofile wird zwischen drei Dimensionen differenziert: Die konkreten Arten der Berufungsverfahren im Zuständigkeitsbereich der Berufsmanager\*innen; die Phasen von Berufungsverfahren, in denen die Berufsmanager\*innen mitwirken; sowie ihre konkreten Aufgaben. Auf die Frage, mit welcher Art von Berufungsverfahren die befragten Berufsmanager\*innen (n = 90) befasst sind, gaben 99% Tenure-Track-Professuren und 93% W2/W3-Professuren ohne Tenure-Track an. Aber auch ‚Gemeinsame Berufungen‘, Stiftungsprofessuren und Verfahren mit Ausschreibungsverzicht wurden je von mindestens vier von fünf Befragten angegeben. Dies lässt – insbesondere vor dem Hintergrund, dass gerade

die letztgenannten Verfahrensarten seltener und an einigen Universitäten gar nicht üblich sind – den Schluss zu, dass das Gros der Berufsmanager\*innen für alle Arten von Verfahren an ihrer Universität zuständig ist. Eine Spezialisierung auf eine spezifische Art von Verfahren ist bei Tenure-Track-Verfahren festzustellen, wie auch die Webseitenanalyse bestätigt. Ein heterogeneres Bild hingegen zeichnen die Angaben zu den einzelnen Phasen, in welche die Befragten in den Berufungsverfahren involviert sind. Auffällig hierbei ist zunächst, dass viele der Befragten die absoluten Skalenendpunkte ('immer' und 'nie') wählten, was für klar definierte Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten spricht. Dieser Befund überrascht dahingehend, als dass die bisherige Forschung das Berufsfeld der neuen Hochschulprofessionellen als „durchaus [...] diffus“ (Merkator et al. 2013, S. 101) charakterisiert. Abbildung 1 zeigt die Zuständigkeiten der Berufsmanager\*innen in absteigender Häufigkeit von ‚immer‘ vorhandener Einbindung in die jeweilige Phase: In vier Phasen ist über die Hälfte der Befragten ‚immer‘ involviert, wobei diese Phasen über den Verfahrensverlauf verteilt sind: Von der (Vorbereitung der) Freigabe der Professur, über die Phase der Ausschreibung, die Entscheidung der Universitätsleitung über den Berufungsvorschlag bis hin zu den Berufungsverhandlungen. Ein heterogenes Bild hingegen zeigt sich bei der Frage nach der Teilnahme an den Sitzungen der Berufungskommission: 46% der Befragten sind hier mindestens ‚gelegentlich‘ involviert, 40% hingegen ‚nie‘. Bei den drei zuletzt dargestellten Phasen – der persönlichen Vorstellung der Bewerber\*innen, der Entscheidung über den Berufungsvorschlag in der Fakultät sowie der aktiven Ansprache potentieller Kandidat\*innen – sind jeweils etwa zwei Drittel der Befragten ‚nie‘ involviert. Allerdings ist festzuhalten, dass selbst diese Phasen zumindest vereinzelt fest in Zuständigkeitsgebiete einzelner Berufsmanager\*innen fallen.

Auch bei der Frage nach ihren Aufgaben hatten die Befragten die Möglichkeit, graduell abgestuft anzugeben, wie zentral diese für ihre Stelle sind. Abbildung 2 zeigt absteigend, welche Aufgaben ‚sehr‘ oder ‚eher‘ zentral für die Berufsmanager\*innen sind. Hier zeigt sich, dass die eingangs angeführte vom Wissenschaftsrat vorgenommene Zweckbestimmung der Unterstützung der Hochschulleitung in Berufsangelegenheiten tatsächlich auch in der Praxis die Kernfunktion des neuen Stellentypus darstellt. Für knapp 95% der Stellen ist die Information und Beratung der Hochschulleitung eine zentrale Aufgabe. Neben der Bestätigung dieser Kernfunktion ist dieser Befund in zwei weiteren Hinsichten interessant: Zum einen weist er auf eine starke Ausrichtung auf die Instanz der Hochschulleitung hin, die an späterer Stelle noch vertiefend beleuchtet wird.

Abb. 1: Zuständigkeit für verschiedene Phasen von Berufungsverfahren: „In welche Phasen eines Berufungsverfahrens sind Sie involviert?“



n = 90; Angaben in Prozent

Zum anderen zeigt sich aber auch die grundsätzliche Beratungs- (und Informations-)Funktion von Berufsmanager\*innen. Denn auch die Beratung und Information von Fakultäten und Dekanaten (83%) sowie Berufungskommissionen (77%) ist in hohem Maß zentral für die Stellen. Weniger häufig – aber immerhin in 48% der Fälle – ist die Beratung und Information des akademischen Senats eine zentrale Aufgabe der Berufsmanager\*innen.

Bei den nach Häufigkeit ihrer Nennung an zweiter und dritter Stelle stehenden Aufgaben handelt es sich um die Erarbeitung von Maßnahmen zur Prozessoptimierung in Bezug auf Berufungsverfahren (87%) und die Erstellung oder Überarbeitung von Instrumenten zur Qualitätssicherung (z.B. Berufungslleitfäden, Checklisten, Vorlagen) (85%).

Abb. 2: Aufgaben: „Wie zentral sind die folgenden Aufgaben für Ihre Stelle?“

Zentrale Aufgaben der Berufsmanager*innen	
Information und Beratung der Universitätsleitung	94 %
Erarbeitung von Maßnahmen zur Prozessoptimierung in Bezug auf Berufungsverfahren	87 %
Erstellung oder Überarbeitung von Instrumenten zur Qualitätssicherung (z.B. Berufungslleitfäden, Checklisten, Vorlagen)	85 %
Information und Beratung der Fakultäten/Dekanate	83 %
Klärung von rechtlichen Verfahrensfragen	80 %
Information und Beratung der Berufungskommission	77 %
Erstellung oder Überarbeitung von rechtsverbindlichen Rahmentexten (z.B. Berufsordnungen)	72 %
Prüfung möglicher Befangenheiten von Verfahrensbeteiligten	72 %
Prüfung des Ausschreibungstextes	71 %
Dokumentation von Berufungsverfahren	71 %
Allgemeines Monitoring von Berufungsverfahren (z.B. Erstellung von Statistiken)	70 %
Unterstützung bei der Rufabwehr	67 %
Vorbereitung der Berufungsverhandlungen	60 %
Begleitung von Evaluationen in Tenure-Track-Verfahren	58 %
Evaluation von Berufungsverfahren (z.B. Erstellung eines Prüfberichtes)	57 %
Sicherstellung der Einhaltung der im Ausschreibungstext formulierten Kriterien	53 %
(Beteiligung an der) Entwicklung einer Berufsstrategie für die Universität	49 %
Veranstaltung von Schulungen zu Berufsangelegenheiten	49 %
Information und Beratung des akademischen Senats	48 %
Beratung von Tenure-Track-Professor*innen	47 %
Berichterstattung gegenüber dem zuständigen Ministerium	45 %
Kommunikation mit den Bewerber*innen	36 %
(Beteiligung am) Onboarding neu berufener Professor*innen	35 %
Begleitung der Evaluation von Zielvereinbarungen mit Professor*innen	34 %
Dual Career Services	28 %
Aktive Rekrutierung von potentiellen Kandidat*innen	8 %
Erstellung von Synopsen eingegangener Bewerbungen	8 %
Vorbereitung und Koordination von Sitzungen der Berufungskommission	3 %
Einholen von Gutachten	1 %

n = 89; Angaben ‚sehr‘ oder ‚eher‘ zentral in Prozent

(85%). Dies verdeutlicht die Ausrichtung der Stellen auf Qualitätssicherung, wobei zwei Ebenen unterschieden werden können: Im Falle dieser beiden Aufgaben ist die Qualitätssicherung einzelnen konkreten Verfahren übergeordnet und damit auf einer konzeptionell höheren Ebene angesiedelt. Dass die Funktion der Qualitätssicherung auf Ebene der konkreten Berufungsverfahren jedoch unterschiedlich in spezifische Aufgaben überführt wird, zeigt die Varianz in der Zentralität für die Stellen von Aufgaben, die dieser Ebene zugeordnet werden können. Dazu zählen – in der Reihenfolge abnehmender Bedeutung – die Klärung von rechtlichen Verfahrensfragen (80%), die Prüfung möglicher Befangenheiten der Verfahrensbeteiligten (72%) und die Prüfung des Ausschreibungstextes (71%) sowie die Sicherstellung der Einhaltung der im Ausschreibungstext formulierten Kriterien (53%).

Unterschiede in Bezug auf die Ausgestaltung der Stellen gibt es vor allem hinsichtlich der Zuständigkeit für bestimmte Kommunikationswege (vgl. Kühl 2011, S. 105-107) und Aufgaben, die nicht unmittelbar auf die Durchführung von Berufungsverfahren bezogen sind. In Bezug auf spezifische Kommunikationswege zeigt sich, dass Berichterstattung gegenüber dem zuständigen Ministerium für nicht einmal die Hälfte der Stelleninhaber\*innen (45%) eine zentrale Aufgabe ist, die Kommunikation mit Bewerber\*innen für ein gutes Drittel (36%), was zeigt, dass die Stellen der Berufungsmanager\*innen tendenziell eher weniger als externe Schnittstelle fungieren. In Bezug auf serviceorientierte Leistungen wie das Onboarding neu berufener Professor\*innen und Dual Career Services lässt sich beobachten, dass diese ebenfalls in verhältnismäßig geringerem Umfang (35% und 28%) zu den zentralen Aufgaben der Befragten zählen. Allerdings gilt zu berücksichtigen, dass das der Ermittlung der Grundgesamtheit, wie in Abschnitt 2.2 beschrieben, zugrunde gelegte Verständnis von Berufungsverfahren ein enges ist, nach welchem ein Berufungsverfahren mit der Rufannahme als abgeschlossen betrachtet wird. Die Webrecherche zeigte jedoch, dass oftmals Stellen speziell für Onboarding oder Dual Career in den Organisationseinheiten für Berufsangelegenheiten angelegt

sind; bei den hier abgebildeten Zuständigkeiten handelt es sich nur um jene, die mit anderen Aufgaben in Stellen für Qualitätssicherung und entscheidungsvorbereitende Unterstützung von Berufungsverfahren zusammengefasst sind.

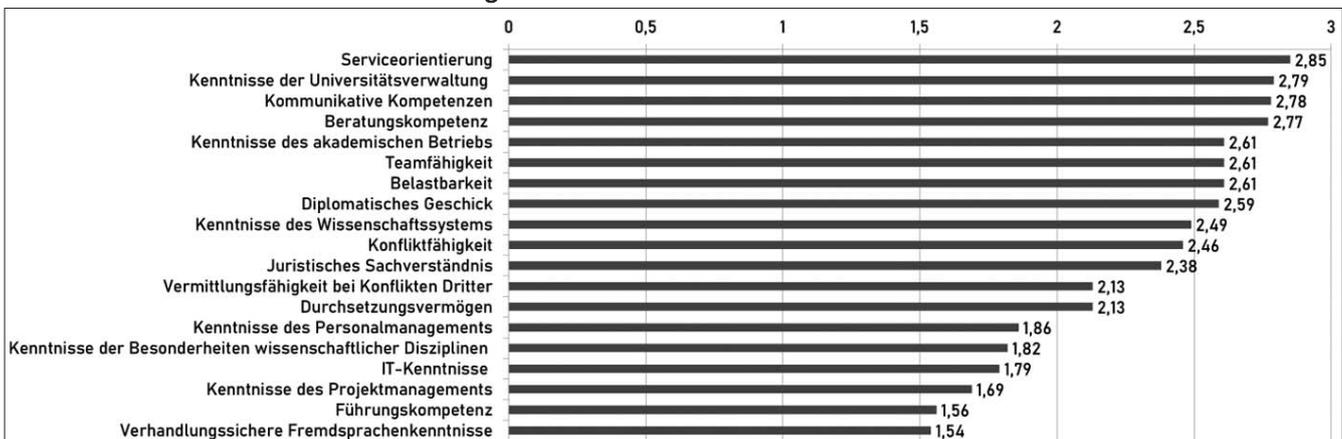
### 3.4 Das berufliche Selbstverständnis der Berufungsmanager\*innen

Wie eingangs dargelegt, ist die Zielsetzung dieser Studie nicht lediglich, die Stellen für Qualitätssicherung in ihrer organisationalen Verfasstheit und Ausgestaltung zu beschreiben, sondern darüber hinaus auch, das berufliche Selbstverständnis der Stelleninhaber\*innen zu explorieren. Dieses wurde unter anderem anhand der Identifikation mit idealtypischen Rollenmodellen erfasst und erlaubt sowohl Einblicke in die Selbstkonzeption als auch in die relationale Positionierung zu anderen Akteur\*innen und Instanzen.

Erste Hinweise zum beruflichen Selbstverständnis der Berufsmanager\*innen gewährt ein Blick auf die Kenntnisse und Fähigkeiten, welche die Befragten für die Erfüllung ihrer Funktion im Rahmen von Berufungsverfahren als wichtig erachten (Abb. 3). Operationalisiert wurde dies über eine vierstufige Skala (0 = ‚gar nicht wichtig‘ bis 3 = ‚sehr wichtig‘), wobei alle abgefragten Dimensionen im Mittel in der höheren Skalenhälfte verortet wurden. Dies ist nicht überraschend, da die Formulierung der Dimensionen auf systematischen Feldbeobachtungen beruht – im Falle dieser Frage nicht nur auf den Beobachtungsprotokollen der Vorstudie, sondern auch auf stichprobenartig gesammelten Stellenausschreibungen aus dem Tätigkeitsfeld des Berufsmanagements.<sup>7</sup> Bemerkenswerterweise sind es keine Kompetenzen oder spezifische Kenntnisse, denen die höchste Wichtigkeit beigemessen wird, sondern eine Einstellung: Serviceorientierung. Diese wird dicht gefolgt von Beratungs- und kommunikativer Kompetenz.

<sup>7</sup> Lediglich die Dimension ‚Verhandlungssichere Fremdsprachenkenntnisse‘ wurde als Kontrollvariable ‚eingeschleust‘, um auf eine mögliche Inflation bezüglich der Zuschreibung von Wichtigkeit zu prüfen. Wie sich jedoch zeigt, erreicht diese Dimension auch tatsächlich mit 1,54 im Mittel den niedrigsten Wert.

Abb. 3: Erforderliche Kenntnisse: „Wie wichtig sind die folgenden Fähigkeiten und Kenntnisse für die Erfüllung Ihrer Funktion im Rahmen von Berufungsverfahren?“



n = 87; Arithmetisches Mittel (Skala: 0 = ‚gar nicht wichtig‘ ... 3 = ‚sehr wichtig‘)

Die wichtigsten Kenntnisse – so die aggregierte Einschätzung – sind jene in Bezug auf die Universitätsverwaltung.

In Einklang mit der beobachteten Ausrichtung auf Serviceorientierung stehen die Befunde zu den Selbstkonzeptionen der Berufungsmanager\*innen (n = 85). Abgefragt wurden diese über sechs auf Basis der qualitativen Vorstudie entwickelte Rollenmodelle, bei denen jeweils ein Modus (Beratung, Unterstützung, Überwachung, Vermittlung, Interessensvertretung) mit einem Bezugspunkt (andere Akteur\*innen oder Überparteilichkeit) verknüpft ist. Die über eine fünfstufige Skala erfasste Identifikation mit diesen Rollenmodellen offenbart dabei zunächst in der Aufaddierung der Identifikationsquoten, dass die Rollenmodelle nicht als disjunkt verstanden werden; die Berufungsmanager\*innen also mehrdimensionale Rollenverständnisse von sich haben. Die höchste absolute (= ‚stimme voll zu‘) Identifikation entfällt mit je 60% auf die beratende und die unterstützende Funktion: „Ich berate die Berufungskommission“ und „Ich unterstütze Fakultäten und Dekanate bei der Durchführung von Berufungsverfahren“. Deutlich schwächer verbreitet mit nur 7% absoluter Identifikation zeigt sich hingegen die Rolle ‚Interessensvertretung der Bewerber\*innen‘. Hier zeigt sich also, dass die Organisation für das professionelle Selbstverständnis der Berufungsmanager\*innen zentral ist.

Um jedoch die Nuancierung der Identifikation mit abzubilden, kann auch hier das Maß der gemittelten Zustimmung zu den Items angelegt werden, wobei der Wert 0 ‚trifft gar nicht zu‘ und der Wert 4 ‚trifft voll zu‘ entspricht. Wird dieses Maß angewandt, werden die beiden Rollenmodelle mit der höchsten absoluten Zustimmung von einem anderen überholt: Die höchste gemittelte Zustimmung entfällt mit einem Wert von 3,34 auf „Im Berufungsverfahren

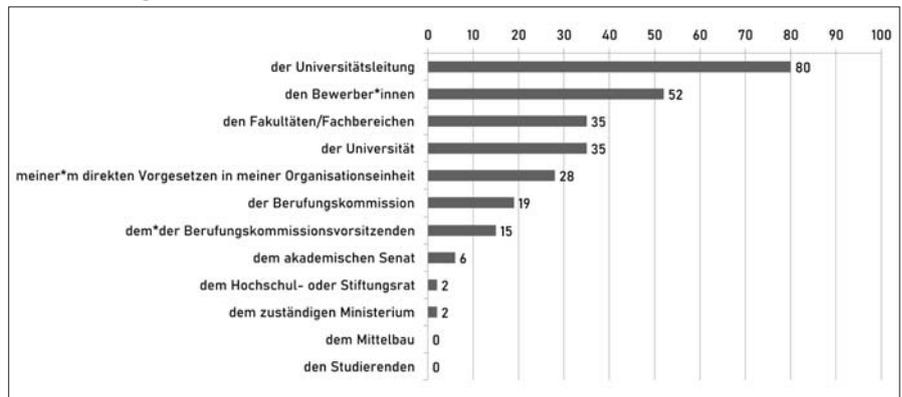
vertrete ich die Interessen der Universitätsleitung“. Abbildung 4 zeigt eine vollständige Übersicht über die gemittelten Identifikationen.

Auch auf Basis dieser Darstellung der erhobenen Daten zeigt sich ein starker Bezug der Berufungsmanager\*innen auf Akteur\*innen der eigenen Organisation. Um diese genauer zu untersuchen, wurde zudem erhoben, wem sich die Befragten bei der Wahrnehmung ihrer Funktion besonders verpflichtet fühlen (Abb. 5). Als zentraler Bezugspunkt zeigte sich auch hier die Universitätsleitung – ihr gegenüber fühlen sich 80% der Befragten besonders verbunden, der Berufungskommission gegenüber beispielsweise hingegen nur 19%.

### 3.5 Zwischen Misstrauen und Akzeptanz

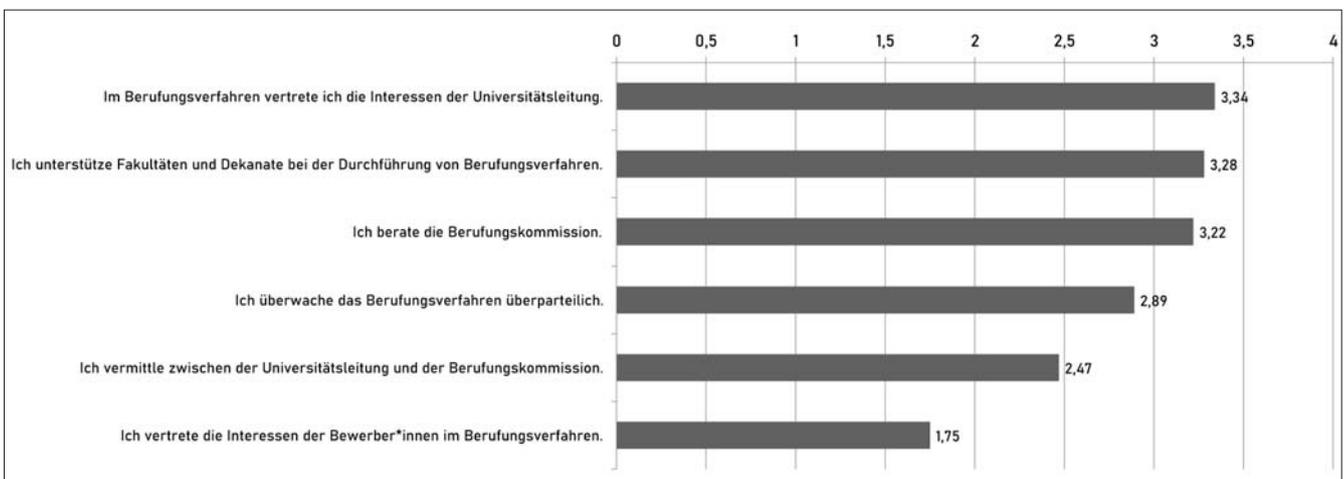
Der letzte Aspekt, auf den ich im Rahmen dieser Exploration des neuen Stellentypus ‚Berufungsmanager\*in‘ eingehen möchte, betrifft die Frage nach dessen Akzeptanz durch andere Akteur\*innen. Für Vertreter\*innen der Hochschulprofessionellen und im Hochschulmanagement Tätigen zeichnet die Literatur hier eine durchaus nicht wenig heikle Konstellation: Eigentlich darauf ausgerichtet, die Wissenschaft in der Bearbeitung steigen-

**Abb. 5: Verpflichtung: „Wem gegenüber fühlen Sie sich bei der Wahrnehmung Ihrer Funktion besonders verpflichtet? [Bis zu drei Nennungen möglich]“**



n = 86; Angaben in Prozent

**Abb. 4: Rollenverständnisse: „In welchem Maße treffen folgende Aussagen auf Sie zu?“**



n = 85; Arithmetisches Mittel (Skala: 0 = trifft gar nicht zu ... 4 = trifft voll zu)

der Umwelterwartungen zu unterstützen, werden diese von Wissenschaftler\*innen „häufig als Agenten dieser neuen, also zusätzlichen und damit nicht selten als hinderlich empfundenen Anforderungen wahrgenommen“ (Pasternack 2019, S. 24). Empirische Untersuchungen verweisen für die Hochschulprofessionellen sowohl auf eine Divergenz hinsichtlich ihrer Selbst- und Fremdwahrnehmung (vgl. Schneijderberg/Teichler 2013, S. 392-394), als auch hinsichtlich der Akzeptanz durch verschiedene Akteursgruppen (vgl. Schneijderberg/Schneider 2013, S. 259-261), wobei insbesondere Professor\*innen weniger positive Einschätzungen vertreten.

Dass auch die Akzeptanz von Berufungsmanager\*innen nicht unhinterfragt voraussetzen ist, wurde bereits im Rahmen der Vorstudie deutlich, als Berufungsmanager\*innen Ausdrücke wie ‚Spitzel‘ oder ‚Spion‘ als Fremdzuschreibung an ihre funktionale Rolle anführten. In Bezug auf diese Fremdwahrnehmung als ‚Spitzel der Hochschulleitung‘ konnten zwei forschungsleitende Annahmen formuliert werden: Zum einen, dass die Fremdwahrnehmung – und damit auch die Akzeptanz – dieser neuen Funktion in Hinblick auf Akteursgruppen zu differenzieren ist: Während die Zuschreibung ‚Spitzel der Hochschulleitung‘ durch (professorale) Berufungskommissionsmitglieder auf Misstrauen und einen Mangel an Akzeptanz schließen lässt, kann davon ausgegangen werden, dass die Hochschulleitung selbst eine andere Deutung vertritt. Dies führt mich zu der zweiten forschungsleitenden Annahme, dass sich die in der Zweckbestimmung der Funktion ‚Berufungsbeauftragte‘ angelegte Relationalität<sup>8</sup> sowohl in deren eigenen Perspektive – hier operationalisiert als ihr berufliches Selbstverständnis – als auch in der Perspektive, die andere Akteur\*innen auf sie haben, niederschlägt und sich somit auch auf die Akzeptanz der Funktion auswirkt. Bezogen auf das berufliche Selbstverständnis konnte eine starke Ausrichtung der Berufungsmanager\*innen an der Hochschulleitung bereits wie oben dargelegt empirisch bestätigt werden. Im Folgenden wird ergänzend geprüft, ob sich dies auch in einer hohen Akzeptanz der Funktion durch die Hochschulleitung widerspiegelt.

Ausgehend von der zuvor beschriebenen Beobachtung, dass eine Akzeptanz der Funktion ‚Berufungsmanager\*in‘ nicht a priori voraussetzen ist, wurden die Befragten (n = 85) gebeten, sich zu der Aussage „Ich muss(te) mir Vertrauen erst aktiv erarbeiten“ zu positionieren. Die gegebenen Antworten bestätigen die forschungsleitende Annahme: Nur auf 15% trifft diese Aussage ‚gar nicht‘ oder ‚weniger‘ zu; auf knapp die Hälfte (47%) hingegen ‚voll‘ oder ‚überwiegend‘.

Befragte, auf welche die Aussage „Ich muss(te) mir Vertrauen erst aktiv erarbeiten“ zumindest ‚teilweise‘ zutrifft (n = 72), wurden ferner gebeten, zu konkretisieren, wessen Vertrauen erarbeitet werden muss(te), wobei sich die vermutete Tendenz bestätigte: Bei den beiden meistgenannten Instanzen handelt es sich um die Dekanate/Fakultäten (55%) und um Berufungskommissionsvorsitzende (40%).

Bei ‚Vertrauen‘ handelt es sich um ein mehrdimensionales Konstrukt (vgl. Dietz et al 2006); im Kontext der vorliegenden Untersuchung mit einem Fokus auf professionellem Handeln wird das Vertrauen in die nicht-profes-

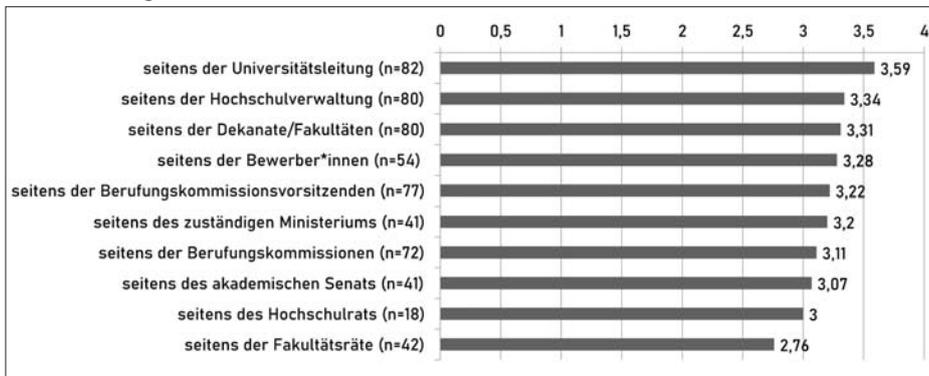
soralen Berufungsbeauftragten über die Frage nach der Inanspruchnahme ihrer Expertise operationalisiert. Damit werden die beiden zentralen Dimensionen von Vertrauen – Kompetenzvertrauen und Goodwillvertrauen (auch „benevolence“ (Mayer/Davis 1999, S. 124)) (vgl. Niemann 2013, S. 30) – abgedeckt: Während das Vertrauen in die Kompetenz vor allem auf der Sachebene liegt, bezieht sich das Goodwillvertrauen auf die Zuschreibung guter Absichten auf der Sozialebene – eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Expertise der Berufungsmanager\*innen auch angenommen wird. Operationalisiert und damit indirekt abgefragt wurden diese beiden Dimensionen noch einmal spezifisch in Bezug auf zwei Akteur\*innen, die aufgrund der oben geschilderten Beobachtungen als Polarität vermutet wurden: die Hochschulleitung und (professorale) Berufungskommissionsvorsitzende. Zwar spiegelt sich das vermutete Gefälle im entgegengebrachten Vertrauen (häufiger durch die Hochschulleitung, weniger häufig durch die Berufungskommissionsvorsitzenden) in den Ergebnissen wider, jedoch nur schwach ausgeprägt und das auf einem insgesamt hohen Niveau: 79% der Befragten stimmen der Aussage „Bei Problemen werde ich von der Berufungskommission (bzw. ihrem Vorsitz) um Rat gefragt“ ‚voll‘ oder ‚überwiegend‘ zu; der Aussage „Die Universitätsleitung vertraut auf meine Ratschläge“ sogar 87% (je bei n = 85).

Auch in Bezug auf die Frage nach der Einschätzung der Akzeptanz ihrer Tätigkeit seitens verschiedener Akteur\*innen, zeichnet sich ein positives Bild. Während die zuvor akteurspezifisch abgefragte ‚Vertrauensarbeit‘ prozesshaften Charakter aufweist, kann die folgende Abbildung 6 vielmehr einen Ist-Stand der Akzeptanz abbilden, in den die erfolgreich geleistete Vertrauensarbeit resultiert.

Da die Abfrage dieser Dimension über eine Batterie erfolgte, die es den Befragten erlaubt, die Frage nach der Akzeptanz seitens einzelner Instanzen oder Akteursgruppen als für sie nicht beantwortbar zu kennzeichnen, sind die Werte untereinander vergleichbar. Insgesamt zeigt sich, dass es um die (durch sie selbst wahrgenommene) Akzeptanz der Tätigkeit der Berufungsmanager\*innen insgesamt (sehr) gut bestellt ist. Wie aufgrund der zuvor dargelegten Befunde zu vermuten, tritt auch hier das den Stellentypus charakterisierende (gute) Verhältnis zur Universitätsleitung zu Tage: Dieser wird – gemittelt auf einer Skala von 0 (‚keine Akzeptanz‘) bis 4 (‚sehr hohe Akzeptanz‘) – mit 3,59 die höchste Akzeptanz der eigenen Tätigkeit zugeschrieben. Die auf die Universitätsleitung folgenden Akteur\*innen weisen – mit nur geringen Abstufungen – ähnlich gute Akzeptanzzuschreibungen auf. Die einzige Instanz, deren Akzeptanz im Mittel schwächer als 3 (‚eher hoch‘) eingeschätzt wurde, sind Fakultätsräte mit einem Wert von 2,76. Angesichts dieser insgesamt hohen Akzeptanzwerte lässt sich konstatieren, dass der durch die Notwendigkeit,

<sup>8</sup> Diese Relationalität findet sich in der durch den Wissenschaftsrat formulierten Zweckbestimmung, „[d]ie Aufgaben eines Berufsbeauftragten sollten u. a. darin bestehen, *stellvertretend für die Hochschulleitung* die Verantwortung für den sachgerechten und reibungslosen Verfahrenslauf zu übernehmen“ (Wissenschaftsrat 2005, S. 5; Hervorh. A. G.); die Funktion wird also direkt in Relationalität zur Hochschulleitung bestimmt.

Abb. 6: Akzeptanz der Tätigkeit: „Wie hoch schätzen Sie die Akzeptanz Ihrer Tätigkeit ein?“



Bereinigt um Angabe „nicht beantwortbar“, daher n = 18 bis n = 82; Arithmetisches Mittel (Skala: 0 = ‚keine Akzeptanz‘ ... 4 = ‚sehr hoch‘)

sich Vertrauen erst erarbeiten zu müssen, gekennzeichnete Etablierungsprozess des Stellentypus von dem Gros der Befragten erfolgreich durchstanden werden konnte: Das heißt, dass es den Befragten gelungen ist, für ihre Tätigkeit und damit den Stellentypus bei fast allen Bezugsakteur\*innen Anerkennung zu finden.

#### 4. Diskussion und Resümee

Mit der vorliegenden Studie konnten umfassende Erkenntnisse zu Stellen im Berufungsmanagement an deutschen Universitäten gewonnen werden. Dabei zeigte sich, dass die Berufungsmanager\*innen und ihre Stellen in vielerlei Hinsicht den in der Literatur beschriebenen Merkmalen von ‚Hochschulprofessionellen‘ beziehungsweise im Hochschulmanagement Tätigen entsprechen. Ein Beispiel hierfür ist die starke Identifikation der Berufungsmanager\*innen mit ihrer Organisation: Auf der Ebene der Stellenbezeichnung wird dies in der häufigen Bezugnahme auf die Organisationseinheiten deutlich; auf der Ebene der gefühlten Verpflichtung und der erfahrenen Akzeptanz im starken Bezug auf die Universitätsleitung, welcher sich auch auf der Ebene der organisationalen Anbindung findet. Die hohe Bedeutung der eigenen Organisation als Referenzpunkt professionellen Handelns wird in der Literatur als ein wesentliches Merkmal der ‚neuen Professionellen‘ diskutiert, deren „organisationale Professionalität [...] eng an die Ziele und Hierarchien der eigenen Organisation gebunden“ (Kloke 2014, S. 222) ist. Wie gezeigt, spiegelt sich dies bei den Berufungsmanager\*innen vor allem in einem engen Verhältnis zur Hochschulleitung. Dem gegenüber gab nicht ein\*e Befragte\*r an, sich bei der Wahrnehmung ihrer Funktion besonders dem Mittelbau oder den Studierenden verpflichtet zu fühlen.

Die von den Berufungsmanager\*innen wahrgenommenen Aufgaben sind vielfältig. Als Kernelemente treten vor allem eine Beratungs- und Informationsfunktion (insbesondere gegenüber der Universitätsleitung) hervor. Ein Schwerpunkt dabei liegt auf der Klärung juristischer (Verfahrens-)Fragen. Ein besonderes Charakteristikum der Berufungsmanager\*innen ist ihre fachliche Verankerung in den Sozialwissenschaften, insbesondere in den Rechts- und Verwaltungswissenschaften. Damit weisen sie eine

deutliche einschlägigere disziplinäre Verankerung auf als Hochschulprofessionelle im Allgemeinen. Vor diesem Hintergrund könnte vermutet werden, dass der Karriereweg ins Berufungsmanagement weniger als „second best-Option“ (Nickel 2011b, S. 33) zu verstehen ist, als dies in Bezug auf Stellen im Hochschulmanagement allgemein bezogen gelten mag (vgl. Giesemann/Becker 2018b, S. 100). Dies könnte bedeuten, dass Berufungsmanager\*innen perspektivisch vielleicht länger auf ihren Stellen bleiben, anstatt angesichts der kaum vorhandenen Aufstiegs-

möglichkeiten im Hochschulmanagement in andere Bereiche zu ‚springen‘ (vgl. Nickel 2011a, S. 13). Zur Untersuchung dieses Sachverhalts können zukünftige Längsschnittuntersuchungen des Feldes beitragen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die befragten Berufungsmanager\*innen bekunden, nicht selten aktiv Vertrauen in sich und ihre Tätigkeit herstellen zu müssen – insbesondere gegenüber dezentralen Instanzen und professoralem Personal. Sie sehen sich damit einer Herausforderung gegenüber, wie sie auch anderenorts für neue Stellen im Hochschulmanagement besteht. Allerdings ist zu betonen, dass es den Berufungsmanager\*innen zu gelingen scheint, Vertrauen in sich und ihr Tun herzustellen. Davon zeugt nicht nur die Einschätzung der Akzeptanz der eigenen Tätigkeit durch andere Akteur\*innen, sondern auch, dass knapp drei Viertel der Befragten angeben, bei Problemen von der Berufungskommission (bzw. ihrem Vorsitz) um Rat gefragt zu werden. Das heißt, dass die Berufungsmanager\*innen als Ansprechpartner\*innen für Fragen zu Berufsangelegenheiten anerkannt sind. Dies bedeutet, dass nicht nur in ihre Expertise, sondern auch in sie selbst Vertrauen besteht. Auch hier böte sich eine nachfolgende Untersuchung an, um die Nachhaltigkeit und Stabilität dieser Akzeptanzentwicklung zu prüfen.

Die hier vorgelegten Ergebnisse müssen vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass – obschon als Vollerhebung konzipiert – es sich bei der zugrundeliegenden Befragung nicht um eine tatsächliche Vollerhebung handelt; eine entsprechende Erwartungshaltung wäre auch nicht realistisch gewesen. Die sich hieraus ergebenden methodischen Limitationen hinsichtlich der Repräsentativität lassen sich aber vor dem Hintergrund der Rücklaufquote relativieren, zumal die Ergebnisse der Erhebung auch mit den Resultaten der qualitativen Vorstudie kongruent sind.

Somit zeigt sich vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Studie, dass der von mir verwendete Begriff ‚Berufungsmanager\*innen‘ für den neuen Stellentypus – obwohl so in der Praxis bislang nicht verbreitet – als angemessene Bezeichnung gelten darf. Dies kann zum einen mit der Begriffsetzung ‚Berufungsmanagement‘ für das Tätigkeitsfeld als solches aus diesem selbst heraus begründet werden, die insbesondere dahingehend

bemerkenswert ist, dass der (alltagsweltliche) Bedeutungshorizont von ‚Management‘ potentielle oder tatsächliche Konfliktlinien zwischen diesem Feld und der Domäne der Wissenschaft möglicherweise eher verhärten, denn Ressentiments abbaut. Auf deskriptiver Ebene lässt sich die Begriffswahl von ‚Berufungsmanager\*in‘ für den neuen Stellentypus jedoch gut in den Forschungsstand der Hochschulforschung und ihre Semantik integrieren: So ist ‚Management‘ im Kontext des Hochschulmanagements keinesfalls „im engen Sinne als das Leiten oder Steuern eines Arbeitsbereiches zu verstehen, sondern im weiteren Sinne als die aktive Gestaltung eines spezifischen Aufgabenfeldes“ (Nickel 2011a, S. 10). Dabei zeichnet sich das Hochschulmanagement nicht durch „autonomes Entscheiden [...]“ sondern vor allem durch intensive Beratung und Koordination der unterschiedlichen Interessensgruppen an Hochschulen“ (Krücken et al. 2010, S. 238) aus. Berufsmanager\*innen sichern die Verfahrensqualität von Berufungsverfahren und unterstützen entscheidungsvorbereitend verschiedene in den Auswahlprozess involvierte Instanzen und Akteur\*innen. Versteht man ‚Management‘ als „zielgebundenes Steuerungshandeln“ (Pasternack et al. 2018, S. 90) so trifft dies, was die Berufsmanager\*innen – gemäß ihrer Zweckbestimmung – für Berufungsverfahren leisten.

#### Literaturverzeichnis

- Brake, A./Weber, S. M. (2009): Internetbasierte Befragung. In: Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden, S. 413-434.
- Gerchen, A./Walther, L. (in Druck): Berufsbeauftragte als Instanzen der Qualitätssicherung in professoraler Personalrekrutierung an deutschen Universitäten – Die Genese eines neuen Stellentypus und sein Qualitätsverständnis. In: Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung.
- Gieselmann, J./Becker, F. G. (2018a): Analyse von universitären Berufsordnungen. Eine empirische Studie. URL: <https://pub.uni-bielefeld.de/record/2936751> (22.10.2021).
- Gieselmann, J. M./Becker, F. G. (2018b): Referent/innen der Universitätsleitung – wer sind sie und was treibt sie an? Ergebnisse einer Online-Umfrage. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, 13 (3+4), S. 99-105.
- Hochschulrektorenkonferenz (2020): Hochschulkompass. URL: <https://www.hochschulkompass.de/> (16.12.2021).
- Hüther, O./Krücken, G. (2016): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden.
- Kehm, B. M./Merkator, N./Schneijderberg, C. (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntesten Wesen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 5 (4), S. 23-39.
- Klawitter, M. (2017): Die Besetzung von Professuren an deutschen Universitäten. Empirische Analysen zum Wandel von Stellenprofilen und zur Bewerber(innen)auswahl. Dissertation. URL: <https://kobra.uni-kassel.de/bitstream/handle/123456789/2017091253474/DissertationMarenKlawitter.pdf> (22.10.2021).
- Kloke, K. (2014): Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professions- und theoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes. Wiesbaden.
- Kondratjuk, M./Pohlentz, P. (2019): Was es alles zu organisieren gibt in der Organisation Hochschule. In: Pohlentz, P./Kondratjuk, M. (Hg.): Die Organisation von Hochschulen in Theorie und Praxis. Forschungen zur Reform des Wissenschaftsbetriebes. Opladen/Berlin/Toronto, S. 7-16.
- Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement. Auf dem Weg zu einer neuen Profession? In: WSI-Mitteilungen, 63 (5), S. 234-241.
- Krücken, G./Meier, F. (2006): Turning the University into an Organizational Actor. In: Drori, G. S./Meyer, J. W./Hwang, H. (eds.): Globalization and Organization. World Society and Organizational Change. Oxford/Oxford University Press, pp. 241-257.
- Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden.
- Mayer, R. C./Davis, J. H. (1999): The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. In: Journal of Applied Psychology, 84 (1), S. 123-136.
- Merkator, N./Schneijderberg, C./Teichler, U. (2013): Wer sind diese Hochschulprofessionellen, und was tun sie eigentlich? In: Schneijderberg, C./Merkator, N./Teichler, U./Kehm, B. M. (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a. M., S. 91-119.
- Nickel, S. (2011a): Qualitätsmanager/in in der Wissenschaft: Karriereweg oder Sackgasse? Deutschland im internationalen Vergleich. In: Qualität in der Wissenschaft, 5 (1), S. 9-14.
- Nickel, S. (2011b): Zufällig Wissenschaftsmanager? Systematischere Karriereförderung nötig. In: Wissenschaftsmanagement, 17 (2), S. 30-33.
- Niemann, B. (2013): Analyse und Messung des Zusammenhangs von Vertrauen und Performance in F & E-Kooperationen. Wiesbaden.
- Pasternack, P. (2019): Hochschule als Organisation vs. Organisation der Hochschule. In: Pohlentz, P./Kondratjuk, M. (Hg.): Die Organisation von Hochschulen in Theorie und Praxis. Forschungen zur Reform des Wissenschaftsbetriebes. Opladen/Berlin/Toronto, S. 17-31.
- Pasternack, P./Schneider, S./Trautwein, P./Zierold, S. (2018): Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal. Berlin.
- Schneijderberg, C./Hinzmann, M. (2013): Qualifikationen und Kompetenzen der Hochschulprofessionellen. In: Schneijderberg, C./Merkator, N./Teichler, U./Kehm, B. M. (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a. M., S. 121-162.
- Schneijderberg, C./Merkator, N. (2011): Hochschulprofessionen und Professionalisierung im Bereich der Qualitätsentwicklung. In: Qualität in der Wissenschaft, 5 (1), S. 15-20.
- Schneijderberg, C./Merkator, N./Teichler, U./Kehm, B. M. (Hg.) (2013): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a. M.
- Schneijderberg, C./Schneider, N. (2013): Rollen und berufliche Identitäten von Hochschulprofessionellen. In: Schneijderberg, C./Merkator, N./Teichler, U./Kehm, B. M. (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a. M., S. 245-283.
- Schneijderberg, C./Teichler, U. (2013): Hochschulprofessionelle als Prototyp der veränderten Verwaltung an Universitäten. In: Schneijderberg, C./Merkator, N./Teichler, U./Kehm, B. M. (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a. M., S. 389-413.
- Statistisches Bundesamt (18.10.2019): Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2018/2019. URL: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publicationen/Downloads-Hochschulen/studierende-hochschulen-endg-2110410197004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publicationen/Downloads-Hochschulen/studierende-hochschulen-endg-2110410197004.pdf?__blob=publicationFile) (22.10.2021).
- Wagner-Schelewsky, P./Hering, L. (2019): Online-Befragung. In: Baur, N./Blasius, J. (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, S. 787-800.
- Wank, R. (2010): Helfer und Ratgeber. Der Berufsbeauftragte. In: Forschung & Lehre, 17 (5), S. 332-334.
- Werkmeister, S. (2017): Modelle von Berufsbeauftragten an deutschen Universitäten. Eine kritische Bestandsaufnahme. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, 12 (2+3), S. 66-72.
- Wissenschaftsmanagement Online (2021): Netzwerk Berufsmanagement. URL: <https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/gruppe/netzwerk-berufsmanagement-12066> (16.12.2021).
- Wissenschaftsrat (2005): Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren. URL: [https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6709-05.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6709-05.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (22.10.2021).

■ Anna Gerchen, M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Abteilung Governance in Hochschule und Wissenschaft, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW), E-Mail: [gerchen@dzhw.eu](mailto:gerchen@dzhw.eu)

Joachim Preusse & Annika Boentert

## Integrierte Kommunikationsplanung in Projekten: Empfehlungen für den Hochschulalltag



Joachim Preusse



Annika Boentert

Higher Education Institutions have widely recognised the need for professionalisation, especially of organisation-wide change projects, and in many cases are establishing appropriate structures. An elementary, yet often neglected component of professional project management is project communication. Systematically planned communication is a crucial condition for the success of projects, especially in the higher education sector. This article proposes a pragmatic approach to communication planning in projects that can be implemented with manageable effort. It is based on integrating communication into the central management tool of a project, thus making it a natural part of everyday project work. The outlined approach is based on tools developed in applied communication research as well as on our experience, among other things, with the management of the project "Wandel bewegt" at FH Münster University of Applied Sciences.

### 1. Einleitung

Das projektformige Arbeiten im Kontext der Organisations- und Lehrentwicklung wird an Hochschulen in den nächsten Jahren erwartbar noch weiter an Bedeutung gewinnen, werden doch Mittel wie die der neu gegründeten Stiftung *Innovation in der Hochschullehre* oder spezifischer Einrichtungen einzelner Bundesländer (wie der *Digitalen Hochschule NRW*) meist als Projektförderung vergeben. Vor diesem Hintergrund wird an vielen Hochschulen weiterhin die Notwendigkeit bestehen, das Management insbesondere hochschulweiter Veränderungsprojekte zu professionalisieren. Hierzu gehören zahlreiche miteinander verzahnte Teilaufgaben, wie z.B. eine profunde Kontextanalyse, die Formulierung klarer Ziele und konkreter Aufgaben, die Planung zeitlicher Abläufe sowie personeller und finanzieller Ressourcen und nicht zuletzt die Steuerung des laufenden Projekts inklusive Projektcontrolling und Anpassung an unvorhergesehene Effekte (Boentert 2017). Oft ist die Zeit für die Projektplanung bei Drittmittelfinanzierungen durch enge Antragsfristen limitiert, so dass ein Teilbereich des Projektmanagements, der gerade in großen Veränderungsprojekten den Projekterfolg maßgeblich beeinflusst (Sonntag/Stegmaier/Michel 2008; Greiner 2014), in dieser Phase nicht selten in Vergessenheit gerät: die Projektkommunikation.

Wenn das Projekt erfolgreich eingeworben wurde, richtet sich die Aufmerksamkeit der Projektleitung meist auf die Suche nach qualifiziertem Projektpersonal, häufig werden noch „irgendwie“ die Hochschulgremien über den Projektstart informiert – und dann beginnt möglichst schnell die inhaltliche Projektarbeit. Welche Hochschulakteure aber eigentlich welche Informationen wie erfahren sollten, welche Botschaft wann über wel-

ches Medium transportiert werden soll, wird nicht selten erst dann im Projektteam oder Lenkungsausschuss erörtert, wenn sich einflussreiche Stakeholder über ihre fehlende Einbindung beschweren oder es dem Projektteam nicht gelingt, in dem gewünschten Maße Hochschulmitglieder für Projektaktivitäten zu gewinnen. Dies führt zu einer für viele Veränderungsprojekte charakteristischen, anlassgesteuerten Ad-hoc-Kommunikation, die für die handelnden Akteure oft anstrengend, mitunter sogar belastend ist. Als Alternative hierzu wird im Folgenden ein Ansatz für eine professionelle(re) Projektkommunikation vorgeschlagen, der aus der Kombination zweier Planungslogiken abgeleitet wird:

- Aus einem in der anwendungsbezogenen Literatur zur integrierten Unternehmenskommunikation (IUK) vorgeschlagenen Schema zur Ordnung von Kommunikationszielen, -aussagen und -instrumenten (Bruhn 2014, S. 261-294; Bruhn 2016) werden die Bausteine „strategische Positionierung“ und „kommunikative Leitidee“ sowie der Vorschlag zur Erstellung eines Aussagen- und Kommunikationsmittelkatalogs herausgelöst.
- Diese werden mit dem Instrument der Balanced Scorecard verknüpft, in dem die zielgruppenspezifische Planung der Kommunikationsmaßnahmen stattfindet. Durch die Nutzung der Scorecard wird sichergestellt, dass die Projektkommunikation eng an die Ziele und Zielgruppen des Projektes angebunden ist und selbstverständlicher Bestandteil der Projektdurchführung wird. Die Nutzung einzelner Elemente aus der IUK gewährleistet zugleich die Einheitlichkeit und Widerspruchsfreiheit der Projektkommunikation.

Letztlich ergeben sich in deren Kombination vier inhaltlich miteinander verschränkte Aufgaben, die im Folgenden genauer beschrieben werden: (1) Die Entwicklung

einer strategischen Positionierung und kommunikativen Leitidee, (2) die zielgruppenspezifische Entwicklung von Kommunikationsmaßnahmen, (3) die Festlegung der Kommunikationsmittel zur Umsetzung der Maßnahmen und (4) die Bildung eines Aussagenkataloges zur inhaltlichen Ausgestaltung der Maßnahmen. In einem abschließenden Kapitel wird die Systematik kurz zusammengefasst. Beide zunächst mit Blick auf Unternehmen entwickelten Planungslogiken sind, wie im Folgenden anhand des lehrbezogenen Veränderungsprojekts „Wandel bewegt“ (Laufzeit 2011 bis 2021) an der FH Münster gezeigt wird, in Hochschulen nutzbar. Im Projekt „Wandel bewegt“, dessen zentrale Zielgruppe hauptamtlich Lehrende waren, wurde diese Systematik noch nicht vollständig umgesetzt. Das im Folgenden genutzte Beispiel wurde daher teilweise als Lernergebnis der mehrjährigen Projektarbeit ex post entwickelt.<sup>1</sup>

Auf den ersten Blick mag eine solcherart systematisch gestaltete Projektkommunikation nicht nur zeitlich, sondern schon allein durch das hierfür zuständige Personal auch finanziell aufwändig erscheinen. Dem steht jedoch die zu erwartende Reduktion der gern übersehenen Transaktionskosten gegenüber, d.h. eine Verringerung des Aufwands, der im Hintergrund der eigentlichen Projektarbeit für deren Koordination anfällt, für die Beschaffung von Informationen auf Seiten der verschiedenen Projektbeteiligten – und häufig eben auch für die Schlichtung von Konflikten, die vielfach aus ungenügender Kommunikation resultieren.

## 2. Strategische Positionierung und kommunikative Leitidee formulieren

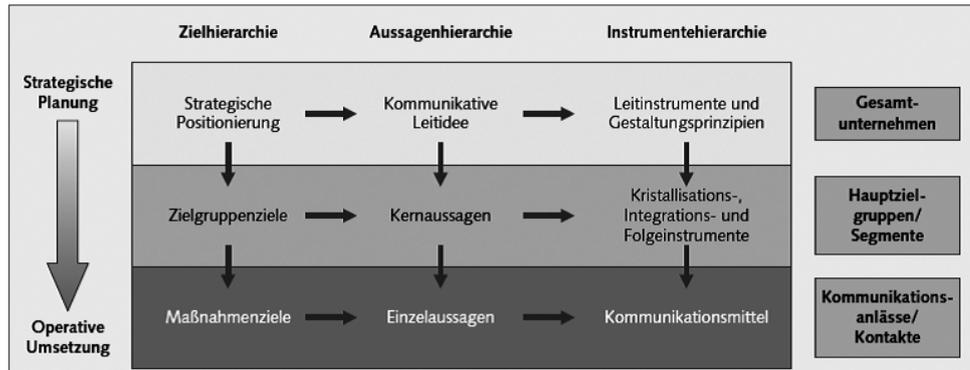
Beide Elemente – strategische Positionierung und kommunikative Leitidee – werden in der integrierten Unternehmenskommunikation als Ausgangspunkt zur hierarchischen Entwicklung einer Ziel-, Aussagen- und Instrumentenhierarchie benutzt (s. Abb. 1). Auch mit Blick auf die hochschulische Projektkommunikation zwingt dieser erste Arbeitsschritt gewissermaßen dazu, das umzusetzende Projekt als Ganzes auf seine Kommunizierbarkeit zu prüfen bzw. diese durch entsprechende Formulierungen herzustellen.

Die strategische Positionierung dient „der Verankerung des Unternehmens bzw. Bezugsobjekts im Bewusstsein der Rezipienten und beinhaltet somit das Oberziel der Kommunikation“ (Bruhn 2016, S. 118; zu verschiedenen Positionierungsstrategien z.B. Fuchs/Unger 2014, S. 144-155). Sie wird als „Soll-Bild“ formuliert, „das eine Unternehmung von sich, einer Marke oder einem Produkt im Bewusstsein der Nachfrager verankern will.“ (Bruhn 2014, S. 266) Idealtypisch zeichnet sich die strategische Positionierung durch acht Merkmale aus (Bruhn 2014, S. 266f.):

- (1) Ihre übergreifende Verhaltensrelevanz für alle Zielgruppen;
- (2) ihre Konzentration auf wenige und wichtige Merkmale;
- (3) ihre Fähigkeit, das Unternehmen von Wettbewerbern unterscheidbar zu machen;
- (4) ihre langfristige Gültigkeit;
- (5) ihre Zukunftsorientierung;
- (6) ihre Flexibilität, d.h. die Fähigkeit, sie an veränderte Umweltbedingungen anpassen zu können;
- (7) ihre Kontinuität, d.h. das Vorhandensein eines unveränderbaren Kerns;
- (8) ihre Operationalisierbarkeit in konkrete Kommunikationsbotschaften.

Mit Blick auf Projekte in Hochschulen sollte die strategische Positionierung auf Basis der zentralen Anliegen oder Ziele des jeweiligen Projekts definiert werden, die üblicherweise bereits im Zuge der Antragsstellung formuliert worden sind und im besten Fall gewisse Spielräume zur Anpassung an zukünftige Entwicklungen bieten. So ließ sich z.B. die strategische Positionierung des lehrbezogenen Veränderungsprojekts „Wandel bewegt“ an der FH Münster aus dem Projektantrag wie folgt verdichten: „Die FH Münster strebt fachbereichsübergreifend nach einer neuen Lehr- und Lernkultur, die sich durch eine überzeugende Kompetenzorientierung in den Bereichen Lehren, Prüfen, Beraten und Betreuen auszeichnet. Dazu bieten wir eine individuelle, bedarfsorientierte didaktische Beratung und Qualifizierung und fördern Lehrinnovationen in den Fachbereichen.“ Die strategische Positionierung sollte sodann in eine kompakte kommunikative Leitidee (auch: „Kernaussage“, „Kernbotschaft“) übersetzt werden. Mit ihr können die Inhalte der Positionierung leicht verständlich und effektiv an die Zielgruppen transportiert werden (Bruhn

Abb. 1: Vertikale und horizontale Ordnung der Inhalte der Integrierten Kommunikation



Quelle: Bruhn 2014, S. 294.

<sup>1</sup> Mit dem in der ersten Förderperiode des „Qualitätspaktes Lehre“ (QPL) initiierten Projekt „Wandel bewegt 1.0“ (Laufzeit: 2011-2016) hat die FH Münster sich zum Ziel gesetzt, ihre Lehr-/Lernkultur kompetenzorientiert zu verändern. Im Erstantrag wird formuliert: „Ziel des Programms ist es, den Studienerfolg unserer Studierenden unter den Bedingungen einer modernen Berufs- und Arbeitswelt zu garantieren. Dazu muss es zu einem nachhaltigen Wandel der Lehr-/Lernkultur kommen, bei dem ein kompetenzorientiertes Lehren und Prüfen von einer angemessenen Beratung und Betreuung begleitet werden.“ Mit dem Folgeprojekt „Wandel bewegt 2.0“ (Laufzeit: 2016-2021) wurde dieser Veränderungsprozess fortgeführt, ausgebaut und ausdifferenziert.

2014, S. 266). Sie enthält eine Antwort auf eine oder mehrere der Fragen

- „Was wollen wir?“,
- „Wer oder was sind wir?“,
- „Was haben wir anzubieten?“

und kann – muss aber nicht – bereits so formuliert sein, dass sie als Slogan für die Projektkommunikation nutzbar ist. Für das lehrbezogene Veränderungsprojekt „Wandel bewegt“ hätte die kommunikative Leitidee beispielsweise lauten können: „Wir sind in der Hochschullehre experimentierfreudig, hinterfragen unsere Lehrangebote selbstkritisch und suchen gemeinsam nach neuen Wegen, um unseren Studierenden die bestmöglichen Voraussetzungen für ertragreiche Lernprozesse zu bieten.“

In der weiteren Planungsarbeit dient die strategische Positionierung der Plausibilitätsprüfung und Schärfung der Kommunikationsmaßnahmen (s. Abschnitt 3). Die kommunikative Leitidee begrenzt den inhaltlichen Korridor für das zu entwickelnde Aussagensystem (s. Abschnitt 5). Um einen hohen Wiedererkennungswert der Projektkommunikation und die Zuordnung verschiedener Maßnahmen zu der gesamten Initiative zu erleichtern, empfiehlt sich zudem die Verständigung auf gemeinsame, hochschulweite Designvorgaben berücksichtigende Gestaltungsprinzipien, wie z.B. ein Projektlogo, bestimmte Schrifttypen oder Farben.

### 3. Kommunikationsmaßnahmen mit einer Scorecard planen

Durch die Planung der Projektkommunikation im Rahmen einer Projekt-Scorecard lässt sich die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Kommunikationsmaßnahmen tatsächlich auf die Projektziele einzahlen und die Projektzielgruppen wie gewünscht adressiert werden. Als Kommunikationsmaßnahmen werden hier bewusst „sämtliche Aktivitäten [verstanden], die [...] zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden.“ (Bruhn 2015, S. 7)

Die ursprünglich für die strategische Unternehmenssteuerung konzipierte Balanced Scorecard beleuchtet Organisationen aus vier Perspektiven: Finanzen, Kunden, Prozesse, Potenziale (grundlegend Kaplan/Norton 1997). Im Rahmen der strategischen Planung werden typischerweise mindestens fünf Schritte durchlaufen:

- (1) In jeder Perspektive werden zunächst übergreifende strategische Ziele festgelegt, die
- (2) in konkrete Ziele heruntergebrochen werden, für die anschließend
- (3) messbare Leistungskennzahlen und darauf bezogene
- (4) Zielvorgaben definiert werden, aus denen
- (5) Handlungsprogramme für bestimmte Organisationsbereiche oder Akteure abgeleitet werden.

Im Hochschulwesen finden üblicherweise modifizierte Varianten der Ursprungsversion von Kaplan und Norton Verwendung (Scheytt 2007; Kohlstock 2009; für ein konkretes Beispiel Von Lojewski/Boentert 2009; Boentert 2021). Um das Instrument für die Projektsteuerung in Hochschulen nutzen zu können, müssen zunächst andere Perspektiven definiert werden. Dies können zum Beispiel die zentralen strategischen Projektziele sein,

denen dann jeweils konkretere Ziele und Maßnahmen (Teilprojekte oder konkrete Projektaktivitäten) zugeordnet werden (s. Tab. 1, weiße Spalten). Im Rahmen der Kommunikationsplanung werden schließlich die oben genannten Schritte 2 bis 5 für den Bereich der Projektkommunikation wiederholt (zu diesem Vorgehen grundsätzlich Sass/Zerfaß 2016; Zerfaß/Volk 2019, S. 182-186). Auf diese Weise wird der sonst häufig nur vage mitgedachte Zusammenhang zwischen den Projektzielen und konkreten Maßnahmen der Projektkommunikation explizit hergestellt. Als solche gelten dabei sowohl Projektmaßnahmen, die originär oder ganz überwiegend kommunikativer Natur sind, als auch Kommunikationsmaßnahmen, die zur Unterstützung der weiteren Ziele und Maßnahmen des Projektes sinnvoll sind. Alle Kommunikationsmaßnahmen werden sinnvollerweise im Projektteam oder gemeinsam mit dem Lenkungsausschuss festgelegt und in der Scorecard konkretisiert. Je nach Projektkontext und personellen Kapazitäten für das Projektmanagement kann sich auch eine Quantifizierung der Kommunikationsziele anbieten, z.B. „25% Rücklaufquote (Bestellungen) innerhalb von vier Wochen bei einer Mailing-Aktion zur Bewerbung des Bandes 10 der Buchreihe ‚Werkstattberichte‘.“

Die Zielgruppen der Projektkommunikation sind in dieser Logik zunächst identisch mit der (den) Zielgruppe(n) des Projekts (s. Tab. 1, Spalte D) und werden ggf. je nach Kommunikationsmaßnahme ausdifferenziert (s. Tab. 1, Spalte J). Im Projekt „Wandel bewegt“ waren die hauptamtlich Lehrenden der Hochschule die Zielgruppe (zu Beginn des Projekts: 280 Personen). Je nach Projekt- bzw. Kommunikationsmaßnahme wurden diese entweder in ihrer Gesamtheit adressiert oder einzelne Teilmengen (z.B. Neuberufene) fokussiert. In Projekten, in denen mehr als eine Zielgruppe relevant ist (z.B. Studierende und die allgemeine Öffentlichkeit), kann die Scorecard (Spalten D und/oder J) entsprechend erweitert werden. Hinsichtlich der Zielgruppensegmentierung sollten im Rahmen der Projektplanung zwei Punkte reflektiert werden.

- In der Praxis wird oftmals mit bereits bestehenden und auch in anderen Zusammenhängen genutzten Segmenten gearbeitet (z.B. hochschultypischen Beschäftigtengruppen oder Organisationseinheiten), deren Status als in sich geschlossene Zielgruppe als „gesetzt“ betrachtet wird. Eine Alternative zu solchen naheliegenden, an formalstrukturellen Merkmalen festgemachten Eingrenzungen von Zielgruppen besteht beispielsweise in einer Segmentierung nach Unterstützungs- und Bedrohungspotenzialen für die Projektziele, die auch quer zur Formalstruktur verteilt sein können. Entscheidend ist also, dass vor dem Projektbeginn nicht nur das Ergebnis, sondern auch die zu Grunde liegende Logik der Segmentierung auf hilfreichere Alternativen geprüft wird.
- Oft wird mindestens implizit davon ausgegangen, dass einmal eingegrenzte Zielgruppen über längere Zeit stabil und in ihren Interessen und ihrer Unterstützungsbereitschaft auch konstant bleiben. Diese Annahme wird durch eine Segmentierung entlang der Formalstruktur, die sich ja im Laufe eines Projekts selten grundlegend verändert, zusätzlich begünstigt. Das Projekt „Wandel

bewegt" hat gezeigt, dass diese Annahme die Komplexität der Zielgruppe „hauptamtlich Lehrende“ nicht hinreichend abbildet. Anders formuliert: Die initiale Segmentierung von Zielgruppen und die auf sie bezogenen Projekt- und Kommunikationsmaßnahmen sollten im Zeitverlauf nicht ungeprüft fortgeschrieben werden, sondern in etwa (halb-)jährlichen Reviews der Scorecard überprüft und ggf. angepasst werden.

Nicht bei jedem Projekt ist jede der im o.g. Scorecard-Entwurf enthaltenen Kategorien von Mehrwert; dies gilt insbesondere für die Benennung von Leistungskennzahlen und Erhebungsmethoden für die Kommunikationsmaßnahmen. Für den Einsatz in großen Projekten oder beim Einsatz für die bereichsübergreifende Kommunikationsplanung liegen Kataloge etablierter und standardisierter Kennzahlen und Methoden vor (Storck 2016; Mast 2019, S. 147f.). Bei einer größeren Zahl an zeitlich versetzt laufenden Maßnahmen empfiehlt es sich zudem, die Kommunikationsmaßnahmen in einem Gantt-Diagramm zu ordnen (für ein Beispiel vgl. Pfannenberger/Tessmer/Wecker 2019, S. 239f.). Weiterhin kommt für Ordnungszwecke die Bildung eines Maßnahmenportfolios oder einer Beeinflussungs- und Zielerreichungsmatrix in Betracht (dazu Sass 2016). Zur Findung geeigneter Maßnahmen wird in der Literatur immer wieder auf verschiedene Kreativitätstechniken (Merten 2013, S. 211-213; Pfannenberger/Tessmer/Wecker 2019, S. 288-327) oder auf Adaptionen betriebswirtschaftlicher Instrumente wie Touchpoint Analysen (vgl. Zerfaß/Volk 2019, S. 65-69) verwiesen.

Eine Projektscorecard sollte regelmäßig überprüft und aktualisiert werden. Im Projekt „Wandel bewegt“ ergab sich z.B. im Teilprojekt 2, einem hochschulinternen

Wettbewerbsverfahren zur Förderung von Lehrinnovationen („Wandelfonds“), Anpassungsbedarf mit kommunikativer Relevanz: Erst im Projektverlauf wurde deutlich, dass auch konstruktives Scheitern zur Erreichung der Projektziele beitragen kann. Daher sollten nicht nur „good practices“ hochschulintern sichtbar werden, sondern auch erprobte, aber als nicht gangbar identifizierte Wege. Dem wurde auf der Ebene der Kommunikation z.B. durch die Einrichtung einer Session „Aus Fehlern lernen – ein F\*\*\*Up-Impuls“ am Hochschuldidaktiktag 2019 entsprochen.

#### 4. Kommunikationsmittel festlegen

In einem parallelen Arbeitsschritt werden die zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel, die zur operativen Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen erforderlich sind, in einem Katalog zusammengestellt (s. Tabelle 2). Ein Kommunikationsmittel ist „die reale, sinnlich wahrnehmbare Erscheinungsform der Kommunikationsbotschaft“ (Bruhn 2014, S. 289). Es handelt sich also um die konkreten Medien für konkrete Kommunikationskontakte, wie beispielsweise Plakate, Projektberichte, Filme oder Webseiten.

Bei der Auswahl geeigneter Kommunikationsmittel sollten zwei Aspekte berücksichtigt werden (zum Folgenden Schmalstieg/Pfannenberger 2009, S. 59-63; Sass 2016, S. 274-276):

##### 1. Information versus Partizipation

In der Projektarbeit in Hochschulen ist im Regelfall sowohl die medial gestützte Informationsvermittlung als auch die Ermöglichung von Diskussion und Partizipation erforderlich. Dabei gilt: Kommunikationsmittel, die für die Informationsvermittlung besonders gut

Tab. 1: Idealtypischer Aufbau einer Projekt-Kommunikations-Scorecard für das Projekt „Wandel bewegt“

Projektantrag bzw. -auftrag									(Unterstützungs-)Maßnahmen der Projektkommunikation					
A. Strategisches Ziel	B. Konkrete Ziele	C. Maßnahmen	D. Ggf. spezifische Zielgruppen(n) der Maßnahme	E. Leistungskennzahl	F. Leistungskennzahl IST 31.12.2018	G. Leistungskennzahl SOLL 31.12.2019	H. Leistungskennzahl SOLL 31.12.2020	I. Kommunikationsmaßnahme	J. Ggf. spezifische Zielgruppe der Maßnahme	K. Umsetzungszeitraum	L. Leistungskennzahl	M. Leistungskennzahl IST 31.12.2018	N. Leistungskennzahl SOLL 31.12.2019	O. Leistungskennzahl SOLL 31.12.2020
1. Ausbau und Verfestigung einer kompetenzorientierten Lehr- und Lernkultur	1.1 Verbesserung der Qualifikation der hauptamtlich Lehrenden für kompetenzorientiertes Lehren und Prüfen	1.1.1 Etablierung themenspezifischer Netzwerke und Austauschforen	Alle hauptamtlich Lehrenden	Anzahl thematisch unterschiedlicher Netzwerkreihen	1	3	3	Bewerbung der Netzwerke und Austauschforen über Plakate	/	Q 1	Anzahl Plakate / FB	10	20	20
				Anzahl durchgeführter Netzwerktreffen > 10 Teilnehmer*innen	4	12	16							
				Anzahl durchgeführter Workshops in der Workshopreihe „Ideenwerkstatt Lehre“ (IWL) mit je > 5 Teilnehmer*innen aus dem Kreis der hauptamtlich Lehrenden	15	20	25	Testimonial-Kampagne mit Teilnehmern hochschuldidaktischer Workshops in hochschuleigenen Medien	Hauptamtliche LfBA	Q 2-Q 4	Anzahl Beiträge / Quartal	1	2	4
				Thematische Einbettung und Verlinkung des Programms im quartalsweise erscheinenden Präsidiumsnewsletter	/	Q 2-4	Anzahl Verlinkungen	0	4	4				
				...				...						
1.1.3 Entwicklung didaktisch-methodischer Handreichungen für Lehrende	Anzahl produzierte Handreichungen / Jahr	2	3	4	Erstellung von Kurzvideos zum Nutzen / zur Umsetzung von Hinweisen der Handreichung in einer konkreten Lehrveranstaltung	/	Q 1-4	Anzahl Video-downloads	0	3	5			
	Anzahl Bestellungen durch hauptamtlich Lehrende	50	70	90	Mailing-Aktion zur Bewerbung neuer Bände	/	Q 1-4	Anzahl versendeter Karten	20	40	60			
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Tab. 2: Ausschnitt aus dem Kommunikationsmittelkatalog im Projekt „Wandel bewegt“

Kommunikationsmittel	Zuständigkeit	Inhalt	Ablageort	Format / Umfang	Sprachen	Einsatzzweck	Dokumentation des Einsatzes	...
Film „E-Prüfungen“ (Filmreihe „Weiterdenken“)	Max Mustermann	Best Practices elektronisches Prüfen, fachbereichsübergreifend	Verzeichnis X	3:09 Min.	• Deutsch • Englisch (Untertitel)	• Beratungsgespräche • Qualifizierungsworkshops • ...	Beratungsgespräch zum Förderverfahren „Wandelfonds“ mit Prof. Z, 20.08.2020 ...	...
Broschüre „E-Teaching Fellowship“	Maxi Musterfrau	Erstinformation zu Struktur und Ablauf des Qualifizierungsprogramms	Verzeichnis Y	DIN-A 5, 4-farbig, zweimal gefaltet	• Deutsch	• Beratungsgespräche • QM-Jahresgespräche • Gremiensitzungen • ...	Auslage FBR-Sitzung Sozialwesen, 21.08.2020 ...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...

In Anlehnung an Bruhn 2014, S. 290.

geeignet sind (z.B. Aushänge, Instand Messenger-Dienste), sind meistens nur sehr eingeschränkt für die Ermöglichung von Partizipation geeignet – und umgekehrt. Partizipation ermöglichende Kommunikationsmittel (z.B. Social Intranet, Face-to-face Workshops) weisen eine hohe „Media Richness“ auf, d.h. sie bieten die Möglichkeit für ein unmittelbares Feedback, ermöglichen die Verwendung mehrerer Kommunikationsformen (Sprache, Gestik, Mimik), eine starke Individualisierung von Beiträgen sowie diskursive Aushandlungen, z.B. zur Schaffung eines geteilten Verständnisses einer Situation. Solche Kommunikationsmittel sind zumeist nicht geeignet, um Sachinformationen schnell und kontinuierlich weiterzugeben. Einige Kommunikationsmittel vereinen beide Funktionen auf einem mittleren Niveau (z.B. Mitarbeiter\*innenversammlung). Kommunikationsmittel, die beide Funktionen nur auf niedrigem Niveau bedienen, sind im Regelfall verzichtbar, da sie zu keinem Ziel nennenswert beitragen. Kommunikationsmittel, die beide Funktionen auf einem hohen Niveau vereinen, sollten nur eingesetzt werden, wenn tatsächlich beide Funktionen gleichzeitig erforderlich sind, bspw. zur arbeitsteiligen Ergänzung oder Veränderung einer Sachinformation. Reichhaltige Kommunikationsmittel, die eine Vielzahl an Kommunikationsformen bereithalten, zwingen zur Nutzung dieser Formen auch dann, wenn lediglich eine Sachinformation vermittelt werden soll und können Rezipient\*innen dadurch unnötigerweise von dieser Sachinformation ablenken.

**2. Kurznachrichten versus Hintergrundinformationen**

In der Projektarbeit bedarf es einerseits der eher hochfrequenten Vermittlung von Informationen mit Nachrichtencharakter, andererseits aber in größeren Abständen auch des Angebots tiefergehender Hintergrundinformationen. Hier gilt: Viele hochfrequente Kommunikationsträger und -mittel (z.B. eine Newsrubrik im Intranet) sind wenig geeignet, tiefergehende Informationen zu vermitteln. Das hochfrequente Anbieten von umfangreichen und detaillierten Hintergrundinformationen könnte bei Zielgruppen und Projektbeteiligten schnell zu einem abschreckenden „In-

formations-Overload“ führen. Insoweit ist es unproblematisch, wenn Kommunikationsmittel, die ein hohes Maß an informatorischer Tiefe ermöglichen (z.B. Mitarbeiter-Workshops) nur in größeren zeitlichen Abständen realisiert werden. Vermieden werden sollte dagegen ein allzu seltenes Angebot von Informationen mit Nachrichtencharakter (d.h. mit eher geringer informatorischer Tiefe), da nur sporadisch oder unregelmäßig erscheinende „News“ wenig Orientierung bieten. Auf einem mittleren Niveau kann beispielsweise ein Projektblog beide Funktionen erfüllen.

Grundsätzlich sollten in der Projektkommunikation also vier Typen von Kommunikationsmitteln eingesetzt werden:

- (1) Solche mit einer hohen Informationsvermittlungsfähigkeit,
- (2) solche mit einer hohen Partizipationsermöglichungsfähigkeit,
- (3) solche, die mit hoher Frequenz erscheinen und Nachrichten transportieren können,
- (4) solche, die in größeren Zeitabständen Hintergrundinformationen liefern.

Der optimale Mix kann dabei nur mit Blick auf den konkreten Einzelfall zusammengestellt werden. Da die Ressourcen der zentralen Hochschulkommunikation eine Unterstützung der Kommunikation dezentraler Projekte oft nur in begrenztem Maße zulassen (dazu auch Preusse 2018), dürfte es zumindest bei kleinen Projekten angezeigt sein, auch die Anzahl der einzusetzenden Kommunikationsmittel überschaubar zu halten.

**5. Maßnahmen ausgestalten**

Um die Maßnahmen inhaltlich ausgestalten zu können, gilt es, einen Aussagenkatalog, d.h. ein nach Zielgruppen geordnetes Argumentationssystem in Form von Kern- und Einzelaussagen sowie Kommunikationsbotschaften, zusammenzustellen. Dieses System sichert die inhaltliche Widerspruchsfreiheit der Maßnahmen und reduziert im laufenden Projekt den Aufwand für die Maßnahmenumsetzung, da auf ein vorbereitetes und abgestimmtes Argumentationssystem zurückgegriffen werden kann.

- Kernaussagen sollten in Projekten im Regelfall induktiv vor dem Hintergrund konkreter Projektbausteine (Teilprojekte, Maßnahmen, Arbeitspakete) gebildet werden. Für jede Zielgruppe werden üblicherweise mehrere Kernaussagen formuliert (Bruhn 2014, S. 280). In lehrbezogenen Veränderungsprojekten könnten beispielsweise Kernaussagen formuliert werden wie „Wir wollen viele Lehrende für eine kompetenzorientierte Veränderung der Lehr-Lern-Kultur sensibilisieren und ihre Erfahrungen zum Ausgangspunkt unserer Aktivitäten machen.“
- Kernaussagen werden durch Einzelaussagen mit einem sehr hohen Konkretisierungsgrad unterfüttert. Sie dienen als Belege bzw. Beweise für die Kernaussagen und beinhalten Zahlen, Beispiele, Geschichten u.ä.m. (Bruhn 2014, S. 282). Beispiele hierfür sind: „Unsere Netzwerke sind interdisziplinäre Austauschforen mit mindestens vier Treffen pro Jahr und Teilnehmer\*innen

aus mindestens sechs Fachbereichen." Üblicherweise werden einer Kernaussage mehrere Einzelaussagen zugeordnet.

- Bei Kern- und Einzelaussagen handelt es sich meistens um interne Formulierungen, d.h. noch nicht um die *Kommunikationsbotschaften*, mit denen Zielgruppen durch Texte, Bilder und/oder Ton unmittelbar konfrontiert werden. In einer ressourcenschonenden Vorgehensweise können jedoch auch Kernaussagen bereits als Kommunikationsbotschaft formuliert werden.

Kern- und Einzelaussagen sowie zugehörige Kommunikationsbotschaften können in einem Aussagenkatalog sortiert werden, dessen Struktur in Tabelle 3 dargestellt ist. Als abschließender „Prüfstein“ für die Plausibilität von Aussagen dient die kommunikative Leitidee (s. Abschnitt 2): Aussagen, die der Leitidee offenkundig widersprechen, sind untauglich.

Im Rahmen der zielgruppenspezifischen Festlegung von Kernaussagen und Botschaften empfiehlt sich aus kommunikationstheoretischer Warte eine Ausrichtung am „maximalen pragmatischen Informationswert“. Dieser

kann nach von Weizsäcker (1986) anhand von zwei Aspekten bestimmt werden:

- „Erstmaligkeit“ ist das Ausmaß an Unterschiedlichkeit, das eine Handlung oder ein Ereignis für bestehende Erwartungsstrukturen aufweist.
- „Bestätigung“ ist die notwendige Voraussetzung dafür, dass eine Information überhaupt anschlussfähig an bestehende Erwartungsstrukturen ist, d.h. überhaupt verstanden werden kann.

Wenn eine Information aus Sicht ihrer Rezipient\*innen sowohl als *neu* wie auch als *anschlussfähig* wahrgenommen wird, ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Information eine Veränderung auslöst, am größten: „Dadurch können sowohl das ‚not-invented-here-syndrome‘ (zu neu) als auch das ‚das kennen wir doch schon seit Jahren‘ (zu bekannt) als Reaktion vermieden werden.“ (Schumacher 2003, S. 128) Wenn man also feststellt, dass die Mitglieder einer bestimmten Zielgruppe einer oder mehreren Kernaussagen einen *unterschiedlich* hohen Informationswert attestieren, bietet es sich an, die ursprüngliche Zielgruppe in mehrere (Teil-)Gruppen zu untergliedern. So hat sich im

Projekt „Wandel bewegt“ beispielsweise gezeigt, dass dienstältere Professor\*innen mitunter deutlich anders auf bestimmte Projektbotschaften reagieren als dienstjüngere. Daher wurde z.B. das Workshopangebot einer Qualifizierungsreihe und in diesem Zuge auch deren Bewerbung stärker nach Dienstalter differenziert.

## 6. Zusammenfassung: Planungsschema für die Projektkommunikation

Eine pragmatische Kommunikationsplanung in Projekten besteht zusammengesamt aus vier Aufgaben: (1) Der Formulierung einer strategischen Positionierung und kommunikativen Leitidee, (2) der Entwicklung von Kommunikationsmaßnahmen innerhalb der Projektscorecard, (3) der Definition eines Aussagenkataloges und eines Kommunikationsmittelkataloges sowie (4) der Ausgestaltung der Kommunikationsmaßnahmen anhand des Aussagenkatalogs. Die projektbegleitende Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen unter Rückgriff auf den Kommunikationsmittelkatalog sollte schließlich pragmatisch evaluiert werden, indem die tatsächliche Ausprägung der Leistungskennzahl erfasst und der in der Scorecard festgehaltenen Soll-Ausprägung der Leistungskennzahl gegenübergestellt wird; zudem sollten regelmäßig inhaltliche Anpassungsnotwendigkeiten der Maßnahmen geprüft und bei Bedarf sowohl in der Scorecard als auch im Kommunikationsmittel- und Aussagenkatalog abgebildet werden. Den Zusam-

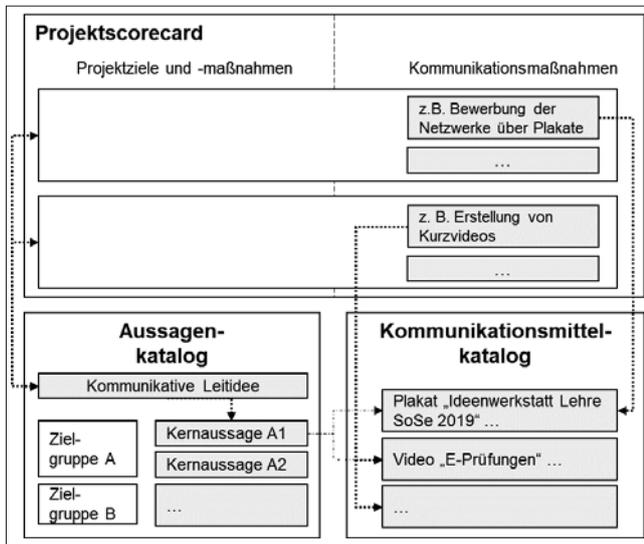
Tab. 3: Ausschnitt aus dem Aussagenkatalog im Projekt „Wandel bewegt“

Kommunikative Leitidee		„Wir begegnen Herausforderungen für die Hochschullehre offen und konstruktiv, sehen immer auch Chancen und entwickeln uns kontinuierlich weiter.“		
Zielgruppe	Suchraster	Einzelaussagen	Kernaussagen	Kommunikationsbotschaften
Neuberufene Professoren ...	„Wir wollen/können...“	„Unsere Netzwerke sind interdisziplinäre Austauschforen mit mindestens vier Treffen pro Jahr und Teilnehmer*innen aus mindestens sechs Fachbereichen.“	„Wir wollen viele Lehrende für eine kompetenzorientierte Veränderung der Lehr-Lern-Kultur sensibilisieren und ihre Erfahrungen zum Ausgangspunkt unserer Aktivitäten machen.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Lehrentwicklung geht nur zusammen.“</li> <li>• „Wandel bewegt“</li> </ul>
		„Wir machen kompetenzorientierte Lehre sichtbar und nachvollziehbar, indem wir jährlich vier Lehrentwicklungsvorhaben filmisch aufbereiten und fachbereichsübergreifend bereitstellen.“		
		...		
„Wir sind...“	„Wir sind...“	„Wir halten einen innerhalb von 90 Minuten bearbeitbaren Kriterienkatalog zur umfassenden Berücksichtigung von Methoden- und Sozialkompetenzen in Modulabschlussprüfungen bereit.“	„Wir sind operative Unterstützer*innen für die Umsetzung kompetenzorientierter Lehre und Prüfungen.“	
		„Auf Anfragen nach Beratung zur Gestaltung von Lehrveranstaltungen und Hospitationen in Lehrveranstaltungen reagieren wir im Regelfall innerhalb von 2 Arbeitstagen.“		
		...		
„Wir bieten...“ ...	„Wir bieten...“ ...	„Neben der Identifikation passender didaktischer Szenarien ermitteln wir bspw. individuell passende Weiterbildungsmöglichkeiten, recherchieren Good Practices und bieten eine Toolbox mit > 40 individuell anpassbaren Lehrmethoden.“	„Wir bieten unseren Lehrenden nachfrageorientiert ein breites Spektrum didaktischer Unterstützungsleistungen.“	
		„Unsere didaktischen Berater*innen besuchen an mindestens 5 Tagen / Jahr fachliche Fortbildungen, um auf dem neuesten Stand zu bleiben.“		
		...		

In Anlehnung an Bruhn 2014, S. 281.

menhang zwischen den im Text erwähnten Instrumenten visualisiert Abb. 2.

**Abb. 2: Zusammenwirken von Projektscorecard, Aussagen- und Kommunikationsmittelkatalog in der integrierten Kommunikationsplanung**



Quelle: eigene Darstellung.

Die Maßnahmenplanung und die Erstellung des Aussagenkatalogs sind zeitlich am aufwendigsten. Beides sollte möglichst frühzeitig im Projektverlauf, im Idealfall sogar vor Projektbeginn, erfolgen. Im Rahmen eines regelmäßigen, möglichst (halb-)jährlichen Reviews der Scorecard sollten die Kommunikationsmaßnahmen und der Kommunikationsmittelkatalog auf den Prüfstand gestellt und ggf. angepasst werden. Demgegenüber kann der Aussagenkatalog über die Projektdauer im Regelfall weitgehend konstant bleiben.

Insgesamt liegt damit ein Ablaufschema vor, das die Planung der Projektkommunikation in Hochschulen pragmatisch anleiten kann. Auch wenn sich in der Praxis zeigt, dass sich ein idealtypisches Vorgehen wie das hier skizzierte über längere Projektlaufzeiten nicht immer durchhalten lässt, ist insbesondere eine anfängliche Kommunikationsplanung doch der Mühe wert: Empirische Befunde zeigen, dass Projekte oftmals an fehlender oder vernachlässigter Kommunikation scheitern (Freitag 2016, S. 24-27). Oder zuversichtlicher formuliert: Systematische Kommunikation ist auch und gerade im Hochschulsektor eine entscheidende Gelingensbedingung für Projekte (mit exemplarischen Fallstudien dazu GPM o.J.).

#### Literaturverzeichnis

- Boentert, A. (2017): Hochschulweite Projekte professionell managen. In: Mai, A. (Hg.): Hochschulwege 2015 – Wie verändern Projekte die Hochschulen? Dokumentation der Tagung in Weimar im März 2015, tredition: Hamburg, S. 27-45.
- Boentert, A. (2021): Linking Strategy and Action. How an Academic Scorecard can Support the Internationalisation of Higher Education Institutions. In: Pistor, P. (ed.): The Internationalisation of Higher Education – Perspectives from the THEA Ukraine Project and Beyond. Münster, pp. 64-75.
- Bruhn, M. (2014): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 6. Auflage. Stuttgart.
- Bruhn, M. (2015): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 8., überarb. Auflage. München.

- Bruhn, M. (2016): Strategische Planung und Umsetzung einer Integrierten Kommunikation: Die Anbieterperspektive. In: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hg.): Handbuch Strategische Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 2. Auflage. Wiesbaden, S. 103-128.
- Freitag, M. (2016): Kommunikation im Projektmanagement. Aufgabenfelder und Funktionen der Projektkommunikation. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Fuchs, W./Unger, F. (2014): Management der Marketing-Kommunikation. 5., überarb. Auflage. Berlin/Heidelberg.
- GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.) (o.J.): Erfolgsfaktoren zur Steuerung komplexer Projektlanschaften an Hochschulen und deren Verwaltungen. Nürnberg.
- Greiner, A. (2014): Hochschulen im Wandel. Change Management im Hochschulbereich. In: wissenschaftsmanagement, 20 (1), S. 48-49.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecards: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart.
- Kohlstock, B. (2009): Die Balanced Scorecard im Bildungskontext. Erfahrungs- und Literaturüberblick. In: wissenschaftsmanagement, 10 (3), S. 22-28.
- Mast, C. (2019): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 7., überarb. u. erw. Auflage. München.
- Merten, K. (2013): Konzeption von Kommunikation. Theorie und Praxis des strategischen Kommunikationsmanagements. Wiesbaden.
- Pfannenber, J./Tessmer, A./Wecker, M. (2019): Die Kommunikationsstrategie entwickeln. 111 Tools ready-to-use. Stuttgart.
- Preusse, J. (2018): Hochschul-PR in der Mediengesellschaft. Empirische Befunde und Entwicklungsperspektiven. In: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk, 2001ff.). Köln. Beitrag 7.62 (139. Aktualisierungslieferung).
- Sass, J. (2016): Steuerung und Bewertung des Maßnahmen-Mixes: Von der Relevanzanalyse bis zur Überprüfung der Strategieanbindung. In: Rolke, L./Sass, J. (Hg.): Kommunikationssteuerung. Wie Unternehmenskommunikation in der digitalen Gesellschaft ihre Ziele erreicht. Berlin/Boston, S. 269-282.
- Sass, J./Zerfaß, A. (2016): Communication Scorecards zur Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung. In: Esch, F.-R./Langner, T./Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 2. Auflage. Wiesbaden, S. 163-179.
- Scheytt, T. (2007): Strategieorientiertes Performance Management in Hochschulen: Das Konzept der Balanced Scorecard. In: Hochschulmanagement, 2 (1), S. 15-21.
- Schmalstieg, D./Pfannenber, J. (2009): Die Medien der Veränderungskommunikation. In: Pfannenber, J. (Hg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Frankfurt a.M., S. 58-71.
- Sonntag, K./Stegmaier, R./Michel, D. (2008): Change Management an Hochschulen: Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung. In: Fisch, R./Müller, A./Beck, D. (Hg.): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven. Wiesbaden, S. 415-442.
- Storck, C. (2016): Verfahren zur Messung der PR-Wirkung. In: Esch, F.-R./Langner, T./Bruhn, M. (Hg.): Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen – innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 2. Auflage. Wiesbaden, S. 407-432.
- Von Lojewski, U./Boentert, A. (2009): Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (an der Fachhochschule Münster) In: Von Richthofen, A./Lent, M. (Hg.): Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre. Tagungsband des 3. Forums Hochschullehre (ahd-Reihe Blickpunkt Hochschuldidaktik). Bielefeld, S. 26-39.
- Zerfaß, A./Volk, S. C. (2019): Toolbox Kommunikationsmanagement. Denkinstrumente und Instrumente für die Steuerung der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden.

■ **Joachim Preusse, Dr.**, Stellvertretender Geschäftsführer des Open Resources Campus NRW, zuvor Leiter des Lehrentwicklungsprojekts „Wandel bewegt“ im Wandelwerk – Zentrum für Qualitätsentwicklung der FH Münster (2016-2021), E-Mail: joachim.preusse@rub.de

■ **Annika Boentert, Prof. Dr.**, Geschäftsführerin des Wandelwerks – Zentrum für Qualitätsentwicklung der FH Münster und Professorin für Hochschul- und Qualitätsmanagement, E-Mail: annika.boentert@fh-muenster.de

## Call for Papers zum Themenheft „Governance an Fachbereichen/Fakultäten“

Während die verschiedenen Leitungsstrukturen von ganzen Hochschulen bereits recht ausführlich beschrieben, analysiert und diskutiert wurden, ist die Heterogenität auf Ebene der Fachbereiche bzw. Fakultäten noch größer und weniger gut erforscht. Mit einem aktuellen Themenheft der Zeitschrift Hochschulmanagement (HM) zum Thema „Governance an Fachbereichen/Fakultäten“ sollen wichtige Aspekte davon beleuchtet werden.

Mögliche Fragestellungen könnten sein, wobei es sich um Beispiele handelt und keine abschließende Aufzählung: Wie unterscheiden sich haupt- und nebenamtlich geführte Dekanate? Welche Unterschiede gibt es zwischen internen und externen Dekanen und Dekaninnen? Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten gibt es im internationalen Vergleich, z.B. mit Deans in den USA? Wie wirken gewählte Dekanate, angestellte Geschäftsführerinnen bzw. Geschäftsführer sowie sonstige Beschäftigte in der Fachbereichs- bzw. Fakultätsverwaltung zusammen? Wie interagiert die Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitung mit der Hochschulleitung, mit den Instituten, Lehrstühlen und gegebenenfalls Departments des eigenen Faches, mit anderen Fächern sowie anderen

Strukturen wie z.B. Exzellenzclustern? Welche Aufgaben nehmen Dekanate wahr, welche davon sind in den letzten Jahren hinzugekommen und wie werden die Aufgaben sowie Mittel verteilt? Welche Konflikte gibt es in den Fachbereichen bzw. Fakultäten und wie gehen die Dekanate damit um? Welche Unterschiede gibt es zwischen verschiedenen Fächern, Hochschulen, Hochschultypen sowie (Bundes-)Ländern? Welche Internationalisierungs- und Digitalisierungsstrategien gibt es von Fachbereichen bzw. Fakultäten und ihren Dekanaten? Theoretische, empirische (qualitativ wie quantitativ) und konzeptionelle Beiträge sowie Erfahrungsberichte und Fallbeispiele werden bis zum **21. Februar 2022** erbeten an den geschäftsführenden Herausgeber Prof. Dr. Alexander Dilger unter [alexander.dilger@uni-muenster.de](mailto:alexander.dilger@uni-muenster.de). Hinweise des Verlages für die Beitragsgestaltung finden Sie unter [www.universitaetsverlagwebler.de/autorenhinweise](http://www.universitaetsverlagwebler.de/autorenhinweise), wobei auch Kurzbeiträge sehr willkommen sind. Sie können geplante Beiträge außerdem gerne vorher absprechen oder auch noch später einreichen für eines der nachfolgenden regulären Hefte der Zeitschrift, da das Thema weiter zu untersuchen bleibt.

Jetzt erhältlich in der Reihe Campus-Literatur:

**Stefan von Strahlow**  
**Wissenschaft und Wahnsinn**  
 42 Geschichten aus dem Innenleben der  
 Berliner Hochschulen und ihrer Umwelt

Wie heißt es so schön auf der Homepage der Senatskanzlei: „Berlin verfügt über eine einzigartige Wissenschaftslandschaft, die sich durch eine große Vielfalt an leistungsstarken Hochschulen und durch ein einmalig breites Spektrum an herausragender Forschung auszeichnet.“ Und es stimmt ja auch. Aber es gibt auch eine „dunkle“ Seite, nämlich die der Fehltritte, des Versagens und der Abwegigkeiten.

Stefan von Strahlow berichtet in 42 Geschichten von 30 Dienstjahren als Ministerialaufsicht über die Berliner Hochschulen. Zwischen Komik und Tragödie oder Verbrechen und Klamauk wird dabei nicht unterschieden.

ISBN 978-3-946017-25-7, Bielefeld 2021,  
 95 Seiten, 18.90 €



Bestellung – E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

## Eine Erklärung zum Gendern

Wie wird in dieser Zeitschrift sprachlich sichtbar, dass es mehrere (vor allem mehr als zwei) Geschlechter gibt – wie wird „gegendert“?

Ob überhaupt und wenn, dann wie, beschäftigt die Öffentlichkeit mittlerweile seit Jahrzehnten mit Leidenschaft. Nun folgen lebendige Sprachen in Grammatik und Schreibweise keinen Naturgesetzen (sonst gäbe es keine Regionalgrammatiken) sondern Sprache ist eine Konvention – eine Vereinbarung. Was eine Weile in Bewegung ist, wird von einer autorisierten Stelle geprüft und selektiv zur offiziellen Schreibweise erklärt. Dabei wird auf Einheitlichkeit nach erkennbaren Regeln geachtet. Diese Bewegung setzt voraus und erkennt an, dass es ständig Abweichungen von den vereinbarten Regeln gibt (die evtl. bei der nächsten Schreibreform ebenfalls zur offiziellen Schreibweise erklärt werden). Der UVW hat sich dazu entschlossen, die Charakteristiken seiner Autor/innen in ihrer Vielfalt wiederzugeben und sie nicht auf eine Form zu verpflichten, die ihrem Lebensgefühl nicht entspricht. Lebende Sprachen sind voller Bilder und Ausdruck bestimmter Überzeugungen. Das führt dazu, dass es in bzw. nach Kriegen und nach Revolutionen bzw. Phasen politischer Verbrechen Begriffe gibt, die nicht mehr benutzt werden sollen (z.B. „Führer“ noch Jahrzehnte nach der NS-Zeit). Aber ein bestimmter Wortgebrauch wird nicht nur sanktioniert, es werden auch Ausdrucksformen als Hinweise gefordert. So geschehen durch Teile der Frauenbewegung, die sich schon vor Jahrzehnten gegen rein männliche Sprachformen gewandt hatten. Da half auch keine linguistische Begründung (wie beim „generischen masculinum“) – es sollte schlicht ein anderes Signal gesetzt, auf die Vielfalt der Geschlechter und die zahlreichen Frauen in gesellschaftlich wesentlichen Prozessen auch sprachlich hingewiesen werden. Weibliche Diskriminierung sollte zumindest reduziert werden. Diese Debatte wurde von allen Seiten mit Leidenschaft geführt und brachte unterschiedliche Ausdrucksformen hervor. Das geht so weit, dass an der Ausdrucksform sogar der Stand politischer Aufgeklärtheit abgelesen wird. Ob mit großem "I" oder mit Schrägstrich, mit Unterstrich

oder Sternchen oder mit Doppelpunkt, mit Partizipformen („Studierende“) oder durch Nennung von zwei Geschlechtern („Kolleginnen und Kollegen“) oder der Betonung des generischen masculinum, verbunden mit dem Hinweis, damit seien aber alle Geschlechter gemeint – in vergleichsweise kurzer Zeit kamen viele verschiedene Formen des Bekenntnisses zusammen. Für staatliche Stellen wurde durch Erlasse für Einheitlichkeit gesorgt (wie sich zeigte jeweils nur auf Zeit, dann war die Debatte weiter gegangen), auch in Privatunternehmen gab es dann Regeln. Einem Verlag mit seinen Büchern und Zeitschriften stellt sich schnell die Frage, ob er in die Texte seiner Publikationen normierend eingreift oder nicht – ob er dann nur eine Schreibweise zulässt und welche Legitimation das hat. Greift er in die Texte ein, dann wird er selber statisch, wird seinen Autor\*innen nicht gerecht, will Einheitlichkeit erzwingen, wo keine besteht und klinkt sich aus der Bewegung der Sprache aus. Dann können Auseinandersetzungen mit Autor\*innen, ja Meidungen durch Autor\_innen die Folge sein, die sich unsachlich reglementiert fühlen. Der Komplex gendergerechter Sprache ist so stark mit eigenen Überzeugungen, mit persönlichem Lebensgefühl aufgeladen, dass Autorinnen und Autoren bestimmte Ausdrucksweisen als sehr persönliche Ausdrucksform empfinden, die sie sich nicht „wegdekretieren“ lassen. Insofern steht ein Verlag bald vor der Frage, ob er den sprachlichen Ausdruck bestimmter Lebensgefühle in seinen Publikationen zulässt oder seine Autor:innen zur Einheitlichkeit zu verpflichten sucht.

Nochmal: Der UVW hat sich dazu entschlossen, die Charakteristiken seiner Autor/innen in ihrer Vielfalt wiederzugeben und sie nicht auf eine Form zu verpflichten, die ihrem Lebensgefühl nicht entspricht. Insofern geht der Verlag von seiner bisherigen Praxis ab, alle Texte mit dem Gendersternchen zu versehen. Namentlich gekennzeichnete Texte zeigen von jetzt an die Form, die den jeweiligen Autorinnen und Autoren angemessen schien. Das bedeutet in umgekehrter Deutung nicht, dass der Verlag selbst eine bestimmte Form für „richtig“ hält. Richtig scheint ihm zur Zeit die Vielfalt zu sein.

### Jahresverzeichnis 2021

Das **Inhaltsverzeichnis des Jahrgangs 2021** der Zeitschrift *Hochschulmanagement* finden Sie auf unserer Website als PDF-Datei: <https://www.universitaetsverlagwebler.de/jvz>

### Liebe Leserinnen und Leser,

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

Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor.

Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.

Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht – wovon wir natürlich überzeugt sind – dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten *Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung, Organisations- und Managementforschung, Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte*, aber ebenso Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews oder im besonders Streitfreudigen Meinungsforum.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

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

Auf unserer Website [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de) erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

Nach zwei Jahren sind alle Ausgaben eines Jahrgangs frei zugänglich.

### Fo

#### Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2021 (Vorschau)

Stellungnahme der Allianz der Wissenschaftsorganisationen zur Wissenschafts- und Innovationspolitik in der Legislaturperiode 2021-2025

*Clemens Blümel*

Offener, agiler, partizipativer? Impulse für ein vielfältiges Forschungs- und Innovationssystem: Kommentar zur Stellungnahme der Allianz der Wissenschaftsorganisationen

*Dagmar Simon*

Innovationsförderung durch die Anerkennung von Vielfalt in der Wissenschaft: Kommentar zur Stellungnahme der Allianz der Wissenschaftsorganisationen

*Isabella Helmreich, Donya Gilan, Markus Müssig, Marie Himbert, Klaus Lieb*

Förderung der psychischen Gesundheit: Das Employee Assistance Program am Leibniz-Institut für Resilienzforschung Mainz

*René Krempkow, Klaus Wannemacher und Harald Gilch*  
Was wissen wir zum Stand der Digitalisierung der Forschung an Hochschulen?

*Georg Krücken*

Wettbewerb in der Wissenschaft

u.v.m.

### HSW

#### Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 5+6/2021

*HSW-Gespräche*

HSW-Gespräch zwischen Wolff-Dietrich Webler, Melanie Fritscher-Fehr und André Stiegler über die Arbeit des Netzwerks Tenure Track und die ihm zugrundeliegende Problematik

Heterogenität der Studierenden – ein Problem für die Hochschulen? Ein Gespräch zwischen Sabine Behrenbeck (Wissenschaftsrat) und Oliver Günther (Universität Potsdam)

*Hochschulforschung*

*Elke Middendorff & Andrä Wolter*  
Hochschulexpansion und Diversität: Wird die Zusammensetzung der Studierenden heterogener?

*Christoph Müller*  
Geschlechterunterschiede im Abitur und ihre Auswirkung auf die Zulassungschancen in den medizinischen Studienfächern

*Dominik Adrian*  
Hochschulen als Partner – Strategien für den Feldzugang einer Längsschnittstudie über Promovierende und Promovierte

*Hochschulentwicklung und -politik*

*Falk Scheidig*  
Learning Analytics – Einordnung eines emergierenden Feldes

*Kerstin Fink*

Studierende als Change Agents? Über die Bedeutung studentischer Partizipation für die Digitalisierung an Hochschulen

### P-OE

#### Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

P-OE 4/2021 (Vorschau)

Wandel der Anforderungen an Hochschulleitungen – steigender Weiterbildungsbedarf als Folge

*Godehard Ruppert*

Die Grundlagen der universitären Nautik. Rückblick auf die eigene Amtszeit als Universitätspräsident – Gedanken zum Abschied aus dem Amt

*Wolff-Dietrich Webler*

Gewandelte Aufgaben von Hochschul- und Wissenschaftseinrichtungen führen zu gewandelten Anforderungen an Mitglieder der Hochschulleitungen – und damit zu spezifischen Auswahlkriterien und spezifischem Weiterbildungsbedarf

POE-Gespräch zwischen Hans-Gerhard Husung und Wolff-Dietrich Webler zum Wandel in den Anforderungen an Hochschulleitungen – Auswahlkriterien in Findungskommissionen für Rektorate bzw. Präsidien

*Fred Becker*

Pro Inplacementprogramme für akademische Leitungskräfte

POE-Gespräch zwischen Jana Gieselmann und Wolff-Dietrich Webler über die Motivation internationaler Professoren – eine explorative Studie im Rahmen des akademischen Personalmanagements

**QiW****Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und Administration**QiW 3+4/2021**  
Qualitätsentwicklungen in der  
Wissenschaft*Eva Barlösius & Axel Philipps*  
**Verlosung von Forschungsgeldern:**  
Welche Losverfahren können sich  
Wissenschaftlerinnen und  
Wissenschaftler vorstellen?*Bernd Kleimann, Lisa Walther &  
Anna Gerchen*  
**Qualitätssicherung von Berufungsver-**  
**fahren an deutschen Kunsthochschulen***Jens Maeße*  
**Qualitätsmessung in den Wirtschafts-**  
**wissenschaften: Idealtypen**  
**interpretativer Aneignungspraxis in**  
**Karriereverlaufskontexten***René Krempkow et al.*  
**Wie qualifiziert sich das**  
**Wissenschaftsmanagement in**  
**Deutschland (weiter)?***Jennifer Blank et al.*  
**Indikatoren für das Gelingen und die**  
**Evaluation transformativer Projekte***Swen Günther, Judith Schulze &  
Laura Harzendorf*  
**Wie lässt sich Exzellenz im Bereich des**  
**Wissens- und Technologietransfers an**  
**Hochschulen messen?***Tina Kreische & Martin Rothland*  
**„Praxisschock“ im Studium?**  
**Eine erste Bilanz der Forschung zur**  
**Belastung und Beanspruchung in Lang-**  
**zeitpraktika der Lehrer\*innenbildung***Astrid Baerwolf & Lukas Mitterauer*  
**Transformation der Lehre in digitale**  
**Räume – Ergebnisse einer empirischen**  
**Studie der Universität Wien im Mai 2020****ZBS****Zeitschrift für  
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

**ZBS 4/2021**  
Studienberatung auf dem Weg zum  
,New Normal'?!*Malte Hübner & Martin Scholz*  
**Studienberatung unter dem Eindruck**  
**der SARS-Cov-2-Pandemie –**  
**Eine Untersuchung in Niedersachsen***Ralf Weinen*  
**Fokusgruppen mit Abiturient\*innen**  
**zur Studien- und Berufsorientierung**  
**in Sachsen in den Coronajahren**  
**2020 und 2021***Raphael Müller-Hotop, Christopher  
Henich, Yvette E. Hofmann  
& Daniela Datzler*  
**Akademische Resilienz als**  
**Schlüsselkompetenz in volatilen**  
**Zeiten***Claudia Dickhäuser*  
**Allein, gestresst und unmotiviert? Zum**  
**Stresserleben von Studierenden vor**  
**und während der Corona-Pandemie***Sophie Bartholome & Wiebke Lückert*  
**Studienwahl in Zeiten der Pandemie:**  
**Online geht! Die Krise als Chance**  
**Ein Erfahrungsbericht: Das (digitale)**  
**Schnupperstudium für**  
**Studieninteressierte an der**  
**Universität Jena***Franziska Lorz*  
**Ist die Zukunft der kollegialen**  
**Beratung digital?***Antje Dovermann*  
**Veranstaltungsplanung und Corona:**  
**Online ist jetzt gelernt***Ursula Böing*  
**Inklusionssensible Hochschulen**  
**gestalten****Für weitere  
Informationen**

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Hinweisen für Autorinnen und Autoren

oder sonstigen Fragen,  
besuchen Sie unsere Website:  
[universitaetsverlagwebler.de](http://universitaetsverlagwebler.de)oder wenden Sie sich  
direkt an uns:**E-Mail:**  
[info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)**Telefon:**  
0521/ 923 610-12**Fax:**  
0521/ 923 610-22**Postanschrift:**  
UniversitätsVerlagWebler  
Bünder Straße 1-3  
Hofgebäude  
33613 Bielefeld

Hans-Kaspar von Matt  
**Die Schweizerischen Fachhochschulen: eine Biografie**  
Geschichte und Geschichten über die Bildung eines neuen Hochschultypus

Die schweizerischen Fachhochschulen nahmen 1997 ihre Tätigkeit auf. Die vorliegende Arbeit dokumentiert ihre verschlungene Entstehungsgeschichte. Im Zentrum stehen jene bildungspolitischen Institutionen, die den Prozess angestossen, gefördert, unterstützt und teilweise auch behindert haben. Zur Sprache kommen auch das politische und wirtschaftliche Umfeld und sein Einfluss auf die Konzeption der Fachhochschulen sowie die Rolle einzelner Personen, die sich dabei hervorgetan haben. Dank den 34 Interviews mit Hauptakteuren, die ergänzend zur Auswertung der schriftlichen Quellen geführt wurden, wird ein neues Licht auf diese wichtige Phase der Bildungspolitik geworfen. Die Geschichten hinter der Geschichte bringen manches Detail ans Licht und zeigen anschaulich die unterschiedlichen Kulturen, Interessen und Agenden der daran beteiligten Institutionen und Personen. Die Arbeit beeindruckt durch eine Fülle von Hintergrundwissen und zeigt die Komplexität des Bildungsraumes und die Entwicklung zu mehr Systematik mit all ihren Irr- und Umwegen. Durch die Chronologie und Quellensammlung ist sie ein willkommenes Arbeitsinstrument für Interessierte, zeichnet sie doch ein detailreiches, differenziertes Bild des Entstehungsprozesses der Fachhochschulen, das in dieser umfassenden Form gefehlt hat.



Bielefeld 2022, 231 Seiten,  
ISBN (Print): 978-3-946017-26-4, € 39.90  
ISBN (E-Book): 978-3-946017-27-1, € 36.90

**Die neue Reihe „Angewandte Wissenschaften und Künste“:**

Diese Reihe hat einen prominenten Herausgeberkreis und Beirat aus der Schweiz, Österreich und Deutschland. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf der Aktionsebene auf den Spannungsbogen zwischen Grundlagen und Anwendung und dem Verschwimmen scharfer Abgrenzungen sowie – institutionell gesehen – von der Fraunhofer Gesellschaft bis zu den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften und die Kunst- und Musikhochschulen.

Weitere einschlägige Werke sind zur Publikation willkommen. Das ausführliche Reihenkonzept finden Sie unter [www.universitaetsverlagwebler.de/buchreihen](http://www.universitaetsverlagwebler.de/buchreihen)

Jetzt erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel

Bestellung – E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22