

# Hochschulmanagement

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

■ HM-Gespräch mit Prof. Dr. Volker Epping

■ Marketing an Hochschulen

Zur organisatorischen Verortung von Marketingstellen an Univer-  
sitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen

■ Mehr als ein Jahrzehnt Kosten- und Leistungsrechnung  
in Hochschulen – Zur Bedeutung des Instruments  
für die interne Steuerung

■ Administratives Hochschulmanagement als Erfolgsfaktor  
im wissenschaftlichen Wettbewerb?  
Eine quantitative Analyse der Personalentwicklung  
an Universitäten der 3. Förderlinie der Exzellenz-Initiative

1 | 2013

## Herausgeberkreis

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

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

*Alexander Dilger*, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisationsökonomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, ehem. Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)

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

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

*Anke Hanft*, Dr., Professorin für Weiterbildung, Leiterin des Arbeitsbereiches Weiterbildung und Bildungsmanagement (we.b), Institut für Pädagogik, Universität Oldenburg

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

*Stefan Lange*, Dr., Referat Evaluation, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates, Köln

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

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

*Heinke Röbbken*, Dr., Professorin für Bildungsmanagement, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement (we.b), Institut für Pädagogik, Universität Oldenburg

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

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

## Hinweise für die Autoren

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

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

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

## Impressum

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

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

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

**Erscheinungsweise:** 4mal jährlich

**Redaktionsschluss dieser Ausgabe:** 12.04.2013

### **Grafik:**

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

### **Abonnement/Bezugspreis:**

Jahresabonnement: 68 Euro zzgl. Versandkosten  
Einzelpreis: 17,25 Euro zzgl. Versandkosten

### **Druck:**

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

**Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften** sind unterschrieben per Post oder Fax bzw. per E-Mail an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).

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

### **Copyright:** UVW UniversitätsVerlagWebler

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

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

# Hochschulmanagement

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

## Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

1

## In eigener Sache

Verlag und Herausgeberkreis der Zeitschrift  
„Hochschulmanagement“ begrüßen  
Dr. Claudia Peus und Dr. Herbert Grüner  
als neue Mitglieder im Herausgeberkreis

2

## HM-Gespräch

HM-Gespräch mit Prof. Dr. Volker Epping,  
Inhaber des Lehrstuhls für Öffentliches Recht, Völker-  
und Europarecht der Leibniz Universität Hannover

3

## Organisations- und Managementforschung

*Martin Winter & Teresa Falkenhagen*  
Marketing an Hochschulen  
Zur organisatorischen Verortung von Marketingstellen  
an Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen  
Hochschulen

7

*Susanne Kirchhoff-Kestel & Steven Ott*

Mehr als ein Jahrzehnt Kosten- und Leistungsrechnung  
in Hochschulen – Zur Bedeutung des Instruments  
für die interne Steuerung

16

*Michael Jüttemeier & Georg Krücken*

Administratives Hochschulmanagement als Erfolgsfaktor  
im wissenschaftlichen Wettbewerb?  
Eine quantitative Analyse der Personalentwicklung an  
Universitäten der 3. Förderlinie der Exzellenz-Initiative

25

## Rezension

Berit Sandberg:

Wissenschaftliches Arbeiten von Abbildung bis Zitat.  
Lehr- und Übungsbuch für Bachelor, Master und Promotion  
(*Brigitte Clemens-Ziegler*)

III

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

IV

# Hochschulen im Wettbewerb

## Wege zu mehr Wirtschaftlichkeit und Transparenz



Im immer intensiveren Wettbewerb um öffentliche Mittel stehen Hochschulen mitten im Fokus. Neben der aktuellen Fülle demografischer Herausforderungen – von doppelten Abiturjahrgängen bis zur weggefallenen Wehrpflicht – schlägt auch die zunehmend notwendige Transparenz für einen ökonomischen Mitteleinsatz immer deutlicher „zu Buche“. Die gerade für ihre geringe Aussagekraft oft kritisierte Kameralistik gerät an Grenzen – doch wodurch ersetzt man sie?

Welche Anforderungen an ein modernes Hochschul-Rechnungswesen gestellt werden müssen, präsentiert Ihnen Martin Berg in seinem hochaktuellen Buch – die systematische und theoriegestützte Analyse schließt in einem Vergleich alternativer Rechnungslösungsinhalte:

- HGB-nahe doppische Gewinnermittlung
- Barwertbilanzierung
- Fair Value Bilanzierung

Eine speziell an hochschulspezifischen Fragen ausgerichtete Darstellung, die den gewonnenen Erkenntnissen auch eine konkrete Empfehlung folgen lässt.

**Auch als eBook erhältlich:** Profitieren Sie von systematischer und schneller Navigation im Buch durch komplett verlinkte Inhalts- und Stichwortverzeichnisse.

### Rechnungslegung in öffentlichen Hochschulen

– vor dem Hintergrund eines hochschul-spezifisch-entscheidungsunterstützenden Rechnungslösungszwecks


Von Dipl.-Kfm. Martin Berg

2013, XXXI, 219 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen,  
€ (D) 46,80, ISBN 978-3-503-14460-0

Schriften zur Rechnungslegung, Band 12

Kostenfrei aus dem deutschen Festnetz  
bestellen: 0800 25 00 850

Weitere Informationen:

 [www.ESV.info/978-3-503-14460-0](http://www.ESV.info/978-3-503-14460-0)

**ESV**

ERICH SCHMIDT VERLAG  
Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG – Gestirnsstr. 30C – 10783 Berlin  
Tel. (030) 21 00 85-265 – Fax (030) 21 00 85-275 – [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de) – [www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Die Planung von Themenschwerpunktheften führt regelmäßig zu Staus bei den einzeln eingereichten Beiträgen. Daher drehen wir jetzt einmal den Spieß um und veröffentlichen eine Sammlung der uns einzeln eingereichten, positiv begutachteten Artikel.

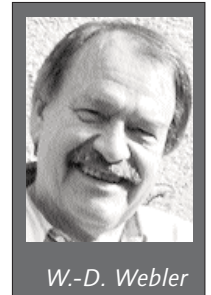
Aber zunächst geht es um das von unserer Seite angeregte **HM-Gespräch** mit Volker Epping, dem Inhaber des Lehrstuhls für Öffentliches Recht, Völker- und Europarecht an der Leibniz Universität Hannover. Er ist einer der kooperativen Veranstalter des alljährlichen Deutschen Hochschulrechtstages, eines Forums zur Diskussion aktueller hochschulrechtlicher Fragen, das 2012 zum 6. Mal stattgefunden hat. Dieses Mal war Volker Epping der Gastgeber. HM hat sich für den Stellenwert und die Ziele dieser Tagungen, den aktuellen Verlauf und seine Ergebnisse interessiert.

Seite 3

Von der demographischen Entwicklung her ist in den Jahren nach 2020 – wie bekannt – mit sinkenden Studienanfängerzahlen zu rechnen, wenn die Grundvoraussetzungen sich nicht wesentlich ändern und weder die Bildungsbeteiligung erhöht wird noch der Trend zur Einwanderung besonders bildungswilliger Neubürger nach Deutschland stark zunimmt. Das muss die Hochschulen schon mittelfristig beschäftigen, weil dann mit der dauerhaften Unterauslastung der Studienplätze die Ressourcen der Hochschule gefährdet sein werden. Also werden die Hochschulen um Studierende konkurrieren. Wie könnten erfolgreiche Werbestrategien aussehen? Da liegen Erfahrungen schon heute vor, nicht nur (weil bestimmte regionale Standorte in Westdeutschland ebenfalls heute schon an Unterauslastung leiden und über Marketingstrategien nachdenken), aber besonders in Ostdeutschland. Hierzu berichtet das Autorenteam *Martin Winter & Teresa Falkenhagen* von seiner empirischen Studie: **Marketing an Hochschulen. Zur organisatorischen Verortung von Marketingstellen an Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen.** Dabei werden die Ergebnisse auch mit früheren Erkenntnissen verglichen und ein Trend festgestellt.

Seite 7

Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) an Hochschulen bedeutete in den 1990er Jahren eine erhebliche Umstellung. Nicht nur für die Zentralverwaltungen der Hochschulen war dies zunächst unbekanntes Land, vor allem die Wissenschaftler in den Fachbereichen (von den Dekanaten bis zu den Instituten) hatten zunächst Umstellungsschwierigkeiten. Mit der Einführung verbanden sich hohe, aber – wie sich herausstellte – auch konträre Erwartungen. Eine empirische Er-



W.-D. Webler

hebung 1997 hatte dies schon abgebildet. Im Jahr 2011 fand eine exakte Wiederholung statt. Der Beitrag von *Susanne Kirchhoff-Kestel & Steven Ott*: **Mehr als ein Jahrzehnt Kosten- und Leistungsrechnung in Hochschulen – Zur Bedeutung des Instruments für die interne Steuerung** vergleicht die beiden Erhebungen miteinander und arbeitet heraus, dass die externen und die internen Erwartungen an dieses Instrument zu Konflikten führen und neben anderen Hindernissen eine Konkurrenz zu anderen Steuerungsinstrumenten auftritt, die erst aufgelöst werden muss. macht auf verbliebene Entwicklungsmöglichkeiten aufmerksam, die allerdings bewusst angesteuert werden müssten.

Seite 16

Die mit der Exzellenz-Initiative intendierten Veränderungen haben naheliegender Weise die Hochschulforschung besonders interessiert und zu mehreren Studien über die Folgen der 1. und 2. Förderlinie geführt. Die dritte Förderlinie (zu Zukunftskonzepten) wurde in ihren Auswirkungen bisher jedoch kaum empirisch betrachtet. Dies tun *Michael Jüttemeier & Georg Krücken* und präsentieren die Ergebnisse in ihrem Beitrag **Administratives Hochschulmanagement als Erfolgsfaktor im wissenschaftlichen Wettbewerb? Eine quantitative Analyse der Personalentwicklung an Universitäten der 3. Förderlinie der Exzellenz-Initiative.** Die Ergebnisse lassen interessante Schlussfolgerungen über Erfolgsfaktoren in der Exzellenzinitiative und zum bisherigen und weiteren Ausbau der Administration zu. Hier könnte über eine sich abzeichnende veränderte Zusammensetzung sich ein Wechsel der Kulturen in den Verwaltungen abzeichnen, der nicht konfliktfrei bleiben würde.

Seite 25

Schließlich wollen wir auch auf die Rezension des Bandes von Berit Sandberg „Wissenschaftliches Arbeiten von Abbildung bis Zitat. Lehr- und Übungsbuch für Bachelor, Master und Promotion“ durch *Brigitte Clemens-Ziegler* aufmerksam machen.

Seite III

W.W.

## Verlag und Herausgeberkreis der Zeitschrift „Hochschulmanagement“ begrüßen Dr. Claudia Peus und Dr. Herbert Grüner als neue Mitglieder im Herausgeberkreis

**Wir begrüßen Dr. Claudia Peus, Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement an der Technischen Universität München, im Herausgeberkreis.**

Die Ausrichtung Ihrer Professur ist fast identisch mit der der Zeitschrift, sodass wir uns besonders freuen, sie für den Herausgeberkreis der HM gewonnen zu haben. Aber nicht nur das; im Konzept der Zeitschrift steht u.a.: „Von den beteiligten Disziplinen her soll es ausdrücklich keine durch eine einzelne Disziplin dominierte Zeitschrift sein. Der Gegenstandsbereich bedarf der soziologischen, psychologischen, ökonomischen und juristischen Sicht, wie der ethisch-philosophischen Ergänzung gleichermaßen. Es soll sich um eine gegenstandszentrierte, interdisziplinäre Zeitschrift handeln.“ Daher war Claudia Peus mit ihrem Hintergrund in der Psychologie für den Herausgeberkreis um so interessanter. Es macht ihr Freude, genau diese Aspekte verstärkt in eine solche Zeitschrift einzubringen. Darüber hinaus ist es ihr ein Anliegen – ganz im Sinne der Grundstimmung der Zeitschrift – bei aller Offenheit für Differenzen in der Sache (etwa gegenüber der Auffassung von Hochschulen als Unternehmen) zur Stärkung einer (allerdings eindeutig professionalisierten) akademischen Selbstverwaltung beizutragen. Ihre Professur vertritt diese Linie mit ihren Weiterbildungsangeboten ebenfalls.

In ihrer Forschung beschäftigt sich Prof. Peus schwerpunktmäßig mit den personalen, organisationalen und gesellschaftlichen Einflussfaktoren auf effektive Führung in Wissenschaft und Wirtschaft. Dabei kombiniert sie experimentelle Laborforschung mit Untersuchungen im Feld und stellt internationale Vergleichsstudien an. Ein weiterer Tätigkeitsschwerpunkt liegt auf der Entwicklung, Implementierung und Evaluation von Interventionen zur Förderung von Innovation und Leistung in Forschungs- und Wissenschaftsorganisationen.

Ihre akademische Karriere verlief zügig. 2003-2005 war Claudia Peus wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Ludwig-Maximilians-Universität (Prof. Dr. Dieter Frey); sie promovierte 2005 bei Dieter Frey an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Im Anschluss daran war sie zwei Jahre lang als Visiting Scholar an der Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology (MIT) sowie als Post-Doctoral Fellow an der Harvard Universität tätig. 2007 kehrte sie an die LMU zurück, um dort als Projektleiterin des Center for Leadership and People Management das evidenzbasierte Wissenschaftsmanagement aufzubauen und sich zu habilitieren. 2011 folgte sie dem Ruf der TUM auf die Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement. Inzwischen ist sie seit 2012 Academic Director des TUM Executive Education Centers (EEC) der TUM School of Management. Sie bündelt die Weiterbildungsaktivitäten der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, insbesondere für Führungskräfte.

Trotz dieser vergleichsweise kurzen Zeit wurde sie bereits mit einer Reihe von Preisen ausgezeichnet. Die wichtigsten sind: Best International Symposium Award der Academy of Management (2010); ERP-Stipendium der Studienstiftung des deutschen Volkes (2005-2007); Wissenschaftspreis der Bayerischen Landesbank (2006); Promotionsstipendium der Konrad-Adenauer-Stiftung (2003-2005).

Wir freuen uns darauf, dass Prof. Peus ihr Expertise und persönliche Sicht in die Gestaltung der Zeitschrift einbringen wird.

**Der Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Herbert Grüner, Rektor der Hochschule für Künste Bremen, ist neu in den Herausgeberkreis der Zeitschrift „Hochschulmanagement“ eingetreten.**

Das allein schon ist ein wichtiger, wenn auch noch nicht ausreichender Grund zu der Annahme, dass es sich beim Hochschulmanagement um eine Kunst handelt. Spaß beiseite: Herr Kollege Grüner hat in Nachfolge von Alexander Dilger den Vorsitz in der Wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB) übernommen. Die Beziehungen zwischen der Wissenschaftlichen Kommission und der Zeitschrift Hochschulmanagement werden angesichts der thematischen Nachbarschaft eng gehalten. Herbert Grüner hat zur Freude des Verlages und der übrigen Herausgeber die Einladung in diesen Herausgeberkreis angenommen. Wir begrüßen ihn sehr herzlich. In doppelter Hinsicht – wissenschaftlich und wegen der breiten, praktischen Erfahrung in der Leitung von Hochschulen scheint – uns eine Zusammenarbeit besonders ergiebig.

Herbert Grüner ist seit Mai 2012 Rektor der Hochschule für Künste Bremen. Vor seiner Berufung dort hin lehrte er an der Kunsthochschule Berlin-Weißensee und nahm zugleich die Aufgabe als Rektor der bbw-Hochschule Berlin wahr. Schwerpunkte seiner bisherigen Forschungs-, Lehr- und Beratungstätigkeit im In- und Ausland (mit zahlreichen Publikationen, insbesondere zur Kreativwirtschaft und zu Gründungen in den Creative Industries) bestehen in der Gründung, Führung und Organisation von Unternehmen in der Kreativwirtschaft sowie Entrepreneurship in the Arts. Er ist darüber hinaus Herausgeber der „Edition Kreativwirtschaft“ des Kohlhammer-Verlags sowie Gutachter der Akkreditierungsagentur AQAS.

Das Studium der Erziehungs- und Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Erlangen-Nürnberg und St. Gallen/Schweiz schloss er mit dem Diplom-Handelslehrer (Univ. Erlangen-Nürnberg), Dr. oec. (Univ. St. Gallen), Dr. habil. (Univ. Stuttgart) ab. Seine beruflichen Erfahrungen sammelte er in leitenden Positionen in Wirtschaft (u.a. Leiter Schulung und Fortbildung Ernst & Young AG) und Hochschule (u.a. erster Vizepräsident der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, Präsident der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin), Professor für Wirtschaftswissenschaften, Fachgebiet Theorie und Geschichte an der Kunsthochschule Berlin-Weißensee und Rektor der bbw Hochschule Berlin.

Herbert Grüner verfügt über umfangreiche Erfahrungen in hochschulpolitischen Gremien, u.a. Vorstandsmitglied der Landesrektorenkonferenz in Berlin, Aufsichtsrat der Multimedia Hochschulservice GmbH (MHSG), Kuratoriumsmitglied der Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS), Landesvorsitzender des Verbandes Privater Hochschulen Berlin und nun als Vorsitzender der Wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement. Praxiserfahrungen wieder anderer Art sammelte er in Gremien zur Förderung der Kreativwirtschaft (u.a. dem Ausschuss Kreativwirtschaft der Industrie- und Handelskammer Berlin, Beirat Kreativ Service Center Berlin, Beirat Theater Karlshorst).

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit.

Verlag und Herausgeberkreis der Zeitschrift „HM“

## HM-Gespräch mit Prof. Dr. Volker Epping, Inhaber des Lehrstuhls für Öffentliches Recht, Völker- und Europarecht der Leibniz Universität Hannover zum Deutschen Hochschulrechtstag

**HM:** Herr Epping, Sie sind Mitglied eines Zusammenschlusses von Professoren des öffentlichen Rechts an den Universitäten Erlangen, Köln, Hannover und Bonn, die seit 2006 gemeinsam an jährlich wechselnden Orten den Deutschen Hochschulrechtstag ausrichten. Wer gehört als Veranstalter noch zu diesem Kreis?

**Volker Epping (V.E.):** Der Hochschulrechtstag wurde 2006 von Professor Dr. Max-Emanuel Geis, Leiter der Forschungsstelle für Wissenschafts- und Hochschulrecht an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, und den Direktoren des Instituts für Deutsches und Europäisches Wissenschaftsrecht an der Universität zu Köln, Professor Dr. Bernhard Kempen und Professor Dr. Michael Sachs ins Leben gerufen. Seit 2007 bin ich und seit seinem Eintritt in das Kölner Institut 2008 Professor Dr. Christian von Coelln Mitveranstalter. Im Jahr 2011 haben Professor Dr. Wolfgang Löwer und Professor Dr. Klaus-Ferdinand Gärditz von der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn den Kreis der Veranstalter komplettiert.

**HM:** Das ist eine ungewöhnliche, sehr verdienstvolle Initiative mit einem ambitionierten Namen. Daher möchten wir Ihre Aktivitäten unserer z.T. nicht-juristischen Leserschaft näher bringen. Gab es eine besondere Ursache und einen besonderen Anlass bzw. einen benennbaren Auslöser für die Gründung?

**V.E.:** Die Gründungsmitglieder waren mit ihrer Idee, ein Forum zur Diskussion aktueller hochschulrechtlicher Fragen zu schaffen, die Initiatoren.

**HM:** Welche Absichten, welche Ziele verfolgen sie damit als Gruppe?

**V.E.:** Der Deutsche Hochschulrechtstag, der im jährlichen Wechsel in Erlangen, Köln, Bonn und Hannover stattfindet, verfolgt das Ziel, aktuelle Fragen des Hochschulrechts aufzugreifen, an den Hochschulen zu diskutieren und Lösungskonzepte zu entwickeln. Dabei soll auch ein Forum zum Gedankenaustausch zwischen Theorie und Praxis auf den Gebieten des Hochschulrechts eröffnet werden.

**HM:** Gibt es weitere Aktivitäten Ihres Zusammenschlusses neben der Veranstaltung dieser Tagungen?

**V.E.:** Die Veranstalter des Hochschulrechtstages arbeiten vor allem in unterschiedlicher Konstellation in hochschulrechtlichen Projekten zusammen wie etwa in dem von Hartmer und Detmer herausgegebenen Handbuch Hochschulrecht oder in dem von Geis und Hailbronner

herausgegebenen Kommentar zum Hochschulrecht des Bundes und der Länder.

**HM:** Wird die Vorbereitung der jeweiligen Tagung von Hand zu Hand gereicht und dann allein verantwortet oder arbeiten Sie – bei lokaler Federführung – weiter bei jeder Tagung zusammen?

**V.E.:** Die Tagungen wechseln jährlich in der Reihenfolge Erlangen, Köln, Bonn und Hannover und werden von dem oder den Kollegen vor Ort organisiert. Das Tagungsthema sowie der jährliche Tagungstermin werden abgestimmt, zuweilen auch die Referenten.

**HM:** Wie stellen Sie den Dialog zwischen Theorie und Praxis sicher, den Sie im Programm haben? Laden Sie gezielt Praktiker ein, und wen rechnen Sie zu dieser Gruppe? Richter, Hochschulkanzler, Hochschulpolitiker etwa?

**V.E.:** Der Dialog zwischen Theorie und Praxis wird zum einen über die Referenten und zum anderen über die breitflächig versandten Einladungen sichergestellt. Neben persönlichen Ansprachen werden vor allem die Hochschulen, die Verwaltungsgerichte, die Wissenschaftsministerien, aber auch weitere Interessierte angesprochen.

**HM:** 2012 fand bereits der 7. Deutsche Hochschulrechtstag statt – von Ihnen ausgerichtet. Welches Thema hatten Sie sich vorgenommen?

**V.E.:** Das Generalthema lautete: „Wettbewerb um die besten Köpfe“.

**HM:** An der Qualität dieser Köpfe entscheiden sich bei zunehmend wettbewerblicher Finanzierung der Hochschulen ja in der Tat die Entwicklungschancen der Hochschulen. Aber was macht die Aktualität dieses Themas der Berufungen aus? Gibt es problematische Entwicklungen? Was haben Sie den Teilnehmern zur Einstimmung bei der Begrüßung gesagt?

**V.E.:** Der Nestor des Deutschen Hochschulrechts Werner Thieme bezeichnet den Hochschullehrer (Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer) zutreffend als „die Zentralfigur des Lehrkörpers. Bei ihm fließen immer noch alle Aufgaben der Hochschule vor allem in Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung und Selbstverwaltung zusammen.“ Ergänzend wird man darauf hinzuweisen haben, dass sich jede Hochschule mit den Leistungen ihrer Hochschullehrer in Lehre und insbesondere in der Forschung dem Wettbewerb der Hochschulen stellen muss. Exemplarisch hierfür steht die Exzellenzinitiative.

Es ist daher das originäre Bestreben einer jeden Hochschule, die besten „Köpfe“ gegen nationale und internationale Konkurrenz zu gewinnen. Gerade im Ausland werden neben pekuniären Anreizen vor allem optimale Forschungsbedingungen zumeist gepaart mit einer geringen Lehrverpflichtung, kurze und unkomplizierte Besetzungsverfahren sowie Beschäftigungsmöglichkeiten für den Lebenspartner offeriert. Die Hochschulgesetzgeber haben auf diese Entwicklung durch Anpassung der Berufungsverfahren reagiert, sei es, dass die Möglichkeit eröffnet wurde, von einer öffentlichen Ausschreibung einer Professur abzusehen und/oder die Besetzung einer Professur ohne Beteiligung der scientific community der eigenen Hochschule durchzuführen. Auch die Hochschulen versuchen im Bereich double career eigene Wege zu beschreiten. Gerade vor dem Hintergrund des verfassungsrechtlichen Gebots der Bestenauslese bedürften diese in den letzten Jahren eingeschlagenen Wege einer nicht nur verfassungsrechtlichen Reflexion. Insbesondere das Urteil des Bundesverwaltungsgerichts zur Besetzung der Präsidentenstelle am OLG Koblenz vom 4. November 2010 hat viele Folgefragen auch für die Berufungsverfahren an den Hochschulen aufgeworfen, denen sich der 7. Deutsche Hochschulrechtstag auch gewidmet hat.

**HM:** Im Wissenschaftsbereich umstritten sind ja Head Hunting Verfahren. Ich bin selbst in einem solchen Verfahren von der dortigen Fakultät für Psychologie in meine Professur an der Universität in Bergen/Norwegen berufen worden. Allerdings war die Stelle strategisch von vornherein für einen Ausländer in Teilzeit zur internationalen Vernetzung der Fakultät gedacht. Solche Stellen auf der höchsten Stausebene sind ein Strukturmerkmal norwegischer Universitäten. Das Verfahren war nach Spielregeln und Etappen des Ablaufs völlig transparent.

**V.E.:** Die gezielte Ansprache von potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern ist mittlerweile Alltag an den Hochschulen. Dies ist letztlich Folge des Wettbewerbs um die besten Köpfe. Zuweilen rufen auch Präsidenten gezielt Personen an, um diese für vakante Stellen zu gewinnen. Freilich sind auch in diesen Fällen die gesetzlichen Vorgaben zu beachten. Diese erlauben zuweilen aber unter gewissen Voraussetzungen ein Absehen von einer öffentlichen Ausschreibung und den grundsätzlich geltenden gesetzlichen Vorgaben für das Berufungsverfahren.

**HM:** Bei meiner Forschungsevaluation einer Fakultät für Wirtschaftswissenschaften einer deutschen Universität Mannheim stellte ich vor einigen Jahren fest, dass die Fakultät ihre Professuren nicht als Ausnahme, sondern als Regel schon lange international in einem Head Hunting Verfahren besetzt. Gestolpert war ich in der Befragung darüber, dass vorab keine feste Denomination der Stelle erfolgt (was ja üblicher-weise Bestandteil jeder öffentlichen Ausschreibung ist), sondern tatsächlich **Personen** gesucht werden, die Spitzenleistungen erwarten lassen und zum Kollegium zu passen scheinen. Werden Personen ins Gespräch gebracht, so wird dies im enge-

ren Kollegium, dann mit den wissenschaftlichen Mitarbeitern und mit den Vertretern der Studierenden diskutiert. Nach der Berufung wird – so wurde erklärt – ganz pragmatisch von den Kolleg/innen so lange (mit dem Lehrstuhl) „gerückt“, bis alle Abgrenzungen wieder passen. Das Ergebnis war eine sehr respektable „Who is Who-Liste“ des Faches mit eindrucksvollen Lebensläufen. Obwohl fast ausschließlich nach Forschungskriterien vorgegangen wurde, waren die Studierenden mit den Lehrleistungen sehr zufrieden, weil die Professoren eher dem US-amerikanischen Berufsbild des Hochschullehrers entsprachen. Neben guter Forschung wird dort ganz selbstverständlich gleichrangig eine gute Lehre erwartet. Mit öffentlicher Ausschreibung selbst in internationalen Medien sind die gewollten Personen oft gar nicht erreichbar. Aber natürlich könnten sie anlässlich einer Ausschreibung förmlich zur Bewerbung aufgefordert werden. Angesprochen zu werden und zu einer Bewerbung aufgefordert zu werden, weil dies erwünscht ist und die formale Voraussetzung für eine Berufung darstellen könnte, kommt dem Head Hunting Verfahren schon sehr nahe. Sind solche Varianten auf Ihrer Tagung auch diskutiert worden?

**V.E.:** Der Vortrag „Ruf gegen das Kollegium? Das Berufungsverfahren zwischen Präsidium und Fakultäten“ hat sich gerade dieser Thematik vor dem Hintergrund der gesetzlichen Vorgaben zur Berufung von Professorinnen und Professoren insbesondere am Beispiel des Niedersächsischen Hochschulgesetzes (NHG) gewidmet. Wie andere Hochschulgesetze lässt das NHG neben einem Absehen von der öffentlichen Ausschreibungspflicht auch Abweichungen von den grundsätzlich geltenden gesetzlichen Vorgaben für das Berufungsverfahren zu.

**HM:** Gibt es noch andere Entwicklungen, die von Teilen der Wissenschaft als problematisch diskutiert werden? Oder haben die Fakultäten bzw. Fachbereiche auch neue Handlungsmöglichkeiten gewonnen, die positiv einzuschätzen sind?

**V.E.:** Ganz zentral ist die Frage Dual Career. Der ebenfalls auf dem 7. Deutschen Hochschulrechtstag gehaltene Vortrag „Dual Career zwischen Bestenauslese und Nepotismus“ macht schon vom Titel her die Problematik deutlich.

**HM:** In vielen Fällen ist bei Nachfolgeberufungen der Vorgänger nicht am Berufungsverfahren beteiligt. Die Liste der Vor- und Nachteile dieser Regelung scheint mir ziemlich gleich lang zu sein. Sind auch diese Verfahren diskutiert worden und wie ist Ihre Haltung dazu?

**V.E.:** Diese Frage ist nicht Gegenstand des 7. Deutschen Hochschulrechtstages gewesen. Die Frage, ob der Vorgänger bei Nachfolgeberufungen am Berufungsverfahren beteiligt werden sollte, beantwortet sich durch einen Blick in die Regelungen zur Befangenheit nach dem Verwaltungsverfahrensgesetz. Da das Berufungsverfahren ein Verwaltungsverfahren ist, gelten diese Vorgaben des Verwaltungsverfahrensgesetzes auch hier mit der Folge, dass grundsätzlich eine Beteiligung des Vorgängers aus-



geschlossen ist. In sehr, sehr kleinen Fächern kann sich dies ausnahmsweise anders darstellen, sofern nicht externe Expertise auch aus dem Ausland verfügbar sein sollte.

**HM:** Ich bin ein Verteidiger des kollegialen Selbstergänzungsrechts. Aber mittlerweile habe ich so viele Fälle erlebt, in denen Fehlberufungen passiert sind, dass die Suche nach Alternativen angemessen erscheint. Manche der Ursachen scheint juristisch kaum fassbar, etwa die Sicherung ausreichender Kompetenzen in der Personalbeurteilung. Mancher Versuch, hier zusätzlich große Personalberater einzuschalten, stößt auf finanzielle und andere Probleme. Ist darüber auch beraten worden?

**V.E.:** Auch diese Frage ist nicht Gegenstand des 7. Deutschen Hochschulrechtstages gewesen; der zeitliche Rahmen für den Hochschulrechtstag lässt eine flächendeckende Behandlung sämtlicher Probleme im Kontext des Wettbewerbs um die besten Köpfe nicht zu. Die Thematik ist aber jüngst auf einem weiteren hochschulrechtlichen Symposium an der Leibniz Universität Hannover zu Hemmnissen bei der Gewinnung von hauptamtlichem Hochschulleitungspersonal behandelt worden. Hier hat ein Referent von Kienbaum Executive Consultants, die sämtliche Berufungsverfahren an der Universität Bremen begleiten, zur Professionalisierung von Auswahlverfahren referiert.

**HM:** Ich habe beobachtet, dass eine berühmte deutsche Fakultät durch ungünstige Altersstrukturen und umfangreiche, etwa gleichzeitige Emeritierungen/Pensionierungen sich binnen 5 Jahren „in den Keller“ berufen hat. Es dauerte Jahrzehnte, bis sie sich davon erholt hatte. Hier kann ich verstehen, dass in solchen drohenden Fällen die Berufungskommissionen manchmal praktisch ausschließlich durch Externe besetzt werden.

**V.E.:** Hier ist grundsätzlich das Fachprinzip und das Fakultätsprinzip zu beachten, die auch durch die gesetzlichen Regelungen zum Berufungsverfahren sichergestellt sind. Sofern davon abgewichen werden soll, bedarf es einer als Ausnahmenvorschrift konzipierten, zudem verfahrensrechtlich abgesicherten gesetzlichen Ermächtigung, die auch einige Landeshochschulgesetzen vorsehen (siehe etwa § 26 Abs. 3 NHG).

**HM:** Wie schätzen Sie Verlauf und Ergebnis Ihrer Tagung ein? Wie sind die Themenfelder aufgearbeitet worden?

**V.E.:** Die eingangs beschriebenen Themenfelder des Wettbewerbs um die besten Köpfe im Kontext der verfassungsrechtlich gebotenen Bestenauslese sind eingehend von den Referenten mit viel Tiefgang unter Aufarbeitung der maßgeblichen Rechtsprechung aufgearbeitet und im Anschluss an die Vorträge diskutiert worden. Dabei wurden vor allem die rechtlichen Problemfelder aufgezeigt und in der Diskussion um Lösungswege gerungen.

**HM:** Sie haben sich als Ziel ja vorgenommen, aktuelle Fragen des Hochschulrechts aufzugreifen, an der Hochschule zu diskutieren und Lösungskonzepte zu ent-

wickeln. Sind solche Lösungskonzepte im Problemkomplex „Berufungen“ entstanden?

**V.E.:** Es sind zumindest diverse Lösungswege aufgezeigt und auf ihre rechtliche „Haltbarkeit“ hin hinterfragt worden.

**HM:** Und hat es einen Dialog zwischen Theorie und Praxis gegeben?

**V.E.:** Die Referenten (Richter, Verwaltungsjuristen, Verbandsvertreter) und das entsprechend zusammengesetzte Auditorium haben den Dialog entsprechend der Konzeption des Deutschen Hochschulrechtstags sichergestellt: Ja, der Dialog zwischen Theorie und Praxis hat stattgefunden.

**HM:** Neben diesem 7. Deutschen Hochschulrechtstag hat – wenn ich das richtig sehe – ein paar Monate später zum 1. Mal – 2012 – auch ein Hochschulrechtssymposium stattgefunden. Was war der Grund, so etwas neu einzuführen?

**V.E.:** Am 15. November 2012 habe ich ein hochschulrechtliches Symposium zur Thema „Hemmnisse bei der Gewinnung von hauptamtlichem Hochschulleitungspersonal“ an der Leibniz Universität Hannover veranstaltet. Das Thema brannte mir seit langem sprichwörtlich „unter den Nägeln“, weshalb ich dieses wohl nicht auf Wiederholung angelegte Symposium neben dem Deutschen Hochschulrechtstag in diesem Jahr in Hannover durchgeführt habe.

**HM:** Was hatte sich das Symposium vorgenommen?

**V.E.:** Erfolgreiches Hochschulmanagement bedarf einer professionellen Hochschulleitung. Um entsprechend qualifiziertes Personal zu gewinnen, muss der Staat entsprechende Anreize zur Übernahme einer solchen Position setzen. Dass das Gebotene oftmals nicht ausreichend ist, zeigt das Beispiel der Hochschulkanzler in aller Deutlichkeit: War das Amt des Hochschulkanzlers über Jahrzehnte von großer Kontinuität auch und gerade für die jeweilige Hochschule gekennzeichnet, sind seit einigen Jahren nicht nur auffällig viele Wechsel in dem Amt zu verzeichnen, sondern auch langwierige und oftmals wenig erfolgreiche Findungsprozesse. Die in den meisten Hochschulgesetzen vorgesehene Befristung dieses Amtes, „garniert“ mit einer jederzeitigen Möglichkeit der Abwahl, kann nämlich kaum als Anreiz zur Bewerbung auf eine entsprechende Stelle verstanden werden – vielmehr ist wohl eine abschreckende Wirkung für potentielle Kandidaten zu konstatieren. War dies der Grund, warum einige wenige Länder für diese Ämter wieder das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit vorgesehen haben oder bei diesem Modell geblieben sind? Oder ist dieses Beamtenverhältnis vielleicht sogar verfassungsrechtlich vorgegeben? Diese sowie weitere aktuelle Fragen im Kontext der Gewinnung von hauptamtlichem Hochschulleitungspersonal (z.B. die Professionalisierung des Auswahlverfahrens, s.o.) sollten unter dem rechtlichen Fokus reflektiert werden.

**HM:** Und erneut: Wie schätzen Sie Verlauf und Ergebnis Ihrer Tagung ein? Sind die Themenfelder zu Ihrer Zufriedenheit aufgearbeitet worden?

**V.E.:** Auch auf diesem Symposium sind die Problemfelder von der Referentin und den Referenten unter maßgeblicher Berücksichtigung der Rechtsprechung aufgearbeitet und anschließend mit dem Auditorium diskutiert worden. Es wurden viele Optionen aufgezeigt, rein wünschenswerte wie rechtlich machbare.

**HM:** Den Ereignissen im Jahr 2012 sind 6 Hochschulrechtstage voraus gegangen. Welche Themen hatten sie und gab es besondere Anlässe, sie zu wählen?

**V.E.:** In Erlangen wurde 2006 die Privatisierung der Hochschulmedizin vor dem Hintergrund der Privatisierung der Hochschulmedizin an den Standorten Marburg und Gießen behandelt, 2007 in Köln die neue Hochschulfreiheit nach dem nordrhein-westfälischen Hochschulfreiheitsgesetz. 2008 hatten wir in Hannover das rechtliche Problemfeld der Studienbeiträge als Tagungsgegenstand, 2009 in Erlangen dann den Wissens- und Technologietransfer als Hochschulaufgabe. 2010 in Köln haben wir dann die neuen Leitungsstrukturen an den Hochschulen bilanziert und uns dann 2011 in Bonn dem höchst aktuellen Thema Wissenschaft und Ethik gewidmet.

**HM:** Das sind äußerst interessante und z.T. sehr komplexe Themenfelder. Wie kommen Sie jeweils zu den Themen? Wie bestimmen Sie die Referent/innen? Und warum sehen Sie jeweils nur einen Tag für solche z.T. sehr umfangreichen Themenkreise vor?

**V.E.:** Der jeweilige Veranstalter vor Ort macht in der Regel Vorschläge, die von den anderen Veranstaltern ggf. um Themenvorschläge ergänzt und schließlich abgestimmt werden. In diesem Diskurs werden dann auch oftmals schon die einzelnen Vortragsthemen identifiziert und potentielle Referenten benannt. Die thematische Feinarbeit sowie die Gewinnung der Referenten obliegen dann aber dem Veranstalter vor Ort. Wir haben uns auch mit Blick auf die Akzeptanz dieser Veranstaltung für eine eintägige Tagung entschieden, die zudem die An- und Abreise am gleichen Tag ermöglicht. Das Konzept hat sich bewährt; die Hochschulrechtstage sind allesamt gut angenommen worden.

**HM:** Ist für Sie der Einfluss dieser kollegialen Initiative auf das praktische Handeln außerhalb der Tagungen an praktischen Folgen erkennbar oder spielt sich alles in den Köpfen ab?

**V.E.:** Der Vorteil des Hochschulrechts liegt darin, dass das Recht weithin Praxisbezug hat. Rechtliche Lösungswege, die wir auf ihre ‚Haltbarkeit‘ abklopfen, finden daher immer Niederschlag in der Praxis, insbesondere in der Verwaltungspraxis, aber nicht nur dort.

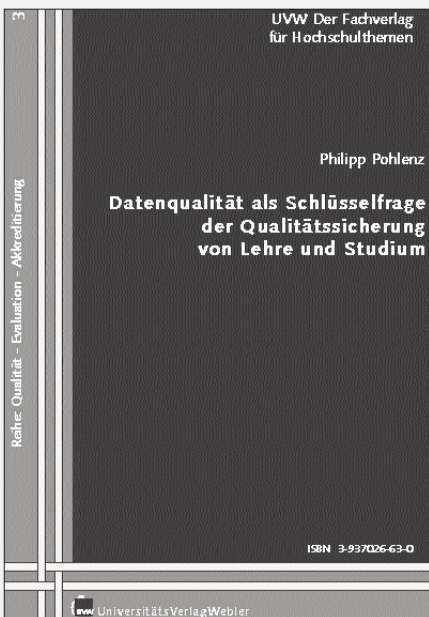
**HM:** Herr Epping, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Das Gespräch auf Seiten des HM führte Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler.

**Philipp Pohlenz:**

**Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium**

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung



Hochschulen wandeln sich zunehmend zu Dienstleistungsunternehmen, die sich durch den Nachweis von Qualität und Exzellenz gegen ihre Wettbewerber durchsetzen müssen. Zum Vergleich ihrer Leistungen werden verschiedene Evaluationsverfahren herangezogen. Diese stehen jedoch vielfach in der Kritik, bezüglich ihrer Eignung, Leistungen der Hochschulen adäquat abzubilden. Verfahren der Evaluation von Lehre und Studium wird vorgeworfen, dass ihre Ergebnisse bspw. durch die Fehlinterpretation hochschulstatistischer Daten und durch die subjektive Färbung studentischer Qualitätsurteile verzerrt sind. Im Zentrum des vorliegenden Bandes steht daher die Untersuchung von potenziellen Bedrohungen der Aussagefähigkeit von Evaluationsdaten als Steuerungsinstrument für das Management von Hochschulen.

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

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

Martin Winter & Teresa Falkenhagen

## Marketing an Hochschulen

### Zur organisatorischen Verortung von Marketingstellen an Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen<sup>1</sup>



Martin Winter



Teresa Falkenhagen

#### 1. Konzeptioneller Rahmen der Untersuchung

Bedingt durch die Überlast an den bundesdeutschen Hochschulen der letzten Jahrzehnte befanden sich bislang eher die Studieninteressierten untereinander in Konkurrenz um die knappen Studienplätze, als dass die Hochschulen um die Studieninteressierten konkurrierten. In den nächsten Jahren wird sich dies aller Voraussicht nach grundlegend ändern. Zum einen wird seit einigen Jahren in der hochschulpolitischen Diskussion generell ein immer stärkeres Augenmerk auf die Auswahl und damit verbunden auch die Anwerbung von „guten“ bzw. „passenden“ Studienanfänger gelegt – nicht nur für das Erststudium (die Bachelor-Phase), sondern insbesondere auch für die Master-Phase. Zum anderen deuten die Prognosen zukünftiger Abiturientenzahlen langfristig auf einen Rückgang der Studieninteressierten hin. Bei gleichbleibenden Kapazitäten werden sich die Hochschulen daher langfristig verstärkt aktiv um Studierende bemühen müssen. Diese Entwicklungen werden – so unsere Ausgangshypothese – im Bereich der Studienplatzvergabe zu mehr Wettbewerb zwischen den Hochschulen bzw. zwischen einzelnen Fakultäten und Instituten um Studieninteressierten führen (vgl. Winter 2012).

Der Trend zu mehr Wettbewerb um Studieninteressierte und damit zu erhöhten Anstrengungen für Studienwerbung und Marketing zeigt sich bereits seit einigen Jahren in den ostdeutschen Flächenländern. Unterstützt aus den Mitteln des Hochschulpaktes 2020<sup>2</sup>, ergriffen die ostdeutschen Bundesländer und ihre Hochschulen vielfältige Werbemaßnahmen, um Studierwillige, insbesondere aus Westdeutschland, für ein Studium in den neuen Ländern zu gewinnen (Winter 2008<sup>3</sup>). Die ostdeutschen Hochschulen fungieren – so unsere Vermutung – als Vorreiter einer Entwicklung, die in ein paar Jahren ganz Deutschland betreffen wird. Denn auf lange Sicht hin werden auch in den westdeutschen Ländern die Anfängerzahlen rückläufig sein. Über den Verlauf und das Ausmaß der Absenkung gibt es allerdings unterschiedliche Prognosen und Szenarien (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 180 ff.; Kultusministerkonferenz 2012).

Nicht zuletzt bedingt durch die Stärkung des Charakters der Hochschulen als korporative Akteure ist anzuneh-

men, dass sich der Wettbewerb um Studieninteressierte mehr auf der Ebene der Organisationen und weniger auf der Ebene der Länder abspielen wird (vgl. Winter 2012). Das heißt: Die Hochschulen werden untereinander um die zukünftigen Studierenden ihrer Bachelor- sowie ihrer Master-Studiengänge konkurrieren. Mehr Wettbewerb verlangt nach vermehrten Anstrengungen der Hochschulen, Studierwillige anzuwerben. Die Einführung von Marketing im Hochschulbereich wird deshalb insbesondere von betriebswirtschaftlich ausgerichteten Autoren als logische Schlussfolgerung von mehr Wettbewerb betrachtet (vgl. Heiland 2001; Trogele 1997). Je nach Standort, Studienangebot und Renommee werden einige Hochschulen um die „besten“ oder „besseren“ Studieninteressierten konkurrieren, andere hingegen werden froh sein können, wenn es ihnen gelingt, überhaupt die vorhandenen Studienplätze besetzen zu können.

Die entscheidende Voraussetzung für den Einsatz von Studienwerbung und Marketing an einer Hochschule ist, dass sich diese als – mehr oder weniger – eigenständige (korporative) Akteure definieren können. Dazu wurden in den letzten 20 Jahren die Voraussetzungen geschaffen: Mit der Stärkung der Handlungs- und Entscheidungskompetenzen haben die Hochschulen den Status weitgehend handlungsmächtiger und eigenständiger Körperschaften gewonnen. Dazu dienen die Stärkung der Leitungsorgane und der Ausbau der Autonomie der Hochschulen. Den Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen, insbesondere ihren Leitungen, wurden in den letzten zwei Jahrzehnten immer mehr Kompetenzen übertragen, wie die Bewirtschaftung

<sup>1</sup> Der Text basiert auf einer Studie, die von den beiden Autor/innen im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „Entwicklungen im deutschen Studiensystem“ erstellt wurde (Winter/Rathmann/Trümpler/Falkenhagen 2012). Im Anhang der Langfassung findet sich eine umfassende tabellarische Auflistung der Marketingstellen an allen staatlichen Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Anhand dieser kann nachvollzogen werden, was wir an welcher Hochschule vorgefunden haben und wie wir dies eingeordnet haben.

<sup>2</sup> Siehe: <http://www.bmbf.de/de/6142.php>. Auf alle angegebenen Internetadressen wurde das letzte Mal am 29.11.2012 zugegriffen.

<sup>3</sup> Siehe: <http://www.studieren-in-fernost.de/de/fakten/die-initiatoren.html>

der Mittel, Personen und Liegenschaften, für die das Land bislang zuständig war. Mit der gewachsenen Verantwortung, die Existenz der eigenen Organisation zu sichern, gewinnt die Aufgabe an Bedeutung, für die Rekrutierung bzw. Anwerbung von Studierwilligen selbst zuständig zu sein.

Dieser Prozess steht noch am Anfang. An den ostdeutschen Hochschulen ist er angesichts der demografischen Lage sowie der politischen und finanziellen Förderung der Studienwerbung im Rahmen des Hochschulpaktes 2020 weiter fortgeschritten als in den westdeutschen. Ob bzw. inwieweit die Marketing-Logik bei den Hochschulen angekommen ist und im Bereich Studium und Lehre umgesetzt wurde, ist empirisch zu klären. Einen Ansatzpunkt dazu bietet die Untersuchung der Stellen für Marketing und Studienwerbung im Organisationsgefüge der Hochschulen. Um den Status Quo dieser Bemühungen an den Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen zu erfassen, wurde diese Untersuchung angestellt.

Diese Erhebung kann direkt auf einer Studie von 2008 aufbauen, die das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg durchgeführt hat (Winter 2008). Die hier vorliegende Untersuchung ergänzt die 2008er Studie um die westdeutschen Bundesländer. Im Gegensatz zur Studie von 2008 konzentriert sie sich dabei auf die Frage, wie Marketing und Studienwerbung im Organisationsgefüge der Hochschulen der gesamten Bundesrepublik verankert sind. Als empirische Basis für weitere Untersuchungen soll sie dazu dienen, einen Anfangsmesspunkt zu setzen, um in folgenden Erhebungen die – vermutlich – weitere Verbreitung der Marketingstellen nachvollziehen zu können. Da nur der Status quo zum Erhebungszeitpunkt erfasst wurde, können mit Hilfe der gesammelten Daten allein keine Aussagen zur Entwicklung gemacht werden.<sup>4</sup>

Der folgende Abschnitt befasst sich mit den methodischen Aspekten der Untersuchung. Die Ergebnisse dieser Analyse sind dann Gegenstand des dritten Abschnitts.

## 2. Datenbasis und Methodik der Untersuchung

Gegenstand der Untersuchung sind alle staatlichen Hochschulen in der Bundesrepublik – ausgenommen die Kunst- und Musikhochschulen sowie die Verwaltungshochschulen.<sup>5</sup> Das heißt, es wurde eine Vollerhebung der 188 Hochschulen durchgeführt.<sup>6</sup> 76 von diesen sind Universitäten (40,4%), 106 (56,4%) Fachhochschulen und sechs Pädagogische Hochschulen (3,2%; ausschließlich in Baden-Württemberg).

Das methodische Vorgehen basiert in erster Linie auf einer umfangreichen Internetrecherche. Hierfür wurden auf den Internetseiten aller deutschen staatlichen Hochschulen nach den Organisationseinheiten, die für Marketingaktivitäten zuständig sind, gesucht. Erhoben wurden die Daten zwischen Juni 2011 und April 2012. Das letzte Mal wurde am 20.4.2012 auf alle Internetseiten der Hochschul-Marketingstellen zugegriffen.

In einem ersten Schritt wurde nach der tatsächlichen Benennung dieser Tätigkeiten recherchiert. Unser Eindruck ist, dass die Internetauftritte der Hochschulen in der Regel umfassende und weitgehend aktuelle Informationen über ihre Organisationsbereiche und Aktivitäten bieten. Dennoch waren bei 52 der 188 Hochschulen (27,7%) auf den Homepages keine Informationen zum Marketing zu finden.

In den Fällen, in denen auf den Hochschuleseiten zu eventuellen Marketingstellen nichts oder nichts eindeutiges gefunden werden konnte oder die Informationen nicht für eine klare Zuordnung ausreichten, wurde bei Vertretern der Einrichtungen nachgefragt; in erster Linie wurden die jeweiligen Pressesprecher/innen der Hochschulen kontaktiert (N = 75).<sup>7</sup> Die Pressesprecher wurden deshalb angesprochen, da Marketingaktivitäten – wie aus unserer Studie von 2008 zu den ostdeutschen Hochschulen hervorgeht – häufig in der Zuständigkeit der Kommunikations-Bereiche liegen (Winter 2008; siehe auch Abschnitt 3.3.).

## 3. Ergebnisse

### 3.1 Explizite Benennung oder implizite Aufgabenwahrnehmung

Im Fokus der Erhebung steht die Verortung von Marketingaktivitäten in der Hochschulorganisation. Die Ausgangsfrage unserer Recherche lautet dementsprechend: An wie vielen Hochschulen sind derartige Stellen überhaupt zu finden? Marketingstelle ist allerdings nicht gleich Marketingstelle; in drei Gruppen können die Hochschulen unterteilt werden:

1. Zur ersten Kategorie zählen die Hochschulen, die explizit Marketingstellen benennen. Entweder sind eine oder mehrere Personen nominell mit Marketing oder einer spezifischen Form des Marketings (z.B. Studienmarketing) betraut oder es gibt in der Organisationsstruktur der Hochschule einen Bereich, beispielsweise eine Stabsstelle oder ein Referat, der den Begriff „Marketing“ in seiner Bezeichnung trägt.<sup>8</sup>
2. Die Hochschulen der zweiten Kategorie weisen Marketingstellen auf, die allerdings nicht explizit auf den Internetseiten erwähnt werden. Hinweise auf implizite Marketingstellen finden sich in den Aufgaben- oder Selbstbeschreibungen der Stellen auf den Internetseiten der Hochschulen bzw. in den Antwort-

<sup>4</sup> Eingeschränkt möglich ist ein Vergleich mit der Erhebung von Brüser (2003), siehe Abschnitt 4.

<sup>5</sup> Ausgenommen sind auch die staatlich anerkannten Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft. In der Datenbank „Hochschulkompass“ auf den Internetseiten der Hochschulrektorenkonferenz kann nach den verschiedenen Hochschulen recherchiert werden: <http://www.hochschulkompass.de/hochschulen/hochschulen-in-deutschland-die-hochschulsuche.html>

<sup>6</sup> Bei der Interpretation der Befunde ist hervorzuheben, dass die Hochschulen als Untersuchungseinheiten fungieren und nicht die Marketingstellen.

<sup>7</sup> Zumeist handelte es sich um die Leiter der Pressestelle bzw. der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Positionen mit ähnlichen Bezeichnungen.

<sup>8</sup> Explizite Marketingstellen haben wir vorwiegend im Rahmen unserer Internetrecherche gefunden. In einigen Fällen (Universität Kiel, Universität des Saarlandes, Fachhochschule Bingen, Pädagogische Hochschule Heidelberg) haben wir über die Existenz dieser Stellen auch über die Kontaktaufnahme per E-Mail erfahren.

E-Mails, in denen das Wort Marketing vorkommt. Weil der Marketing-Begriff unterschiedlich definiert werden kann, sind diese Angaben mit Vorsicht zu interpretieren (zur Definitionsfrage siehe Abschnitt 4).<sup>9</sup>

3. In die dritte Kategorie fallen Hochschulen, bei denen keine Marketingstellen, die als solche benannt werden (explizite Marketingstellen), und bei denen keine Stellen oder Personen festzustellen sind, die für Marketing zuständig, aber nicht das Etikett „Marketing“ tragen (implizite Marketingstellen). Es sind also die Hochschulen, die gemäß ihrer Selbstausskunft kein Marketing betreiben.<sup>10</sup>

ad 1) Hochschulen mit Marketingstellen („explizit“)

Insgesamt weisen 115 Hochschulen, das sind rund 61% aller 188 untersuchten Hochschulen, Marketingstellen der ersten Kategorie auf. Zum einen kann das im Rahmen einer eigenen Organisationseinheit geschehen, zum anderen kann Marketing personenbezogen als eine Aufgabenbeschreibung von Hochschulmitarbeiter/innen institutionalisiert sein. Möglich ist schließlich auch die Kombination von beidem: eine Mitarbeiterstelle mit expliziter Marketingbezeichnung, die in einer Einheit der formalen Organisation mit expliziter Marketingbezeichnung tätig ist. Drei Beispiele sowohl von Mitarbeiterstellen als auch Organisationseinheiten, die explizit mit Marketingaufgaben betraut sind, seien genannt:

- An der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus gibt es die Organisationseinheit Referat „Öffentlichkeitsarbeit/Marketing“ in der Präsidialabteilung.
- An der Universität Augsburg ist eine Mitarbeiterin der Hochschulleitung explizit für das Aufgabenspektrum „Marketing und Fundraising“ zuständig.
- In der Verwaltungsabteilung „Kommunikation und Marketing“ der Universität Passau ist die Abteilungsleiterin explizit auch für das Studierendenmarketing zuständig.

Bei 14 Hochschulen ist Marketing als Zuständigkeitsbereich einer Leitungsperson im Rektorat bzw. im Präsidium definiert. Damit wird der hohe Stellenwert dokumentiert, den Marketing an diesen Hochschulen einnimmt; Marketing soll hier offenkundig als Leitungsaufgabe verstanden werden. An fünf Hochschulen Baden-Württembergs, an drei jeweils in Bayern und in Nordrhein-Westfalen, an zwei Hochschulen in Sachsen und an einer in Sachsen-Anhalt finden sich derartige Nominierungen von Prorektoren bzw. Vizepräsidenten für Marketing (und zumeist für weitere Aufgaben). Auffällig ist, dass nicht Universitäten, sondern vor allem Fachhochschulen auf Marketing als Ressortaufgabe eines Mitglieds der Hochschulleitung setzen: An 13 Fachhochschulen und nur an einer Universität trägt ein Prorektor oder ein Vizepräsident in seiner Ressortbeschreibung das Wort „Marketing“. Drei Beispiele aus Baden-Württemberg verdeutlichen, wie unterschiedlich die Ressortschneidungen ausfallen können: Prorektor für „Marketing“ (Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen), für „Marketing und Organisationsentwicklung“ (Hochschule Offenburg) und für „Internationale Angelegenheiten, Hochschulmarketing und Diversity Management“ (Hoch-

schule Mannheim). Bei fünf der 14 Hochschulen mit einem für Marketing zuständigen Mitglied der Hochschulleitung gibt es parallel dazu noch eine Marketingstelle, die in der Verwaltung angesiedelt ist. In einem Fall besteht neben dem „Marketing-Prorektor“ noch ein Gremium, das sich mit Fragen des Marketings befasst, und in einem Fall eine zusätzliche Stelle im Leitungsstab. Bei dem Großteil hingegen – so auch bei den drei genannten Beispielen – ist ausschließlich ein Prorektor oder ein Vizepräsident und keine Stabsstelle oder Verwaltungseinheit explizit für Marketing zuständig.

ad 2) Hochschulen mit Stellen, die mit Marketing betraut sind, aber nicht danach benannt sind („implizit“)

An 58 Hochschulen – das sind rund 31% aller untersuchten Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen – gibt es weder eine Organisationseinheit noch eine Mitarbeiterstelle, die explizit das Label „Marketing“ in ihrer Funktionsbezeichnung tragen. Allerdings sind in diesen Fällen die dazugehörigen Aufgaben einem anderen Bereich zugeordnet. In der Regel konnte diese Information durch gezieltes Nachfragen bei den zuständigen Mitarbeiter/innen der Hochschulen gewonnen werden. Es folgen drei Beispiele dieser Art der „impliziten“ Marketingstellen:

- An der Universität Kassel werden Marketingaufgaben der Stabsstelle Kommunikation, Presse und Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet.
- In der niedersächsischen Ostfalia-Hochschule für angewandte Wissenschaften sind die beiden Arbeitsbereiche Medienkommunikation sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Marketing zuständig.
- An der Fachhochschule Kaiserslautern sind die Aufgaben verschiedenen Bereichen zugeordnet. Einerseits liegt das Marketing in der Verantwortung der Hochschulleitung und andererseits werden Aufträge für Werbekampagnen an Externe vergeben und in Zusammenarbeit mit dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt.

Wie wir schon in unserer Studie von 2008 festgestellt haben, sind die Grenzen zwischen eigenen Marketing-Referaten bzw. -Referent/innen und integrierten Lösungen fließend. Wer und in welcher Position sich nun tatsächlich mit Marketing beschäftigt, ist nicht zwingend von der Nominierung der Abteilung bzw. der Stelle abhängig (Winter 2008, S. 125). Wie kann festgestellt werden, dass Stellen an Hochschulen implizit für Marketing verantwortlich sind? Zum einen wird auf deren Internetseiten Marketing als eine von mehreren Aufgaben der Stelle (der Organisationseinheit oder des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin) beschrieben (z.B. Hochschule

<sup>9</sup> Verzerrungen können ferner dadurch entstehen, dass die Befragten meinen könnten, die Existenz solcher Stellen sei von uns erwünscht, ihre eigene Hochschule solle hier nicht schlecht abschneiden (vgl. Winter 2008, S. 110).

<sup>10</sup> Das heißt im Übrigen nicht, dass sie tatsächlich keine Marketingmaßnahmen ergreifen. Fasst man den Marketingbegriff weit, dann können darunter etliche Aktivitäten fallen, wie beispielsweise die Veranstaltung von Hochschulinformationstagen, die Durchführung von Evaluationen, die „Alumni-Pflege“ oder die Bereitstellung von Career Services. Für unsere Untersuchung ist allerdings die Selbstausskunft der Hochschulen – sei es auf ihren Internetseiten oder sei es per Antwort-E-Mail maßgeblich.

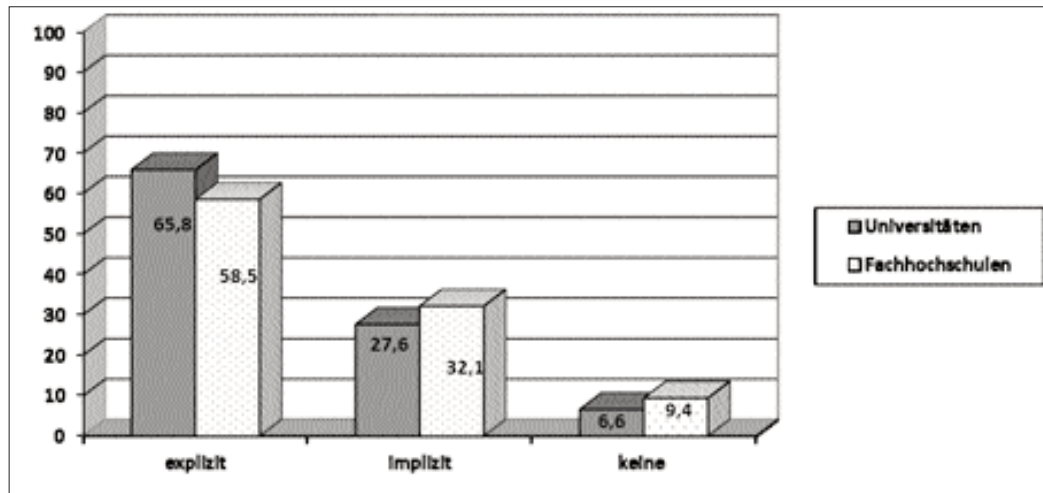
Merseburg, Hochschule Amberg-Weiden, Universität Regensburg), der Begriff „Marketing“ selbst kommt aber nicht in der Stellenbezeichnung vor. Zum anderen haben wir durch eine Kontaktaufnahme per E-Mail über derartige Marketingaktivitäten erfahren.

ad 3) Hochschulen ohne Marketingstellen  
Nur an 15 der 188 Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen sind keinerlei Marketingstellen – sei es als Einheiten

in der Hochschulorganisation oder als Mitarbeiterstellen – feststellbar. In einigen Fällen wird bewusst von Hochschulmarketing Abstand genommen, wie wir im Rahmen unserer Kontaktaufnahme erfahren haben. Zu diesen zählt beispielsweise die Technische Universität München oder die Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald. Ob an den anderen Hochschulen künftig Marketingstellen angestrebt werden oder ebenfalls bewusst darauf verzichtet wird, kann an dieser Stelle nicht gesagt werden. Ebenfalls unbeantwortet bleibt die Frage, inwieweit an den Hochschulen dieser letzten Gruppe tatsächlich keinerlei Aktivitäten im Sinne der Studienwerbung und des Hochschulmarketings vorkommen oder ob nur auf eine Nomination als Marketingstelle bzw. eine Benennung der Tätigkeit als Marketingaktivität verzichtet wurde.

Abbildung 1 veranschaulicht die prozentuale Verteilung der staatlichen Universitäten und Fachhochschulen mit expliziten und impliziten Marketingstellen. Es zeigt sich, dass die Universitäten etwas häufiger eine Person oder eine Organisationseinheit (Abteilung, Dezernat, Referat) aufweisen, welche die Bezeichnung „Marketing“ trägt. Im Vergleich dazu lassen sich implizite Marketingstellen etwas häufiger an den Fachhochschulen finden. Ebenso ist der Anteil der Fachhochschulen, die keine Marketingstellen aufweisen, größer als der Anteil der Universitäten ohne Marketingstellen. Aufgrund ihrer geringen Anzahl wurden die Pädagogischen Hochschulen in dieser Abbildung außen vor gelassen. Drei der sechs Pädagogischen Hochschulen betreiben explizit Marketing und bei den übrigen drei sind Marketing-Aufgaben anderen Einheiten zugeordnet.

Abbildung 1: Universitäten und Fachhochschulen mit expliziten, impliziten und keinen Marketingstellen; in Prozent (N = 182; Universitäten N = 76; Fachhochschulen N = 106)



In Tabelle 1 werden die Universitäten und Fachhochschulen getrennt dargestellt und dabei nach ihrer Zugehörigkeit zu den alten oder neuen Bundesländern eingeteilt.<sup>11</sup> Wiederum geht es um die prozentuale Verteilung der Hochschulen mit impliziten bzw. expliziten bzw. keinen Marketingstellen.

Generell sind explizite Marketingstellen häufiger an Universitäten als an Fachhochschulen zu finden. Dies mag sicherlich auch mit der durchschnittlich unterschiedlichen Größe der (eher kleinen) Fachhochschulen und der (eher großen) Universitäten zusammenhängen; große Hochschulen können sich vermutlich eher derartige Stellen leisten. Aber es gibt auch Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland. In den alten Bundesländern weisen – relativ betrachtet – mehr Universitäten explizite Marketingstellen auf als in den neuen Bundesländern. Insgesamt verfügen ostdeutsche Universitäten aber über genauso viele Marketingstellen wie westdeutsche (93,4% zu 93,3%). Im Fachhochschulbereich sind demgegenüber die neuen Bundesländer „Vorreiter“:

Tabelle 1: Universitäten und Fachhochschulen mit expliziten, impliziten und keinen Marketingstellen, nach alten und neuen Bundesländern unterteilt; in Prozent (N = 182)<sup>12</sup>

BUNDESLÄNDER	Hochschulart	Marketingstellen			Summe
		explizit	implizit	keine	
ABL (N = 146)	Universitäten (N = 61)	67,2	26,2	6,6	100
	Fachhochschulen (N = 85)	54,1	34,1	11,8	100
NBL (N = 36)	Universitäten (N = 15)	60,0	33,3	6,7	100
	Fachhochschulen (N = 21)	76,2	23,8	–	100
Gesamt	Universitäten (N = 76)	65,8	27,6	6,6	100
	Fachhochschulen (N = 106)	58,5	32,1	9,4	100

<sup>11</sup> Berlin wird hierbei den alten Bundesländern zu geordnet.

<sup>12</sup> Lesehilfe: An 67,2% der Universitäten in den alten Bundesländern (inkl. Berlin) gibt es Stellen, die explizit Marketing betreiben.

Tabelle 2: Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen mit expliziten und impliziten Marketingstellen, nach formaler Zuordnung der Marketingstellen unterteilt; absolute Häufigkeiten (N = 188)

	Hochschulen mit Marketingstellen		
	explizit	implizit	Summe
Hochschulleitung	7	–	7
Leitungsstab	64	40	104
Verwaltung	31	10	41
Hochschulleitung & Leitungsstab	1	–	1
Hochschulleitung & Verwaltung	5	–	5
Gremium	1	–	1
Gremium & Hochschulleitung	1	–	1
Externe Firma	3	–	3
nicht zuordenbar	2	8	10
keine Aktivitäten	–	–	15
<b>Summe</b>	<b>115</b>	<b>58</b>	<b>188</b>

Mehr als drei Viertel der ostdeutschen Fachhochschulen weisen explizite Marketingstellen auf; dieser Anteil fällt um rund 20% höher aus als an westdeutschen Fachhochschulen. Zudem gibt es keine ostdeutsche Fachhochschule, die keine Marketingstelle eingerichtet hat; in den westdeutschen Bundesländern sind es hingegen rund 12%.

### 3.2 Verortung in der formalen Organisationsstruktur

Neben der funktionalen Zuordnung der Marketingstellen haben wir nach der Einbindung der Stellen in die formale Organisationsstruktur der Hochschule gefragt (siehe Tabelle 2). Im Kern können die Stellen, die in der Linienorganisation der (zentralen) Hochschulverwaltung angesiedelt sind, von denjenigen, die als Angehörige von Stabsstellen der Hochschulleitung – als Spitze der akademischen Selbstverwaltung – tätig sind, unterschieden werden. Des Weiteren kann auch ein Mitglied der Hochschulleitung (ein Prorektor oder Vizepräsident) mit Marketing betraut worden sein oder/und ein akademisches Gremium (bspw. eine Senatskommission) oder/und eine externe Firma (oder auch eine Tochterfirma) der Hochschule. In relativ wenigen Fällen (N = 7) gibt es mehrere Marketingstellen an einer Hochschule, die explizit mit Marketingaufgaben betraut sind: So sind die Konstellationen Prorektor plus Verwaltungseinheit, Prorektor plus Stabsstelle, Gremium und Verwaltungseinheit zu finden. Am häufigsten kommt die Kombination Prorektor plus Verwaltungseinheit vor. Nicht anzutreffen ist die Konstellation von Stabsstelle plus Verwaltungseinheit; dies würde wohl zu einer problematischen Doppelzuständigkeit zweier ausführender bzw. planender Stellen führen.

In den häufigsten Fällen (64 von 188) sind die Marketing-Verantwortlichen und die Organisationseinheiten, denen explizit Marketing übertragen wurde, den jeweiligen Hochschulleitungen zugeordnet. Diese Stellen werden wegen ihrer formalen Funktion als „Leitungsstäbe“ bezeichnet. Bei 36 der Einrichtungen, die explizite Marketingstellen aufweisen, sind diese in der Hochschulverwaltung angesiedelt.<sup>13</sup> In drei Fällen übernehmen exter-

ne bzw. ausgegliederte Partner das zentrale Marketing. Das sind die „Campus Service GmbH“ für die Johannes-Gutenberg-Universität Mainz<sup>14</sup>, die „Service und Marketing GmbH“<sup>15</sup>, die als Tochtergesellschaft der Universität Mannheim für sie Marketing betreibt, und die „Universität Hamburg Marketing GmbH“<sup>16</sup>. In zwei Fällen beschäftigen sich explizit akademische Gremien mit Marketingfragen: die Senatskommission Hochschulmarketing an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden und die Kommission Hochschulentwicklung und Marketing an der Hochschule Magde-

burg-Stendal. Nicht eindeutig zuordenbar sind die impliziten Marketingstellen in zwei Fällen.

Es gibt in Deutschland 14 Prorektoren oder Vizepräsidenten, deren Ressortbeschreibung das Wort „Marketing“ aufweist. In fünf Fällen gibt es sowohl einen Prorektor bzw. Vizepräsidenten, welcher nominell für „Marketing“ verantwortlich ist, als auch eine Abteilung der Verwaltung, die hierfür zuständig ist: Technische Universität Chemnitz, Hochschule der Medien Stuttgart, Fachhochschule Dortmund, Hochschule Bochum und Fachhochschule Südwestfalen. Weitere Kombinationen von Marketingstellen an einer Hochschulen gibt es an der Hochschule Coburg (ein Vizepräsident und eine Stelle im Leitungsstab) und an der Hochschule Magdeburg-Stendal (ein Prorektor mit der Bezeichnung „Marketing“ im Namen und einer Kommission Hochschulentwicklung und Marketing). In den übrigen sieben Fällen, in denen bei der Ressortbeschreibung eines Mitglieds der Hochschulleitung „Marketing“ auftaucht, gibt es keine weitere Stelle, die explizit Marketing als Aufgabe hat (siehe hierzu auch im Abschnitt 3.1).

Die Technische Universität Chemnitz ist die einzige Universität in Deutschland, die einen Marketing-Prorektor aufweist. Interessant ist, dass Prorektoren oder Vizepräsidenten, die das Wort „Marketing“ im Namen tragen, am häufigsten in den westdeutschen (Fach-)Hochschulen, genauer in süddeutschen Hochschulen (Bayern und Baden-Württemberg) vertreten sind.

Zwischen den alten und den neuen Bundesländern gibt es hinsichtlich der Verteilung kaum Differenzen; das heißt, sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern ist der Großteil (über 60%) der Marketingstellen den Prorektoren und Leitungsstäben zugeordnet. Größere Unterschiede finden sich dagegen zwi-

<sup>13</sup> Hier einbezogen sind auch die Fälle, in denen sowohl ein Prorektor/Vizepräsident nominell mit „Marketing“ betraut ist, als auch eine Marketingstelle in der Verwaltung existiert.

<sup>14</sup> Siehe: <http://www.campus-service.com/personalmarketing/hochschulmarketing.html>

<sup>15</sup> Siehe: <http://www.service.uni-mannheim.de/>

<sup>16</sup> Siehe: <http://www.marketing.uni-hamburg.de/>

schen den Hochschularten. Die Marketingstellen an den Universitäten sind zu 58% bei den Hochschulleitungen (Leitungsstab und Prorektoren) und zu 34% innerhalb Hochschulverwaltungen angesiedelt. Im Fachhochschulbereich sind demgegenüber rund 63% bei den Hochschulleitungen (Hochschulleitung und Leitungsstab) vertreten und innerhalb der Hochschulverwaltungen nur rund 23%.<sup>17</sup> Auffallend sind die Unterschiede zwischen den ost- und westdeutschen Fachhochschulen. So sind beispielsweise in den neuen Bundesländern an rund 63% und in den alten Bundesländern hingegen „nur“ an 48% der Fachhochschulen die Marketingstellen als Leitungsstab organisiert.

### 3.3 Funktionale Zuordnung

Wir haben zuerst danach gefragt, ob die Hochschulen überhaupt Marketingstellen aufweisen und wie sie diese deklarieren. Dann haben wir nach der Einbindung der Marketingstellen in die formale Organisationsstruktur der Hochschule gefragt. Schließlich haben wir diese Stellen funktionalen Bereichen der Hochschulorganisation zugeordnet. Als Hinweis hierauf interpretieren wir die jeweilige Bezeichnung der Stelle bzw. ihrer übergeordneten Organisationseinheit. Die Marketingstellen führen sehr unterschiedliche Namen. Diese Etikettierungen wurden von uns in Kategorien zusammengefasst. So können Marketingstellen nominell ausschließlich für Marketing oder für Studierendenmarketing zuständig sein, andere Marketingstellen sind dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet, wiederum andere fallen in die Bereiche Internationales, Hochschulentwicklung oder Fundraising. Einzelne Hochschulen verbinden die Zuständigkeit für Marketing mit „Wissenschaftsmanagement“, „Veranstaltungsmanagement“ oder „Alumni-Netzwerkpflege“. Dass Marketingaufgaben von mehreren Stellen implizit wahrgenommen werden, die Aufgaben also in der Hochschulorganisation verteilt sind, wurde uns insbesondere im Rahmen unserer Nachfragen von einigen Hochschulen berichtet.

Zuweilen ist die Einordnung in das Kategorienschema schwierig, da sich eine Stelle mit unterschiedlichen Bereichen befasst, z.B. hat das Referat 06 der Hochschule Bremen die Bezeichnung „Studierendenberatung/Studierendenmarketing/Messe“; im Präsidialbereich der Humboldt-Universität Berlin trägt das entsprechende Referat den Titel „Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Fundraising“. Schwierig ist die Zuordnung auch deshalb, weil derartige Marketingstellen mit mehreren Aufgabenfeldern einem Bereich untergeordnet sind, der wiederum einer anderen Kategorie zugeordnet werden kann. Beispielsweise ist das Sachgebiet V.3 „Hochschulmarketing/Gremienbetreuung“ der Hochschule Rhein/Main eine Einrichtung der Abteilung V „Hochschulentwicklung, Qualitätsmanagement und Marketing“.

Tabelle 3: Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen mit expliziten und impliziten Marketingstellen, nach funktionale Zuordnung der Marketingstellen unterteilt; absolute Häufigkeiten (N = 173)

	Hochschulen mit Marketingstellen		
	explizit	implizit	Summe
Fundraising	3	–	3
Hochschulentwicklung	4	4	8
Internationales	4	–	4
Marketing	41	–	41
Öffentlichkeitsarbeit	53	43	96
Studierendenmarketing	4	1	5
Sonstige <sup>18</sup>	6	2	8
Aufgaben verteilt	–	8	8
<b>Summe</b>	<b>115</b>	<b>58</b>	<b>173</b>

Die mit Abstand am häufigsten vertretene Kategorie der funktionalen Beschreibung der Marketingstellen ist „Öffentlichkeitsarbeit“ (96 Hochschulen, 51% aller Hochschulen mit Marketingstellen). Nimmt man nur die Hochschulen mit expliziten Marketingstellen, dann sind es 46%, die dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit zugerechnet werden können. Darunter wurden Bereiche zusammengefasst, die beispielsweise folgende Bezeichnungen tragen:

- Öffentlichkeitsarbeit und Marketing,
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/Marketing,
- PR und Hochschulmarketing,
- Marketing und Kommunikation.

An 41 der Hochschulen mit expliziten Marketingstellen – das sind rund 36% – führt diese Stelle ausschließlich die Bezeichnung „Marketing“, „Hochschulmarketing“ oder „Universitätsmarketing“. Die Benennungen „Studierendenmarketing“ und „Hochschulentwicklung“ kommen vier Mal vor und auch die Bezeichnung „Internationales“ wurde vier Mal vergeben, „Fundraising“ dagegen nur drei Mal. Andere funktionale Zuordnungen, wie z.B. „Forschungsmarketing“ oder „Studierendenberatung“, sind lediglich jeweils nur einmal vorzufinden. Dies entspricht auch unserem Befund von 2008 unter den ostdeutschen Hochschulen: Vorrangig wird Marketing als Öffentlichkeitsarbeit, dann als Studienwerbung und zuletzt als strategische Aufgabe verstanden (Winter 2008, S. 126).

Die Tabelle 3 fasst zusammen, wie viele Hochschulen mit Marketingstellen (unterteilt in explizite und implizite) den verschiedenen Kategorien zugeordnet werden können. Wenn Hochschulen zwei Marketingstellen aufweisen und diese unterschiedlichen Kategorien zugeordnet wurden, dann wurde für die Tabelle die Zuordnung der Verwaltungs- bzw. Stabsstelle gezählt.

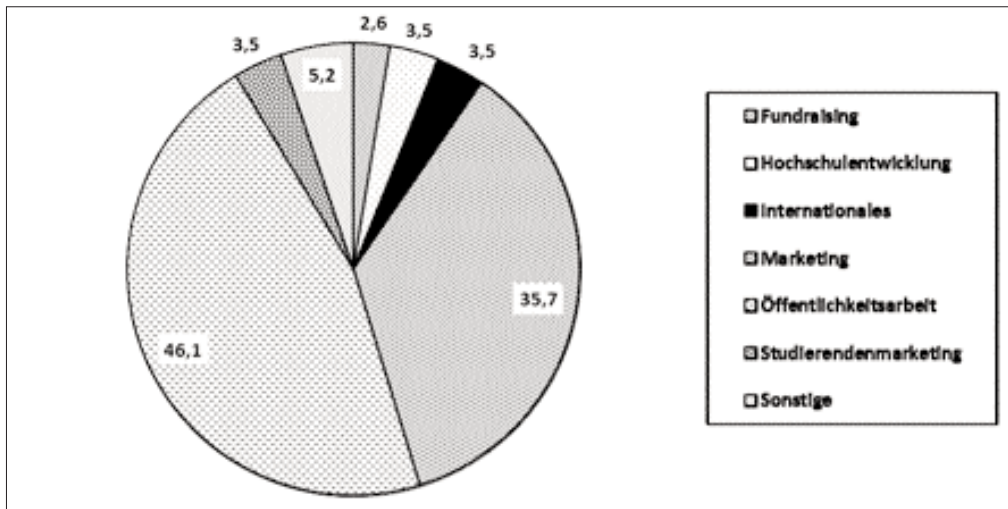
Selbstredend gibt es die funktionale Zuordnung „Marketing“ ausschließlich bei Hochschulen mit expliziten Marketingstellen.

<sup>17</sup> Nicht einbezogen sind hier die Fälle, in denen in zwei Bereichen eine Marketingstelle zu finden ist.

<sup>18</sup> Unter „Sonstige“ fallen die Hochschulen, deren Marketingstellen funktionalen Bereichen zuzuordnen sind, die nur ein- oder zwei Mal vorkommen, wie z.B. Studienberatung, Veranstaltungsmanagement oder Wissenschaftsmanagement.



Abbildung 2: Hochschulen mit expliziten Marketingstellen, nach funktionaler Zuordnung der Marketingstellen unterteilt; in Prozent (N = 115)



Generell – sowohl bei Hochschulen mit expliziten als auch mit impliziten Marketingstellen – fällt die Nähe zur Öffentlichkeitsarbeit auf. Im Folgenden blicken wir nochmals ausschließlich auf die Hochschulen mit expliziten Marketingstellen. Abbildung 2 veranschaulicht, wie stark die Marketingstellen in den verschiedenen Funktionsbereichen vertreten sind. Auch hier wird die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit deutlich: Fast die Hälfte aller Hochschulen hat ihre Marketingstelle diesem Bereich zugeordnet. Am zweithäufigsten sind die Hochschulen mit Marketingstellen vertreten, die sich in ihrer Bezeichnung ausschließlich auf Marketing konzentrieren. Dies sind mehr als ein Drittel der Hochschulen mit expliziten Marketingstellen. Alle anderen funktionalen Zuordnungen kommen dagegen relativ selten vor.

Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die Hochschulen mit expliziten Marketingstellen, die zudem entweder als Leitungsstab, als Verwaltungseinheit oder als Teil der Hochschulleitung organisiert sind. Um eine Interpretation des Verhältnisses von formaler und funktionaler Zuordnung der Marketingstellen zu erleichtern, werden die prozentualen Werte in Abbildung 3 grafisch dargestellt. Wird Marketing in einem Stab der Hochschulleitung organisiert, dann ist diese Stelle in den meisten Fällen dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet (56,3%). Das liegt wohl auch daran, dass generell für Public Relation Work, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit an den Hochschulen Leitungsstäbe verantwortlich sind und die Marketingstellen hier angeschlossen werden. Wird Marketing der Verwaltung zugeordnet, dann ist die Stelle am häufigsten ausschließlich für Marketing zuständig, es sind – wenn man so will – „reine“ Marketingstellen (38,7%). Verfügt die Hochschule über einen Prorektor oder einen Vizepräsidenten für Marketing, so ist dieser in den meisten Fällen zudem für internationale Fragen zuständig (42,9%).

#### 4. Resümee und offene Fragen

Auf drei wichtige Befunde lässt sich unsere empirische Erhebung der Marketingstellen an allen staatlichen

deutschen Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen in Deutschland zusammenfassen:

Erstens gibt es einen erstaunlich großen Anteil von Hochschulen in Deutschland, die auf irgendeine Art und Weise Marketing betreiben: Explizit verfügen rund drei Fünftel der Hochschulen über Marketingstellen, sei es als formale Organisationseinheit oder seien es einzelne Mitarbeiter/-innen, die dieses Aufgabengebiet (mit) übernehmen (exakt: 61,2%). Dazu kommen noch die

Hochschulen, die von sich behaupten, dass sie – zwar nicht nominell, aber faktisch – Marketingaufgaben erfüllen. Dies sind drei von zehn Hochschulen (exakt: 30,9%). Insgesamt verfügen also rund neun von zehn Hochschulen über Stellen, die mit Marketingaufgaben betraut sind (exakt: 92,1%).

Vergleicht man diese Zahlen mit der Erhebung von Rene Brüser aus dem Jahr 2003, ist dieser Anteil im Laufe der letzten neun Jahre offenbar gewachsen. In seiner Befragung aller Hochschulen stellt Brüser fest, dass rund 40% der Hochschulen eine Stelle (ein Referat oder eine Abteilung) für Marketing eingerichtet haben und rund 13% die Einrichtung einer solchen planten (Brüser 2003, S. 30). Allerdings ist bei dem Vergleich dieser Studie mit unserer Untersuchung Vorsicht angeraten. Zum einen handelt es sich um eine Erhebung aller Hochschulen, also auch der privaten sowie der Kunst- und Musikhochschulen. Zum anderen kann der relativ geringe Rücklauf der schriftlichen Befragung 36,2% (38,2% der Fachhochschulen und 41,4% der Universitäten) zu gewissen Verzerrungen führen, die wir bei unserer Vollerhebung weitgehend ausschließen können. Beispielsweise ist denkbar, dass aus Gründen der vermeintlichen Erwünschtheit gegenüber dem Fragesteller nur die Hochschulen antworten, die Marketingstellen eingerichtet haben.<sup>19</sup>

Zweitens betreiben alle Hochschulen in den ostdeutschen Flächenländern mit Ausnahme der Universität Greifswald in Mecklenburg-Vorpommern Marketing.

<sup>19</sup> 1997, also sechs Jahre vor Brüser, haben Freitag und Hellstern (1997) ebenfalls eine Umfrage unter allen Hochschulen durchgeführt. Allerdings wurde nicht nach den Marketingstellen, sondern nach dem Vorhandensein von Marketingkonzepten gefragt. Explizit definiert wurde dabei nicht, was unter Hochschulmarketing zu verstehen ist, offensichtlich aber – darauf verweisen die gestellten Fragen – insbesondere eine aktive(re) Öffentlichkeitsarbeit, die Bildung einer Corporate Identity (einschl. eines Corporate Designs) und Marktforschungsaktivitäten. Zu letzteren wurden wiederum vor allem Befragungen von Studierenden, Absolvent/innen etc. gezählt. Bei einer Rücklaufquote von 55% sprachen 30 der 302 Hochschulen davon, dass sie bereits Marketingkonzepte besäßen. Das sind rund ein Fünftel der Hochschulen, die geantwortet haben (19,6%). Angesichts der Unbestimmtheit der verwendeten Begriffe, ist indes die Aussagekräftigkeit dieser Zahl zu hinterfragen.

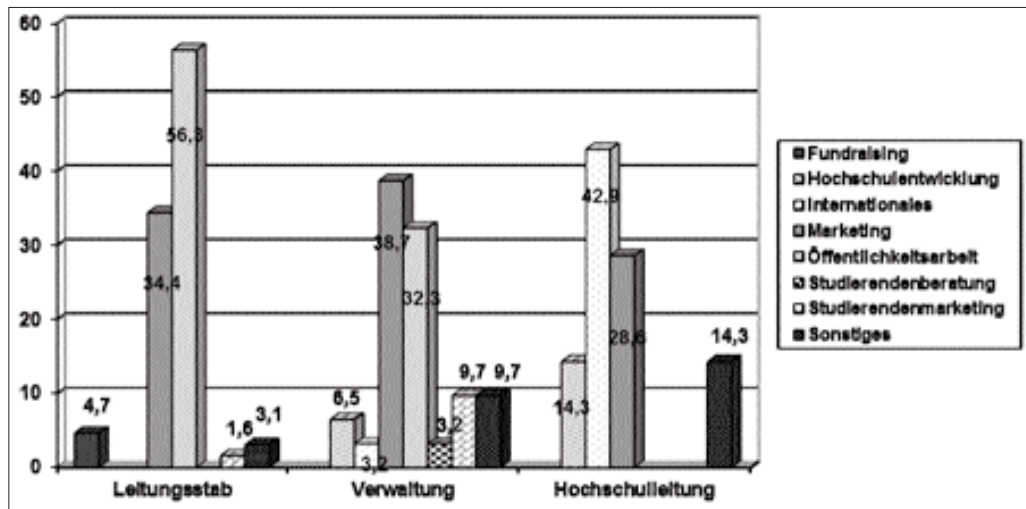
Demgegenüber äußerten etliche von uns vor vier Jahren befragte ostdeutsche Hochschulen lediglich die Absicht, dass sie derartige Stellen aufbauen wollten (Winter 2008). Vor zehn Jahren waren es in den neuen Bundesländern im Vergleich zu den westdeutschen Ländern zehn Prozent weniger Hochschulen, die derartige Stellen eingerichtet hatten – rund 30% (Brüser 2003, S. 30). Mittlerweile sind viele Hochschulen dazugekommen, die derartige Strukturen institutionalisiert haben. Die ostdeutschen Hochschulen haben, möglicherweise forciert durch die Anreizmechanismen des Hochschulpaktes 2020, nach einer Aufholphase mit den westdeutschen gleichgezogen. In den neuen Bundesländern gibt es – im Vergleich zu den alten – überhaupt keine Fachhochschulen ohne Marketingstellen mehr. Ob sie als Vorreiter einer Entwicklung gelten können, denen nun die rund 12% der westdeutschen Fachhochschulen, die bislang noch (?) keine Marketingstellen eingerichtet haben, nachfolgen werden, wird die Zukunft zeigen.

Drittens zeigt sich, dass Marketing überwiegend in der Hochschulorganisation im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt ist: Bei den Hochschulen mit expliziten Marketingstellen sind es knapp die Hälfte (45,7%), bei den Hochschulen mit impliziten Marketingstellen sind es sogar knapp drei Viertel (74,1%). Die Frage, ob sich damit ein Verständnis von Marketing als Public-Relations-Work offenbart, drängt sich auf. Weitere Fragen schließen sich daran: Was verstehen die Hochschulen unter Marketing? Handelt es sich tatsächlich um eine neue Aufgabe? Wurden dazu neue Stellen geschaffen? Oder handelt es sich bei der Einrichtung bzw. Benennung von Marketingstellen um eine Art Etikettierung, die politischen Anforderungen folgt, aber faktisch ohne Substanz und Konsequenzen ist?

Wie wir schon in unserer Studie zu den Marketingaktivitäten der ostdeutschen Hochschulen festgestellt haben (Winter 2008), sind grundsätzlich zwei typische Auffassungen im Verständnis von Marketing zu nennen:

- In der einen Variante wird Marketing lediglich als Studienwerbung begriffen. Darin äußert sich eine enge Auffassung von Marketing. Für die vorhandenen Studienangebote wird Public Relations-Work betrieben, um potenzielle Studienanfänger für den eigenen Studienstandort und die vorhandenen Studiengänge zu gewinnen.
- Umfassend ist dagegen der zweite Marketingbegriff ausgelegt. Das betriebswirtschaftliche Konzept von Marketing meint die Ausrichtung eines Unternehmens und seiner Produktpalette am Markt zwecks Er-

Abbildung 3: Hochschulen mit expliziten Marketingstellen als Verwaltungseinheiten, als Teil der Hochschulleitung oder als Leitungsstab, nach formaler und funktionaler Zuordnung der Marketingstellen unterteilt; in Prozent (N = 102)



folgsmaximierung.<sup>20</sup> Hochschulmarketing ist „die bewusste marktorientierte Führung der gesamten Hochschule: Also die Ausrichtung und Koordination aller Aktivitäten auf die Bedürfnisse von Zielgruppen und damit Sicherung von Vorteilen im Hochschulwettbewerb“ (Meffert 2007, S. 4). Hochschulmarketing ist danach eine Angelegenheit der Hochschulleitung. In der operativen Umsetzung zielt der sog. Marketing-Mix nicht nur auf die Kommunikation ab, sondern auch auf die Preis- und Produktgestaltung sowie die Vertriebspolitik (Distribution). Auf die Hochschulen übertragen schließt das operative Marketing die Bereiche Studienwerbung, Studiengebühren, Studienangebote, Studienorte mit ein (vgl. Müller-Böling 2007, S. 15). Um eine entsprechende Marketing-Strategie zu entwerfen, ist die Beobachtung des Marktes, des Verhaltens der Nachfrager sowie der Angebotsentwicklung und der Strategie der vermeintlichen Konkurrenten von zentraler Bedeutung.<sup>21</sup>

Versucht man nun die Fragen nach dem tatsächlichen Marketingverständnis sowie der Art und Weise der Marketingaktivitäten der Hochschulen nur mit Hilfe einer Dokumentenrecherche zu beantworten, gelangt man unweigerlich an Grenzen, die auch der Unschärfe des Marketing-Begriffs geschuldet sind. Offensichtlich haben manche Hochschulen auch bewusst die Entscheidung getroffen, kein Marketing zu betreiben. Anscheinend wird dieser betriebswirtschaftliche Ansatz als „nicht einer akademischen Einrichtung angemessen“ be-

<sup>20</sup> Einer der für Deutschland maßgeblichen Marketing-Experten, Heribert Meffert, begreift Marketing als die „Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten“ zum Zwecke der Befriedigung von Kundenbedürfnissen und Verwirklichung von Unternehmenszielen (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 19).

<sup>21</sup> Der Prestigewert eines Abschlusses ist aus Marketing-Perspektive ein wesentlicher Faktor des Produkts „Studiengang“. Das Prestige wiederum hängt von der Gestaltung des Studiums (Niveau, Kompetenzen, Inhalte etc.), aber auch vom Leistungsniveau der eventuell ausgewählten Studierenden und den Studienkosten ab (vgl. Franck/Schönfleder 2000).

trachtet.<sup>22</sup> Auf der anderen Seite wird das Label „Marketing“ wesentlich häufiger – so unsere Vermutung – vergeben, als dass tatsächlich Marketing als Strategie von Unternehmensführung betrieben wird. Marketing wird hier offenbar als Ausweis von Problembewusstsein (hinsichtlich des drohenden Überangebots an Studienplätzen oder eines mangelnden Leistungsvermögens der Bewerber/innen) oder gar von Modernität betrachtet. Um die Frage nach dem jeweiligen Marketingverständnis der Hochschulen zu klären und um die Fälle von „Marketingverweigerern“ identifizieren zu können, sind leitfadengestützte Interviews – oder zumindest umfangreichere Befragungen – nötig.

In unserer Studie zu den ostdeutschen Hochschulen vor vier Jahren fanden wir heraus, dass Marketing in der Auffassung der meisten Hochschulen auf Werbung reduziert wird. Damit korrespondierte die häufige Verankerung von Marketing in den Presseabteilungen der Hochschulen (Winter 2008, S. 131). Auch in unserer aktuellen deutschlandweiten Erhebung stellen wir fest, dass die Marketingaktivitäten überwiegend im Bereich „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ verortet sind. Man könnte daher den Schluss ziehen, dass auch bei einer genaueren deutschlandweiten Betrachtung der Marketingaktivitäten und des Marketingverständnisses der Hochschulen eher Studienwerbung im engeren als Marketing im betriebswirtschaftlichen Sinne betrieben wird. Auf Grund der eingangs genannten Umbrüche der Hochschullandschaft werden derartige Maßnahmen häufig betrieben, um potenzielle Studienanfänger/innen an die eigene Universität oder Fachhochschule zu locken. Da der Bedarf dazu steigen wird, dürfte die Anzahl von Stellen, die Studienwerbung betreiben und sich zumindest nominell dem Marketing widmen, auch in Zukunft wachsen – was empirisch zu überprüfen wäre.

#### Literaturverzeichnis

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010):* Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel. Im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Bielefeld.
- Brüser, R. (2003):* Perspektiven des Hochschulmarketing. Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme des deutschen Hochschulsystems Halberstadt, Hochschule Harz, Fachbereich Verwaltungswissenschaft. URL: <http://hsdbs.hof.uni-halle.de/documents/t1370.pdf>
- Franck, E. P./Schönfleider, B. (2000):* On the Role of Competition in Higher Education – Uses and Abuses of the Economic Metapher. In: Schmalenbach Business Review, Vol. 52/No. 3., pp. 214-237  
URL: [http://www.fachverlag.de/sbr/pdfarchive/einzelne\\_pdf/sbr\\_2000\\_july-214-237.pdf](http://www.fachverlag.de/sbr/pdfarchive/einzelne_pdf/sbr_2000_july-214-237.pdf)
- Freitag, C./Hellstern, G. (1997):* Abschied von der Öffentlichkeitsarbeit? In: Freitag, C./Hellstern, G. (Hg.): Von der Öffentlichkeitsarbeit zum Hochschulmarketing? Tagungsdokumentation. Arbeitstagung an der Universität/Gesamthochschule Kassel, 04. Juli 1997. Kassel.
- Grundmann, C. H. (2011):* Wenn Marketing das Sagen hat. In: Forschung & Lehre, Vol. 18/H. 3, S. 205.
- Heiland, T. (2001):* Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Eine empirische und implikationsorientierte Analyse. Frankfurt/Main.
- Krachenberg, A. R. (1972):* Bringing the Concept of Marketing to Higher Education. In: The Journal of Higher Education, Vol. 43/No. 5, pp. 369-380.
- Kultusministerkonferenz (2012):* Vorausberechnung der Studienanfängerzahlen 2012-2025. Fortschreibung (Stand: 24.01.2012). Berlin.  
URL: [http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Statistik/Vorausberechnung\\_der\\_Studienanfängerzahlen\\_2012-2025\\_01.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Statistik/Vorausberechnung_der_Studienanfängerzahlen_2012-2025_01.pdf)
- Litten, L. H. (1980):* Marketing Higher Education: Benefits and Risks for the American Academic System. In: The Journal of Higher Education, Vol. 51, H. 1, pp. 40-59.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2008):* Marketing. Wiesbaden. 10. Auflage
- Meffert, H. (2007):* Einführung in die Themenstellung. In: Müller-Böling, D./Meffert, H. (Hg.): Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Dokumentation der Tagung vom 15. Januar, Münster, CHE-Arbeitspapier Nr. 98, S. 2-7.
- Müller-Böling, D. (2007):* 10 Jahre Hochschulmarketing: schon hinter uns oder noch vor uns? In: Müller-Böling, D./Meffert, H. (Hg.): Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007, Münster, CHE-Arbeitspapier Nr. 98, S. 8-22.
- Sporn, B. (1996):* Managing university culture. An analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. In: Higher Education, Vol. 32/H. 1, S. 41-61.
- Trogele, U. (1997):* Strategisches Marketing für deutsche Universitäten. Die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen in deutschen Universitäten Frankfurt/Main.
- Winter, M. (2008):* Studienwerbung und Marketingaktivitäten der ostdeutschen Hochschulen. Ergebnisse einer Befragung im ersten Vierteljahr. In: die hochschule, Vol. 17/H. 1, S. 108-131.
- Winter, M. (2012):* Wettbewerb im Hochschulbereich. In: Winter, M./Würmann, C. (Hg.): Wettbewerb und Hochschulen. 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in Wittenberg 2011. die hochschule, Vol. 21/H. 2, S. 17-45.
- Winter, M./Rathmann, A./Trümpler, D./Falkenhagen, T. (2012):* Entwicklungen im deutschen Studiensystem. Analysen zu Studienangebot, Studienplatzvergabe, Studienkapazität, Studienwerbung und Marketing. Wittenberg: HoF-Arbeitsbericht 7/2012. Auch im Internet verfügbar: [http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab\\_7\\_2012.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_7_2012.pdf), Anhang: [http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab\\_7\\_2012\\_anhang.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_7_2012_anhang.pdf)

<sup>22</sup> Gegen derartige Vorbehalte argumentieren denn auch die Befürworter des Hochschulmarketings und versuchen, Marketing hochschuladäquat zu definieren (Meffert 2007; Müller-Böling 2007; Sporn 1996; vgl. Litten 1980). Von diesen Bemühungen zeugen bereits Beiträge aus den USA aus den 1970er Jahren (Krachenberg 1972); mittlerweile ist Marketing an US-amerikanischen Hochschulen laut Grundmann (2011) weit verbreitet.

■ **Dr. Martin Winter**, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Hochschulforschung (HoF), Universität Halle-Wittenberg, E-Mail: [martin.winter@hof.uni-halle.de](mailto:martin.winter@hof.uni-halle.de)

■ **Teresa Falkenhagen**, M. A., Dezernatsleiterin Studentische und Akademische Angelegenheiten, Burg Giebichenstein Kunsthochschule Halle, E-Mail: [falkenhagen@burg-halle.de](mailto:falkenhagen@burg-halle.de)

#### Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Hochschulmanagement“

**Anzeigenpreise:** auf Anfrage beim Verlag

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

**Kontakt:** UVW-UniversitätsVerlagWebler, Der Fachverlag für Hochschulthemen, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld,

Fax: 0521 - 92 36 10-22, E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

Susanne Kirchoff-Kestel & Steven Ott

## Mehr als ein Jahrzehnt Kosten- und Leistungsrechnung in Hochschulen – Zur Bedeutung des Instruments für die interne Steuerung



Susanne  
Kirchoff-Kestel



Steven Ott

In den 90er Jahren begannen die ersten Hochschulen mit der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung. Sie beabsichtigten, das Rechnungssystem neben der Erfüllung externer Berichtszwecke auch für Zwecke der internen Steuerung einzusetzen. Heute hat zwar der Großteil der Hochschulen in Deutschland eine Kosten- und Leistungsrechnung implementiert, aber in der Diskussion über Steuerungsinstrumente stehen eher Zielvereinbarungen sowie Kennzahlen- und Budgetierungssysteme im Fokus.

Der Beitrag geht der Frage nach, ob sich die damaligen Erwartungen der Hochschulen an den Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung erfüllt haben. Dazu werden die Ergebnisse zweier empirischer Studien zu Rechnungszwecken und zur Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung in Hochschulen in den Jahren 1997 und 2011 im Vergleich vorgestellt und reflektiert. Die Untersuchung 2011 stellt eine Replikation der Studie von 1997 dar, so dass Erkenntnisse zur Entwicklung der Zwecke und Gestaltung der Kostenrechnung in denselben Hochschulen im Zeitablauf gewonnen werden. Abschließend werden Schlussfolgerungen zur Bedeutung der KLR für die interne Steuerung in Hochschulen gezogen sowie Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Steuerungsrelevanz diskutiert.

### 1. Zum Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung in Hochschulen

Als in den 90er Jahren neue Rechnungssysteme in Form der Kosten- und Leistungsrechnung in Hochschulen Einzug hielten, war die Einführung in starkem Umfang (bei fast 70% der Hochschulen) vom Gesetzgeber veranlasst und diente vielfach externen Berichtszwecken sowie der Sicherung des wirtschaftlichen Ressourceneinsatzes aus staatlicher Sicht (Kirchoff-Kestel 2006, S. 273-286). Dennoch planten die Hochschulen bei der Einführung auch, die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) für Zwecke der internen Steuerung einzusetzen, wie z.B. zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitskontrollen für Verantwortungsbereiche, zur Unterstützung von Entscheidungen oder für die Berechnung der Kosten pro Student (Kirchoff-Kestel 1997, S. 188-190).

Diese Ausrichtung auf interne Rechnungs- und Steuerungszwecke ließ sich durch eine Verstärkung des Management-Paradigmas bei der Steuerung von Hochschulen erklären, welches Anreize und Sanktionen in Richtung zielkonformer und effizienter Leistungserstellung beinhaltet (Teichler 1998, S. 16f. und S. 25). Die gewollte effiziente Allokation von Ressourcen in Richtung auf Leistungsziele machte eine zunehmende Nutzung betriebswirtschaftlicher Steuerungs- und Führungsinstrumente in den Hochschulen nötig (Bayer 2007, S. 109). Eines dieser Instrumente ist die Kosten- und Leistungsrechnung, die monetär quantifizierbare Rechengrößen verarbeitet. Als weitere Instrumente kommen vor allem Kennzahlen- sowie Budgetierungssysteme zum Einsatz (Schubert 2009, S. 141), wobei erstere häufig als Basis für leistungsorientierte Mittelverteilungen dienen. Daneben spielen Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrumente mit einem besonderen Fokus auf Motivations- und Anreizaspekten eine wesentliche Rolle in Hochschulen (Schubert 2009, S. 69).

In den folgenden Ausführungen wird der Fokus auf das Instrument der Kosten- und Leistungsrechnung gelegt. Obwohl die KLR mittlerweile vom Großteil der Hochschulen implementiert worden ist (Dworski/Gamm/Junga 2006, S. 31f. und Haneke/Dwornicki 2006, S. 30-32), wird aktuell in der Diskussion über mögliche Steuerungsinstrumente in Hochschulen kaum noch auf die Thematik der KLR eingegangen.

In diesem Beitrag soll deshalb der Frage nachgegangen werden, ob sich die damaligen Erwartungen an die KLR erfüllt haben und die beabsichtigte Nutzung der KLR als internes Rechnungs- und Steuerungsinstrument realisiert werden konnte. Konkret soll analysiert werden,

- ob und wie sich die Rechnungszwecke, die mit der KLR verfolgt wurden, verändert haben,
- wie sich die Ausgestaltung der KLR entwickelt hat,
- inwiefern die Ausgestaltung mit der Entwicklung der Rechnungszwecke zusammenhängt.

Auf Basis der Ergebnisse dieser Analyse sollen zusammenfassend die Bedeutung der KLR für die interne Steuerung in Hochschulen bewertet werden.

Im folgenden Kapitel 2 werden zunächst die konzeptionellen Grundlagen des Beitrags hergeleitet. Der konzeptionelle Bezugsrahmen verdeutlicht einen Zusammenhang zwischen den Rechnungszwecken und der Gestaltung der KLR in Hochschulen.

Im dritten Kapitel werden die Ergebnisse von zwei empirischen Untersuchungen im Vergleich dargestellt. Im Jahr 1997 wurden telefonische, halbstandardisierte Interviews mit neun Hochschulen geführt, die innovativ aktiv waren bei der Einführung von KLR. Sie wurden zu den verfolgten Rechnungszwecken und der realisierten sowie geplanten Gestaltung der KLR befragt. Im Jahr 2011 fand eine Replikation dieser Befragung mit sieben der neun Hochschulen statt. Somit ist es möglich, die Entwicklung der Rechnungszwecke und der Gestaltung der KLR in diesen Hochschulen im Zeitablauf zu verdeutlichen sowie den Einfluss der Rechnungszwecke auf die Gestaltung zu betrachten.

Im abschließenden vierten Kapitel werden Schlussfolgerungen zur Bedeutung der KLR für die interne Steuerung in Hochschulen gezogen sowie Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Steuerungsrelevanz reflektiert.

## 2. Konzeptionelle Grundlagen

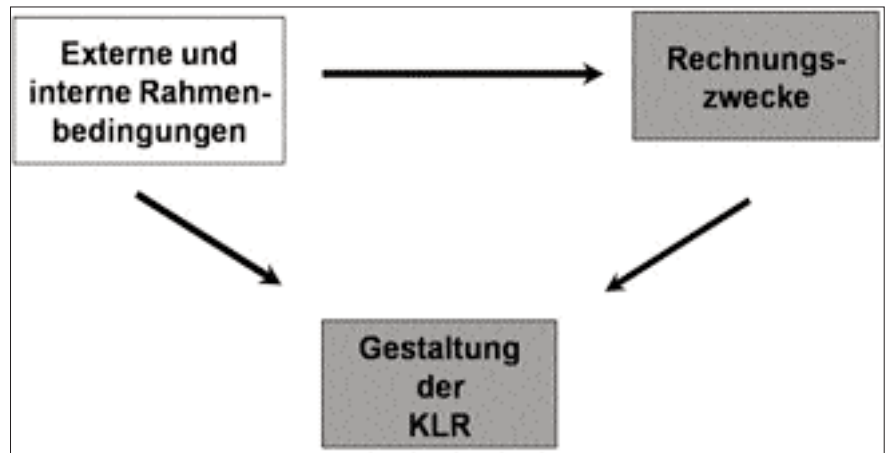
### 2.1 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Der konzeptionelle Bezugsrahmen für die Untersuchung leitet sich aus den Erkenntnissen der Kostenrechnungstheorie ab (z.B. Riebel 1994; Dellmann 1979, S. 327; Kosiol 1981, Sp. 1073; Schneider 1997, S. 44f. sowie Schneider 1961, S. 693). Riebel beispielsweise stellt die Forderung, dass die Kostenrechnung sich an den „Eigenarten des Betriebes“ (Riebel 1994, S. 11) und an „den jeweils vorherrschenden Rechnungszwecken“ (Riebel 1994, S. 11) orientieren soll, wobei die Eigenarten des Betriebes und die Marktbedingungen die Zwecke determinieren. Auch neuere Werke zur Kostenrechnung greifen den Zusammenhang zwischen Zwecken und Gestaltung auf, wie z.B. Coenenberg et al. (2009) und Horngren et al. (2001).<sup>1</sup>

Daraus lässt sich folgern, dass die Gestaltung einer Kosten- und Leistungsrechnung in Abhängigkeit von den Rechnungszwecken vorzunehmen ist. Sie wird aber auch beeinflusst von externen (z.B. gesetzliche Regelungen zur Gliederung der Kostenarten) und internen Rahmenbedingungen (z.B. Ziele der Hochschulen, spezielle Entscheidungsbedarfe, Zeithorizont der Entscheidungen), wobei anzunehmen ist, dass die Rahmenbedingungen direkt oder indirekt (über die Rechnungszwecke) auf die Gestaltung wirken (Kirchhoff-Kestel 2006, S. 8-10 sowie Riebel 1994, S. 523). Abbildung 1 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Dieser Beitrag betrachtet schwerpunktmäßig die Beziehung zwischen Rechnungszwecken und der Gestaltung der KLR (grau unterlegt). Die Wirkung der Rahmenbe-

Abbildung 1: Konzeptioneller Bezugsrahmen



dingungen wird über die Beeinflussung der Rechnungszwecke dabei zum Teil implizit mitberücksichtigt.

Nur wenn die Gestaltung der KLR sich an den verfolgten Rechnungszwecken orientiert, lassen sich letztlich die benötigten entscheidungsrelevanten Informationen generieren.

Bezogen auf die Rechnungszwecke in Hochschulen dient der Zweck der Betriebssteuerung im Sinne einer Gewinnung von Informationen zur Bewertung von Handlungsalternativen, wie z.B. bei der Festlegung des Studienangebots und bei Make-or-Buy-Entscheidungen, vorrangig der internen Steuerung. Aber auch Auswertungen zur Wirtschaftlichkeitskontrolle von Verantwortungsbereichen (z.B. zentralen Einheiten), Preiskalkulationen für Weiterbildungsstudiengänge und kostenträgerbezogene Erfolgsrechnungen, wie die Ermittlung der Kosten pro Studiengang, können als Basis für Entscheidungen im Rahmen der internen Hochschulsteuerung dienen. Damit wird ein Steuerungs-begriff im weiten Sinne zugrunde gelegt, der den Planungs- sowie Steuerungsaspekt (letzteres im Sinne von Kontrolle und Feedback) des Rechnungswesens umfasst (dies geschieht in Anlehnung an Horngren et al. 2001, S. 5-7).

Der Beitrag soll analysieren, inwieweit diese internen Rechnungszwecke mit der KLR aktuell wirklich verfolgt werden und in wie fern sich die verfolgten Zwecke auf die Gestaltung der KLR auswirken.

### 2.2 Potenzielle Rechnungszwecke einer KLR

Rechnungszwecke, häufig auch als Rechnungsziele bezeichnet, beschreiben konkrete inhaltliche Aufgaben des Rechnungssystems und spiegeln die sachlich materiellen Probleme wider, bei deren Lösung das Rechnungssystem helfen soll (Hummel/Männel 1986, S. 25). Im Folgenden werden die in der Betriebswirtschaftslehre der Kosten- und Leistungsrechnung zugeschriebenen Rechnungs-

<sup>1</sup> Coenenberg et al. stellen fest, dass „Kostenrechnung eine Zweckrechnung“ ist und entsprechend der relevanten Fragestellungen im Unternehmen gestaltet werden sollte. Horngren et al. vertreten eine entscheidungsorientierte Perspektive der Kostenrechnung, in der es darum geht, entscheidungsorientierte Kosteninformationen (relevante Kosten) für die Entscheidung der Manager im Rahmen der Unternehmenssteuerung bereitzustellen (Coenenberg et al. 2009, S. 59 und Horngren et al. 2001, S. 2-13).

zwecke kurz bezogen auf einen Einsatz in Hochschulen charakterisiert (in ausführlicher Form bei Kirchhoff-Kessel 2006, S. 111-134).

#### a) Kontrolle der Wirtschaftlichkeit

Hier geht es um die Kontrolle ausgewählter Kostenarten sowie der Kostenstruktur in Form von Zeit-, Betriebs- und Soll-Ist-Vergleichen (Hummel/Männel 1986, S. 31f. sowie Schweitzer, Küpper 2011, S. 34-36). Diese kann man sich auch für Hochschulen vorstellen: Zeit- und Soll-Ist-Vergleiche erfolgten vor der Einführung einer KLR bereits auf Basis von Einnahmen und Ausgaben. Für eine Kostenkontrolle müssen (wertmäßige) Kosten bezogen auf Kostenstellen erfasst werden, also auch kalkulatorische Kosten und Abschreibungen sowie Gemeinkosten mit einbezogen werden. Benchmarking-Vergleiche werden in Hochschulen ebenfalls vorgenommen, wobei aber meist Prozesse oder Leistungen im Vordergrund stehen, wie z.B. beim Benchmarking Club Technischer Universitäten (Ziegele 1998). Zum anderen sollen den Abteilungen und Verantwortungsbereichen die durch sie beeinflussbaren Kosten verdeutlicht und den Leistungen oder geplanten Kosten gegenübergestellt werden (Hummel/Männel 1986, S. 32f.). Hierfür wäre die Ermittlung von geplanten Leistungen und zum Teil auch die monetäre Bewertung von Hochschulleistungen notwendig. Eine Zuordnung von Kosten kann über Schlüsselungsprozesse ermöglicht werden, eine monetäre Leistungsbewertung ist schwierig und zumeist wenig sinnvoll (siehe d). Stattdessen kann die Bewertung der Leistungen durch quantitative, aber nicht monetäre, Kennzahlen geschehen. Als Verantwortungsbereiche in Hochschulen sind zentrale Einheiten, wie Verwaltung, Bibliothek oder Rechenzentrum, Fachbereiche und Fakultäten sowie Institute, Lehrstühle bzw. Professuren abzugrenzen.

#### b) Gewinnung von Unterlagen für Entscheidungsrechnungen (Betriebssteuerung); Entscheidungs- und Verhaltenssteuerung

Hier geht es um die Gewinnung von Informationen für die interne Betriebssteuerung. Für anfallende Entscheidungen sollen Prognoseinformationen über erwartete Kosten und/oder Erlöse von Handlungsalternativen zur Verfügung gestellt werden (Hummel/Männel 1986, S. 33-35 sowie Schweitzer/Küpper 2011, S. 28-30). Folgende eher strategische Entscheidungen in Hochschulen beispielsweise könnten durch Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung fundiert werden:

- Entscheidungen über die Streichung, Zusammenlegung, Ergänzung oder den Neuaufbau von Studiengängen bzw. über das langfristige Angebot an Studiengängen,
- die Einrichtung neuer Professuren,
- Selbsterstellung oder Fremdbezug z.B. in der zentralen Vervielfältigung, der Druckerei oder dem Hochschulrechenzentrum.

Weiterhin kann eine laufende Kostenrechnung der Entscheidungs- bzw. Verhaltenssteuerung dienen. Dies ist besonders von Bedeutung, wenn Ziele von Entscheidungs-

trägern auf unterschiedlichen Ebenen in Einklang gebracht werden müssen (Pfaff/Weber 1998, S. 160f.), wie es in Hochschulen der Fall ist. Durch die Festsetzung von Kostenhöhen, Verrechnungsvorschriften und Allokationsverfahren, wie die Mittelverteilung bzw. Budgetierung nach Kosten- und/oder Leistungskriterien, können die Entscheidungen der verschiedenen Entscheidungsträger in eine wirtschaftlich sinnvolle Richtung gelenkt werden.<sup>2</sup>

#### c) Preiskalkulation und Preisbeurteilung

Unternehmen ermitteln mit Hilfe der Kostenrechnung Selbstkosten für die Kalkulation der Verkaufspreise ihrer Produkte (Preisuntergrenzen), Einkaufspreise für die zu beschaffenden Produktionsfaktoren (Preisobergrenzen) sowie Verrechnungspreise für innerbetriebliche Leistungen (Hummel/Männel 1986, S. 27-30 sowie Schweitzer/Küpper 2011, S. 31f.). Hochschulen könnten unter dieser Zwecksetzung z.B. bestimmen, wie viel ein Studierender/Absolvent, eine Lehrveranstaltung, ein Forschungsprojekt oder eine andere Dienstleistung (z.B. Weiterbildungsveranstaltung, Raumvermietung) kostet. Prozessorientiert könnte ermittelt werden: Wie viel kostet eine Berufung? Welche Kosten verursacht eine Einschreibung? Wie viel kostet die Abrechnung einer Dienstreise?

Die Kalkulation auf Vollkostenbasis für auftragsfinanzierte Drittmittelprojekte ist mittlerweile eine extern vorgegebene Aufgabe der Kostenrechnung. Gefordert wird hier eine eindeutige Trennung zwischen wirtschaftlicher und nichtwirtschaftlicher Tätigkeit, um Quersubventionen (bspw. aus den Mittelzuweisungen der Länder) zwischen beiden Bereichen zu vermeiden.

#### d) Erfolgsermittlung und Bestandsbewertung

Bei der Erfolgsermittlung sollen Kosten und Leistungen (Erlöse) für einen kurzen Zeitraum bezogen auf Kostenträger (Geschäftsbereiche, Produktgruppen, Produktarten) gegenübergestellt werden. Dies erfordert eine Zuordnung von Kosten zu den Leistungen, durch die sie verursacht worden sind (Hummel/Männel 1986, S. 35-39). In Hochschulen müssten z.B. die Kosten eines Studiengangs den Erlösen (z.B. Mittelzuweisungen des Landes für Studierende, Studiengebühren), die er einbringt, zugeordnet werden. Da die Einnahmen (bspw. Zuweisung der Länder oder Studiengebühren) der Hochschulen zum größten Teil nicht bestimmten Kostenträgern zuzuordnen sind, ist diese Form der monetären Erfolgsermittlung schwierig und nur begrenzt sinnvoll.

Eine Form der Erfolgskontrolle, die aufgrund der Sachzieldominanz in Hochschulen auch jetzt schon relevant ist, ist die Kontrolle des nicht-monetären Erfolgs. Dieses kann durch „Leistungsrechnung“ mittels Indikatoren geschehen. Vorschläge für eine nicht monetäre universitäre Erfolgsrechnung stammen z.B. von Kronthaler, Wechselbaumer (1999) und Küpper (2001).

<sup>2</sup> Durch Berücksichtigung von kalkulatorischen Abschreibungen als Kostengrößen kann z.B. ein Lehrstuhlinhaber dazu motiviert werden, seine Geräte entsprechend der erwarteten Nutzungsdauer zu nutzen und nicht laufend neue technische Errungenschaften zu erwerben. (Die Frage der Sinnhaftigkeit solcher Investitionen für die Qualität der Leistungserbringung wird durch eine reine Kostenbetrachtung allerdings nicht geklärt.)

Abbildung 2: Potenzielle Rechnungszwecke in Hochschulen

Rechnungszwecke	Beispiele
Kontrolle der Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitvergleiche zur Entwicklung von Personalkosten</li> <li>• Benchmarking von Kosten- und Leistungskennzahlen</li> <li>• Kosten und Leistungen für zentrale Einheiten oder Fakultäten</li> <li>• Kennzahlenvergleiche von Kosten- und Leistungen von Fakultäten</li> </ul>
Betriebssteuerung; Entscheidungs- und Verhaltenssteuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungen über das langfristige Studienangebot, den Neuaufbau von Studiengängen, über Selbsterstellung oder Fremdbezug</li> <li>• Kosten- oder leistungsorientierte Mittelverteilung/Budgetierung</li> <li>• Zurechnung/Budgetierung von Raumkosten</li> </ul>
Preiskalkulation und Preisbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preiskalkulation für EU-Forschungsprojekte/Projekt der Auftragsforschung</li> <li>• Berechnung von Selbstkostenpreisen in zentralen Einheiten</li> <li>• Berechnung der Kosten/Studierenden oder der Kosten/Absolvent</li> <li>• Bestimmung der Kosten einer Lehrveranstaltung</li> </ul>
Erfolgsermittlung und Bestandsbewertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodenbezogene Ermittlung von Kosten- und Leistungen für Studiengänge oder Forschungsprojekte</li> <li>• Gegenüberstellung nicht monetärer Erfolgskennzahlen für Forschung und Lehre</li> <li>• Bewertung von selbsterstellten Erzeugnissen in technischen Fakultäten für eine Hochschulbilanz</li> </ul>
Sonstige Zwecke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung der Kommunikation („einheitliche Sprache“)</li> <li>• Datenlieferant für externe Statistiken</li> <li>• Rechtfertigung für Finanzierer</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Kirchhoff-Kestel 2006, S. 102-134

Die Bewertung von Beständen auf Lager produzierter Gütern und von selbsterstellten Anlagen ist für die Einbeziehung in die Erfolgsrechnung von Unternehmen sowie für die Aktivierung in der Bilanz notwendig (Hummel/Männel 1986, S. 38f. sowie Schweitzer/Küpper 2011, S. 36). Eine Bewertung von Beständen ist für Hochschulen in den technischen Fakultäten und im betriebstechnischen Bereich vorstellbar.

#### e) Sonstige Zwecke

Die KLR kann zusätzlich als Datenlieferant für externe Statistiken (Statistisches Bundesamt, Hochschulrektorenkonferenz, Studienführer usw.) bzw. als Mittel der Rechtfertigung gegenüber den Finanzgebern dienen. Pfaff und Weber sowie Heise propagieren außerdem die Funktion der Kostenrechnung als einheitliche Sprache, als Kommunikationsmedium in einer Institution (Pfaff/Weber 1998, S. 160 sowie Heise 2001, S. 193f. und S. 235-252). Mit Hilfe dieser Sprache können „Ziele kommuniziert und in Pläne umgesetzt werden“ (Pfaff/Weber 1998, S. 162). Heise sieht die Kosten- und Leistungsrechnung in Hochschulen als Instrument, um Verständigungsprobleme zwischen unterschiedlichen Fachkulturen, Verwaltung und Wissenschaft sowie zwischen Forschung und Lehre zu lösen (Heise 2001, S. 193f. und S. 235-252).

Abbildung 2 verdeutlicht zusammenfassend mögliche Rechnungszwecke einer KLR in Hochschulen.

### 2.3 Gestaltung einer KLR

In den meisten betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern werden die Gestaltungselemente der KLR in Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung unterschieden (z.B. Coenberg et al. 2009 sowie Schweitzer/Küpper 2011). Diese Einteilung ist klassischerweise auf Industriebetriebe bzw. Betriebe, die Produkte herstellen, zugeschnitten. Die Kostenrechnung von Dienstleistungen weist Besonderheiten auf, wie z.B. einen hohen Anteil an

Personalkosten, einen großen Umfang an Fixkosten sowie einen großen Anteil an Gemeinkosten. Auch die Abgrenzung von Kostenträgern ist häufig problematisch (Coenberg et al. 2009, S. 288). Aus diesem Grund wird für Dienstleistungsbetriebe z.B. die Prozesskostenrechnung empfohlen, die als Kalkulationsobjekte Prozesse verwendet.

In der Hochschulpraxis haben sich bei den realisierten Einführungen von KLR-Systemen durch eine Orientierung an der industriellen Kostenrechnung die Begriffe Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger etabliert. Aus diesem Grund wird im Folgenden auf die Begriff-

lichkeiten aus der klassischen Gestaltung der KLR zurückgegriffen.

Zu Beginn des zweiten Kapitels wurde darauf verwiesen, dass die Gestaltung einer KLR entsprechend der Rechnungszwecke vorzunehmen ist. Wird beispielsweise der Rechnungszweck der Wirtschaftlichkeitskontrolle verfolgt, so sind als Bezugsobjekte die Verantwortungsbereiche für die Erfassung der Kosten und Leistungen relevant. Diese können z.B. in Fachbereiche/Fakultäten, zentrale Einrichtungen (z.B. Bibliothek, Rechenzentrum, Betriebstechnik) sowie Management (Rektorat, zentrale Verwaltung) unterteilt werden. Für Zwecke der Entscheidungsunterstützung kann es nötig sein, die Fachbereiche/Fakultäten noch weiter zu untergliedern in Institute, Lehrstühle/Professuren, Fachbereichsverwaltung und Fachbereichsgremien. Eine Erfolgskontrolle erfordert dagegen eine Zurechnung auf Kostenträger wie Lehre (Studiengänge, Lehrveranstaltungen usw.), Forschung (Forschungsprojekte) und Dienstleistungen (interne Dienstleistungen, externe Dienstleistungen) sowie eine innerbetriebliche Leistungsverrechnung. Die Rechnungszwecke haben aber auch Auswirkungen auf zu verwendende Rechengrößen sowie den Umfang der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung und somit auf das Kostenrechnungssystem. Für einen Soll-Ist-Kostenvergleich werden z.B. geplante und vergangene Kosten benötigt.<sup>3</sup> Bezogen auf die Wirtschaftlichkeitskontrolle von Verantwortungsbereichen kann es aus Sicht der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre sinnvoll sein, nur auf die Einzelkosten zu schauen, die von den Verantwortungsbereichen wirklich beeinflussbar sind, und keine Vollkosten zuzurechnen. (Zur entscheidungsorientierten Sichtweise der Kostenrechnung bzw. zur Verwendung relevanter Kosten finden sich Ausführun-

<sup>3</sup> Unter Sollkosten versteht man die geplanten Kosten bei Ist-Beschäftigung unter Annahme einer wirtschaftlichen Ressourcenverwendung (Coenberg et al. 2009, S. 236).

gen in Riebel 1994, S. 605-607; Hummel 1993, Sp. 1714-1714 sowie Horngren et al. 2001, S. 362f.)<sup>4</sup>

### 3. Empirische Ergebnisse im Vergleich

Methodische Grundlage für die Ausführungen ist die Replikation einer Befragung von Kostenrechnungsverantwortlichen in neun deutschen Hochschulen mittels telefonischer halbstandardisierter Interviews. Die erste Erhebung wurde im Jahr 1997 durchgeführt. Zwischen Februar und März 2011 wurden sieben der vormals neun Hochschulen erneut telefonisch interviewt. Abbildung 3 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Stichprobe.

Zum Einsatz kam bei beiden Befragungen ein ähnliches Frage-Setting. Im Mittelpunkt der Interviews standen Fragen zu den Rahmenbedingungen der Einführung, zu den verfolgten Rechnungszwecken und zur Ausgestaltung der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.

#### 3.1 Rechnungszwecke im Vergleich

Um die Rechnungszwecke zu ermitteln, wurden die Hochschulen konkret gefragt, welche Ziele sie mit der Systemeinführung bzw. -weiterentwicklung verfolgten. In den Interviews 2011 wurde zusätzlich eine Frage zur Bedeutung der KLR in das Setting mit aufgenommen, aus der sich teilweise weitere Informationen zu den Rechnungszwecken ergaben.

##### a) Befragung 1997:

Dem Rechnungszweck **Wirtschaftlichkeitskontrolle** ließen sich folgende Antworten zuordnen: Kostenbewusstsein, Kostentransparenz, Erreichung einer effizienten Mittelverwendung, Wirtschaftlichkeitsbeurteilung, Umlegung zentraler Bereiche auf Endkostenstellen sowie „Was kostet ein Labor?“

Der Rechnungszweck **Betriebssteuerung** spielte eine große Rolle, hier wurden beispielsweise genannt die Unterstützung langfristiger und strategischer Entscheidungen zum Mitteleinsatz, die Prüfung von Ressourcenentscheidungen bzw. die formelgebundene Mittelzuweisung, Investitionsentscheidungen, Kostensteuerung, Make-or-Buy-Entscheidungen und die Frage „Sind bestimmte Studienangebote sinnvoll?“. Zwecke der Preisermittlung und -beurteilung waren erkennbar in Antworten wie Preisermittlung für Dienstleistungen an Dritte oder intern, Kosten pro Student.

Die Aussagen „Was kostet Ausbildung?“ und „Was kostet Leistung?“ lassen sich in Richtung einer Gegenüberstellung von Werteverzehr (Kosten) und erstellten Leistungen (Kostenträger) deuten (Rechnungszweck **Erfolgsermittlung**). Weiterhin lassen sich die Antworten zur Kostenträgerrechnung hinsichtlich dieses Rechnungs-

Abbildung 3: Beschreibung der Stichprobe

Befragung 1997			
Bundesland	5 Hochschulen aus Nordrhein-Westfalen	3 Hochschulen aus Niedersachsen	1 Hochschule aus Schleswig-Holstein
Rechnungsstil	Erweiterte Kameralistik	Doppik	Erweiterte Kameralistik
Software	4 x HIS 1 x M1 von Mach	SAP-R3	KHK
Besonderheiten	2 Hochschulen im Modellversuch Kostenrechnung	Modellversuch Globalhaushalt und Landesbetrieb	Globalhaushalt
Befragung 2011			
Bundesland	3 Hochschulen aus Nordrhein-Westfalen	3 Hochschulen aus Niedersachsen	1 Hochschule aus Schleswig-Holstein
Rechnungsstil	Doppik	Doppik	Erweiterte Kameralistik
Software	2 x M1 von Mach 1 x HIS	SAP-R3	SAP-R3

zweckes interpretieren. Hier gaben zwei Hochschulen an, dass sie eine Kostenträgerrechnung realisieren, weitere drei planten für einen späteren Zeitpunkt die Einführung einer Kostenträgerrechnung.<sup>5</sup>

Als **sonstige Zwecke** wurden u.a. Revitalisierung der Hochschule, ganzheitliches Denken sowie Informationsversorgung für Rechenschaftslegung gegenüber dem Hochschulträger aufgeführt.

Von der Häufigkeit der Antworten standen die **Betriebssteuerung** sowie die **Wirtschaftlichkeitskontrolle** im Vordergrund der verfolgten Rechnungszwecke. Dies ist verständlich, da die Ermittlung und der Vergleich von Kostenstrukturen für Verantwortungsbereiche bei der Einrichtung einer KLR einen ersten Schritt darstellt, der eine Transparenz ermöglicht, die vorher durch die kameralistische Haushaltsrechnung in Hochschulen nicht erreichbar war. Auch die Nutzung von Kosteninformationen zur **Entscheidungsunterstützung** war damals angedacht und verdeutlicht die hohen Erwartungen an das Steuerungsinstrument KLR seitens der Hochschulen.

##### b) Befragung 2011:

Dem Rechnungszweck der **Wirtschaftlichkeitskontrolle** ließen sich in der Befragung 2011 die folgenden Antworten zuordnen: Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, die Verwendung der gewonnenen Informationen für Benchmarks sowie die Verbesserungen der Kostentransparenz und -kontrolle. Auf diese Weise wird versucht, mittels der KLR eine gewisse Transparenz und Struktur (Kostenarten, Kosten je Organisationseinheit) herzustellen. Im Rahmen der **Betriebssteuerung** kann die KLR ein zielgerichtetes Verhalten bzw. Entscheidungen unterstützen, explizit gaben dies drei Hochschulen an. Das konkrete Eingreifen bei Kostentreibern und damit die Beein-

<sup>4</sup> Ausführlichere Erläuterungen zum Einfluss der Rechnungszwecke auf die Gestaltung der KLR in Hochschulen sind nachzulesen in Kirchoff-Kestel 2006, S. 135-178.

<sup>5</sup> Hiervon versprach man sich eine leistungsbezogene Kostentransparenz und eine „stärkere Leistungsorientierung auf die Produkte der Hochschulen“ (Ambrosy et al. 1997, S. 206). Zudem sollte dies zur Vorbereitung einer leistungsbezogenen Mittelverteilung dienen.



flussung von Kostenentwicklungen, die Mittelallokation innerhalb der Hochschule oder die Nutzung der Kostenrechnung als Basis für die Budgetierung sollen eine Verhaltenssteuerung ermöglichen. Hierzu zählt auch die Weiterverrechnung von Einzelkosten zentraler Bereiche, deren Höhe und Umfang direkt durch die Inanspruchnahme beeinflusst wird, bspw. Aufträge an die hochschuleigene Druckerei. An einer Hochschule gibt es auch Überlegungen, die KLR so zu erweitern, dass durch den Einsatz geeigneter Plan-Größen bessere Prognoseinformationen erreicht werden können. Die anderen vier Hochschulen sahen kaum Möglichkeiten zur Betriebssteuerung mittels der KLR.

**Preiskalkulationen und Preisbeurteilungen** haben sehr stark an Bedeutung gewonnen. Gerade durch die Anforderungen an die Trennungsrechnung sind alle Hochschulen von dieser Thematik mehr oder weniger stark betroffen. Selbst die Fachhochschulen (unter den Befragten) sahen sich zunehmend mit dieser Problemstellung konfrontiert. Letztlich führt dies dazu, dass die Hochschulen versuchen, durch geeignete Konzeptionen für die Berechnung der Gemeinkostenzuschläge wettbewerbsfähig zu bleiben. Gerade der Ausweis zu hoher Gemeinkosten wird hier als ein möglicher Nachteil bei der Bewerbung um Forschungsmittel wahrgenommen. Daneben hat die Kalkulation verschiedenster Weiterbildungsangebote einen sehr hohen Stellenwert eingenommen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass hier Gebühren auf Vollkostenbasis erhoben werden können, da die Nachfrager im Bereich berufsbegleitender Studiengänge (speziell im Master-Segment) bereit sind, einen hohen finanziellen Eigenanteil zu leisten. Dies stellt für die Hochschulen eine zusätzliche Einnahmequelle dar, die das Ansehen und die Bekanntheit steigert sowie zu einer besseren Auslastung der vorhandenen Infrastruktur führt.

Zwei Hochschulen gaben an, eine **Erfolgsermittlung** in dem Sinne durchzuführen, dass sie die Kosten je Studiengang bzw. je Student oder für bestimmte Projekte ermitteln. Dies geschieht jedoch bei einer Hochschule im Bereich der Studiengänge nur bei Bedarf.

Bei den **sonstigen Zwecken** wurde vor allem die umfassende und stetig zunehmende Informationsversorgung für die Rechenschaftslegung gegenüber dem Hochschulträger und für Statistiken aufgeführt. Durch die spezifische Landesgesetzgebung entstanden hier eine Reihe von Vorgaben, die bei der Ausgestaltung der KLR zwingend zu berücksichtigen sind. Positiv wurde angemerkt, dass die KLR zu der bereits in Kapitel 2 erwähnten Vereinheitlichung des Sprachgebrauches tatsächlich beiträgt und damit auch die Kommunikation zwischen den verschiedenen Bereichen langfristig verbessert. Dies führt zu einer steigenden Akzeptanz bei der gemeinsamen Auseinandersetzung mit Kosten- als auch Leistungsdaten.

Von der Häufigkeit der Antworten ausgehend, standen für alle befragten Hochschulen im Jahr 2011 die **Preiskalkulation und Preisbeurteilung**, die **sonstigen Zwecke** sowie die **Wirtschaftlichkeitskontrolle** im Vordergrund. Die immer detaillierteren gesetzlichen Rahmenbedingungen als auch die zu leistenden Berichtspflichten führen dazu, dass die KLR eine stärkere Ausrichtung an externen Bedürfnissen erhält.

### 3.2 Gestaltungsmerkmale der Kosten- und Leistungsrechnung im Vergleich

Die aktuelle Befragung zeigt, dass die Kosten- und Leistungsrechnung an allen befragten Hochschulen eingesetzt wird, jedoch in einem sehr unterschiedlichen Ausprägungs- und Detaillierungsgrad.

#### 3.2.1 Kosten und Kostenarten

##### a) Befragung 1997:

Zu diesem Zeitpunkt gab es noch keine landesspezifischen Vorgaben für eine Gliederung der Kostenarten. Vier Hochschulen orientierten sich am Industriekontenrahmen. Vier andere Hochschulen differenzierten zwischen Personalkosten, Grundstücks- und Gebäudekosten, laufenden Sachkosten sowie kalkulatorischen Kosten, in einem Fall evtl. noch zusätzlich Kosten für innerbetriebliche Leistungen. Abschreibungen wurden zum Teil unter den kalkulatorischen Kosten erfasst, wobei allerdings zu vermuten ist, dass die bilanziellen Wertansätze (Anschaffungskosten/Herstellungskosten) als Abschreibungsbasis benutzt wurden. Drei Hochschulen wiesen darauf hin, dass Abschreibungen zwar erfasst, aber nicht in der Kostenrechnung gebucht würden. Eine Hochschule gab an, kalkulatorische Mieten und Pachten zu erfassen.

Auch wenn Ansätze zur Erfassung kalkulatorischer Kosten existierten, wurden zu diesem Zeitpunkt als Rechengrößen eher Ausgaben bzw. Aufwand und nicht wertmäßige Kostengrößen verwendet.

##### b) Befragung 2011:

Alle befragten Hochschulen erfassen sämtliche angefallenen Kosten im Rahmen des landesspezifischen Kontenrahmens. Die Ermittlung der Abschreibungen bereiten der Hochschule aus Schleswig-Holstein Probleme, da hier noch kameral gebucht wird. Von einer Hochschule aus NRW kam der Hinweis, dass die Wertansätze für die kalkulatorischen Abschreibungen den bilanziellen entsprechen. Bei Abschreibungen führt dies dazu, dass kein vollständiger Substanzerhalt möglich ist, soweit der Wiederbeschaffungswert über den Anschaffungs- oder Herstellungskosten liegt. Auch für die anderen Hochschulen kann eine ähnliche Vorgehensweise unterstellt werden, dies wird bei den niedersächsischen Hochschulen durch Auskünfte des SAP Customer Competence Center (CCC) untermauert. Letztlich wird keine „hundertprozentig scharfe“ Trennung zwischen Erträgen und Erlösen sowie Aufwendungen und Kosten durchgeführt. Lediglich über entsprechend definierte Merkmale in den (Buchungs-)Konten werden neutrale Erträge und Aufwendungen identifiziert und herausgefiltert.

#### 3.2.2 Kostenstellenrechnung und innerbetriebliche Leistungsverrechnung

##### a) Befragung 1997:

Bei zwei Hochschulen, die mit der Einführung der Kostenrechnung noch sehr am Anfang standen, wurden als Kostenstellen bisher nur die vorhandenen Haushaltsstellen nachgebildet.

Vier Hochschulen, die schon weiter fortgeschritten waren, unterschieden zwischen Hilfs- bzw. Vorkosten-

stellen und End- bzw. Hauptkostenstellen. Dabei wurden als Vorkostenstellen i.d.R. die zentrale Verwaltung, die zentralen Einrichtungen und evtl. die Kostenstelle Gebäude angesetzt und als Hauptkostenstellen die Fachbereiche. Bei den Fachhochschulen gab es Abweichungen, hier wurden z.B. Investitionen, Labore, Lehr- und Hilfspersonal, Lehrräume und Professuren als Hilfskostenstellen und die zentrale Verwaltung, zentrale Einrichtungen, Hochschulübergreifende sowie sonstige Einrichtungen und Fachbereiche als Hauptkostenstellen betrachtet. Die meisten Verrechnungen von innerbetrieblichen Leistungen waren mit der Erarbeitung von Verrechnungsschlüsseln noch in der Planungsphase. Eine schon sehr fortgeschrittene Hochschule verwendete keine Unterscheidung in Vor- und Endkostenstellen, sondern differenzierte die Kostenstellen Fachbereiche, zentrale Einrichtungen, Management und Räume mit jeweils noch zwei Untergliederungsebenen (z.B. bei den Fachbereichen die einzelnen Fachbereiche und darunter die Professuren).

#### b) Befragung 2011:

Alle befragten Hochschulen gaben an, eine Kostenstellenrechnung durchzuführen. Dabei wird von drei Hochschulen die Notwendigkeit für die Vorgaben der EU-Trennungsrechnung explizit betont. Für die Einteilung und Zuordnung verschiedener Organisationsbereiche auf Hilfs-, Vor- und Endkostenstellen lassen sich zwei Durchführungsvarianten erkennen:

Die inhaltlich umfassendere Vorgehensweise erfasst die Kosten für Gebäude, das Präsidium und die Gremien als Hilfskostenstellen. Diese werden dann auf die Vor- und Endkostenstellen verrechnet. Die Vorkostenstellen umfassen hier vor allem die Servicebereiche, zentrale Einrichtungen (Immatrikulations- und Prüfungsamt) sowie die Bibliotheken. Als Endkostenstellen sind Fachbereiche, Fakultäten, Institute und für die Meldung an das Ministerium Lehreinheiten zu finden. Der Detaillierungsgrad reicht teilweise sogar bis auf die Ebene der Professur. Zum Einsatz kommen Stufenleiterverfahren, die aus bis zu acht unterschiedlichen Verrechnungsstufen bestehen. Die zweite Durchführungsvariante unterscheidet sich im Wesentlichen dadurch, dass hier keine Hilfskostenstellen gebildet werden. Die Kosten für Gebäude und Präsidium werden auf Vorkostenstellen erfasst und entsprechend verrechnet. Besonders bei den drei Hochschulen aus NRW ist eine starke Orientierung an den landesrechtlichen Vorgaben zu erkennen. Die Endkostenstellen sind auf Lehreinheiten bezogen und die interne Leistungsverrechnung beruht auf den gesetzlichen Mindestanforderungen (Verrechnungsschlüssel für ein Stufenleiterverfahren). Von diesen Hochschulen kamen auch zwei interessante Hinweise. Zum einen werden für die internen Rechnungszwecke der Hochschule die Gemeinkosten vernachlässigt und lediglich die Einzelkosten weiter zugeordnet und verrechnet. Zwei Hochschulen aus Niedersachsen gehen ähnlich vor. Eine Weiterverrechnung von Kosten aus Gemeinkostenbereichen findet nur dort statt, wo Verhaltens- und Steuerungspotenziale (bspw. bei den Kosten der hauseigenen Druckerei oder für den Materialverbrauch) gesehen werden. Zum anderen ist

eine Verfeinerung der gesetzlich vorgeschriebenen Verrechnungsschlüssel möglich, dies wird jedoch nicht mehr oder gar nicht genutzt. So gaben die Hochschulen aus NRW an, in der Vergangenheit bereits detaillierte Umlagen geplant bzw. eingesetzt zu haben. Letztlich wurden diese Systeme der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung wieder aufgegeben.

#### 3.2.3 Kostenträgerrechnung

##### a) Befragung 1997:

Hier gaben zwei Hochschulen an, dass sie eine Kostenträgerrechnung realisieren, weitere drei planten diese für einen späteren Zeitpunkt. Erstere unterschieden bei den Kostenträgern in einem Fall zwischen Lehre (Studiengänge), Forschung (Projekte), Management und sonstigen Dienstleistungen, in einem anderen Fall zwischen Lehre, Forschung und Verwaltung.

##### b) Befragung 2011:

Für den Einsatz der Kostenträgerrechnung ergab sich im Jahr 2011 ein sehr gegensätzliches Bild. Drei Hochschulen gaben an, die Kostenträgerrechnung (bspw. Kosten je Studiengang oder Student) nicht mehr durchzuführen. Als Begründung für die Einstellung wurde zum einen vor allem der hohe zu verrechnende Gemeinkostenanteil genannt. Durch die umfangreichen für eine Kostenträgerrechnung notwendigen Schlüsselungen werden kaum Steuerungspotenziale der Verantwortungsbereiche gesehen. Eine Weiterverrechnung erfolgt nur bei Einzelkosten, deren Höhe durch die Inanspruchnahme von Leistungen (bspw. Druckerei etc.) beeinflussbar ist. Bei diesen Hochschulen beschränkt sich das Einsatzgebiet der Kostenträgerrechnung lediglich auf Dritt- und Sondermittelvorhaben sowie auf spezielle Anlässe wie bspw. die Kalkulation von Fort- und Weiterbildungsangeboten. Zum anderen wurde auch darauf hingewiesen, dass die Aussagekraft der Kostenträgerrechnung durch eine nicht zeitnahe Zuordnung von Kosten (hier speziell der Personalkosten) deutlich eingeschränkt ist.

Zwei Hochschulen haben im Gegensatz dazu eine detaillierte Kostenträger(stück)rechnung im Einsatz, hier erfolgt also eine Zuordnung aller Einzel- sowie Gemeinkosten auf die Kostenträger. Hier werden im Wesentlichen zwischen den Bereichen Forschung, Lehre (Bachelor- und Master-Studiengänge), Weiterbildungen, sowie externe Dienstleistungen (bspw. Vermietungen) unterschieden.

#### 3.3 Einfluss der Rechnungszwecke auf die Gestaltungselemente

Betrachtet man nun die Entwicklung der Rechnungszwecke, die mit der KLR verfolgt werden, und die entsprechenden Ausgestaltungen der Systeme, so lässt sich folgendes feststellen:

Die **Wirtschaftlichkeitskontrolle** war früher und ist heute noch ein häufig verfolgter Rechnungszweck. Dabei geht es schwerpunktmäßig um die Darstellung und den Zeitvergleich von Kostenarten und Kostenstrukturen, in einem Fall wird ein Benchmarking, also ein Vergleich von Kostenstrukturen zwischen Hochschulen, durchgeführt. Dieser Rechnungszweck ist mit den mittlerweile

detailliert ausgebauten Kostenartensystematiken und Kostenstellenrechnungen gut realisierbar. Allerdings haben einige Hochschulen erkannt, dass eine aussagekräftige Wirtschaftlichkeitskontrolle von Verantwortungsbereichen besser auf Basis von Einzelkosten, also Kosten, die die Kostenstellenverantwortlichen direkt beeinflussen können, sinnvoller durchführbar und interpretierbar ist. Die Mängel einer Kostenrechnung auf Vollkostenbasis werden schon seit langen in der Kostenrechnungsliteratur diskutiert, u.a. ist aufgrund der umfangreichen Schlüsselungsprozesse keine verursachungsgerechte Zurechnung von Gemeinkosten möglich (ausführlich in Hummel/Männel 1983, S. 24-27).

Die hohe Bedeutung der **Preiskalkulation** als Rechnungszweck, zum einen extern vorgegeben durch die Anforderungen der Trennungsrechnung und zum andern intern sinnvoll für Weiterbildungsstudiengänge, erfordert eine Kostenarten- und Kostenstellenrechnung auf Vollkostenbasis. Diese Rechnungen müssen jedoch nicht regelmäßig durchgeführt werden, sondern es können auch in einer einmaligen Sonderrechnung Verrechnungsschlüssel und Verrechnungssätze ermittelt werden, die dann in den folgenden Jahren bei der Kalkulation Verwendung finden. Einige Hochschulen haben diese Möglichkeit erkannt und verzichten daher auf eine laufende Kostenträgerstückrechnung.

Die beiden Hochschulen, die eine sehr ausgeprägte KLR durchführen und auch eine Kostenträgerrechnung detailliert betreiben, verfolgen damit die Ziele, eine Kontrolle der Wirtschaftlichkeit (Soll-Ist-Vergleich) durchzuführen und auch betriebliche Entscheidungen unterstützen zu können. Bei vielen Hochschulen ist der Rechnungszweck der **Betriebssteuerung** jedoch stark in den Hintergrund gerückt, wahrscheinlich weil mit anderen Instrumenten Entscheidungen in Hochschulen unterstützt werden (siehe Kapitel 4). Lediglich die Verhaltenssteuerung durch Verrechnung von direkt zurechenbaren zentralen Leistungen steht noch im Blickpunkt des Interesses.

Eine **monetäre Erfolgsermittlung** im Sinne einer periodenbezogenen Gegenüberstellung von Kosten und Erlösen der Kostenträger steht nicht auf der Liste der Rechnungszwecke. Auch dies erklärt das abnehmende Interesse an einer Kostenträgerrechnung.

Somit ist festzustellen, dass in den neunziger Jahren mehr interne Rechnungszwecke, insbesondere auch die Zwecke der Betriebssteuerung und Erfolgsermittlung mit der Einführung der KLR verfolgt wurden. Dementsprechend waren vollständig ausgebaute Rechnungssysteme auf Basis einer Vollkostenrechnung im Fokus der Hochschulen. Im Laufe der Jahre hat sich die Bedeutung der Rechnungszwecke verändert. In dieser Studie sind zwei Gruppen von Hochschulen zu erkennen: Eine Gruppe orientiert sich lediglich an den extern vorgegebenen Mindestanforderungen zur Kostenrechnung und verwendet für die Wirtschaftlichkeitskontrolle Einzelkosten. Die zweite Gruppe verfolgt weiter das Ziel der Betriebssteuerung mit der KLR und forciert dementsprechend den Ausbau zur Plankostenrechnung und auch zur Kostenträgerrechnung.

#### 4. Schlussfolgerungen zur Bedeutung der Kosten- und Leistungsrechnung für die interne Steuerung von Hochschulen

Es lässt sich erkennen, dass die Entwicklungen der Kosten- und Leistungsrechnung bei einem Teil der Hochschulen nicht in den geplanten Ausbaustufen verläuft. Viele Hochschulen hatten in den 90er Jahren vor, detaillierte Kostenstellen- und Kostenträgerrechnungen auszubauen. Sogar Prozesskostenrechnungen waren bei zwei Hochschulen geplant, wurden aber wieder aufgegeben. Eine flächendeckende Kostenträgerrechnung konnte sich ebenso wenig durchsetzen.

Durch die Trennungsrechnung sollen die Hochschulen zukünftig eine klare Abgrenzung ihrer wirtschaftlichen Betätigung von ihren hoheitlichen Aufgaben vornehmen. Diese Veränderung trifft auch die Gewährung von projektbezogenen Drittmitteln, sodass die KLR bezogen auf diesen Zweck große Beachtung findet. Die Forderung nach dem zwingenden Ausweis der anfallenden Gemeinkosten verlangt nach einer Kalkulation auf Vollkostenbasis. Hierfür müssen die Hochschulen entsprechende Berechnungsverfahren sowie möglichst verursachungsbezogene Verrechnungsschlüssel und -verfahren anwenden. Ziel ist es, die auf die Projekte entfallenden universitären sowie fakultätsbezogenen Gemeinkosten zu identifizieren und mittels eines Zuschlagssatzes darzustellen. Hierdurch entwickelt sich die KLR zu einem extern „vorgegebenen“ Instrument, das von äußeren Rahmenbedingungen stark beeinflusst und definiert wird. Interne Rechnungszwecke treten dabei in den Hintergrund.

Aktuelle Untersuchungen bestätigen diesen veränderten Fokus. So weisen Bogumil und Heinze (2009) darauf hin, dass Zielvereinbarungen und Modelle zur leistungsorientierten Mittelvergabe sich zu den wesentlichen hochschulinternen Steuerungsinstrumenten entwickeln, die innerhalb der Fachbereiche bis auf Lehrstuhlebene hinunterreichen können (Bogumil/Heinze 2009, S. 8). Führungs- und Steuerungssysteme sollen dazu dienen, die Entscheidungen auf die zentralen strategischen Ziele der Hochschule abzustimmen. Hierfür sind sowohl qualitative als auch quantitative Informationen auf Hochschul-, Fakultäts- und Studierendenebene notwendig. Die KLR kann dieser Aufgabe (der internen Steuerung) allein nicht gerecht werden, vielmehr besteht ihr Beitrag darin, aus dem Rechnungswesen abgeleitete monetäre Leistungs- und Kostengrößen zur Verfügung zu stellen. Auch für die Erfolgsermittlung und -steuerung von Hochschulen reichen die monetären Rechengrößen der KLR nicht aus. Eine entsprechende Ergänzung um qualitative Daten zu den Bereichen Lehre und Forschung ist zwingend erforderlich, dazu gehören Leistungsindikatoren, die sich bspw. aus Evaluationsergebnissen für Lehrveranstaltungen, Zufriedenheitsstudien sowie Forschungsrankings ergeben können (Küpper 2010, S. 79). In diesem Zusammenhang können Informationen aus der KLR wieder an Bedeutung gewinnen, wenn sie für ein integriertes Kosten- und Leistungsmanagement zur Verfügung gestellt werden, welches monetäre Kostendaten mit nicht-monetären Leistungsdaten verbindet. Konzeptvorschläge dafür existieren bereits.<sup>6</sup>

Die Hochschulen haben erkannt, dass aufgrund des hohen Gemeinkostenanteils (30-70 Prozent) eine Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung auf Vollkostenbasis zu nicht verursachungsgerechten Verrechnungen und zur Zuordnung von nicht beeinflussbaren Kosten führt. Dennoch wird eine eingehende Analyse der Gemeinkosten durch die Hochschulen nicht betrieben. Anzudenken ist hier der Ausbau eines Gemeinkostenmanagements für die Verwaltungs- und Servicebereiche auf einer prozessorientierten Basis oder auch die Einrichtung eines Fixkostenmanagements (Kirchhoff-Kestel 2006, S. 353-357 und S. 360-366). Dabei ist es allerdings wichtig, nicht nur die monetären Inputgrößen zu betrachten, sondern die entstehenden Kosten in Bezug zum jeweiligen Output bzw. Outcome zu interpretieren. Verbesserungen der Kostenstruktur und der Prozesse sind so möglich, da bei den eigentlichen Entstehungsbereichen direkt angesetzt wird. Speziell Leistungen der Verwaltungs- und Servicebereiche werden so transparenter und besser steuerbar.

Die Hochschulen befinden sich bezüglich der Anwendung der KLR durch die unterschiedlichen internen sowie externen Anforderungen in einem Zwiespalt. Wird die Ausgestaltung der KLR primär auf die Bedienung externer Informationsbedürfnisse hin ausgerichtet, werden interne Aufgaben und Steuerungsmöglichkeiten zunehmend eingeschränkt. Eine Vernachlässigung der extern geforderten Kalkulation auf Vollkostenbasis im Bereich der Auftragsforschung ist aufgrund gesetzlicher Regelungen aber ebenso wenig möglich. Den Hochschulen muss es gelingen, Wege zu finden, beide Anwendungsfelder zu bedienen. Insofern ist es von zentraler Bedeutung, die hochschulspezifischen Möglichkeiten und Aufgaben der KLR (Rechnungszwecke) eindeutig zu identifizieren, um sie als Basis für einen Aufgabenkatalog zu nutzen. Auf dieser Grundlage lässt sich dann ein KLR-System implementieren, welches sowohl internen Steuerungsbedürfnissen durch laufende Rechnungen mit zweckrelevanten Kosten und Leistungen, als auch externen Anforderungen durch standardisierte Sonderrechnungen gerecht wird.

#### Literaturverzeichnis

- Ambrosy, R./Heise, St./Kirchhoff-Kestel, S./Müller-Böling, D. (1997): Integrierte Kostenrechnung: Unterwegs in Richtung zu einem modernen Hochschulmanagement. Ergebnisse des CHE-Projektes „Kostenrechnung an den Fachhochschulen Bochum und Dortmund“ und deren Umsetzung im Bochumer Kostenrechnungsmodell.
- Bayer, I. (2007): Möglichkeiten der Fakultätssteuerung mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten: Chancen und Risiken. In: Jaeger, M./Leszczensky, M. (Hg.): Dokumentation zur Tagung „Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen“ im Rahmen der gleichnamigen HIS-Tagung am 22. und 23.11.2006 in Hannover, Hannover.
- Bogumil, J./Heinze, R. (Hg.) (2009): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Berlin.
- Coenenberg, A./Fischer, T./Günther, T. (2009): Kostenrechnung und Kostenanalyse, 7. Auflage, Stuttgart.
- Dellmann, K. (1979): Zum Stand der betriebswirtschaftlichen Theorie der Kostenrechnung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 49. Jg.
- Dworski, E./Gamm, N./Gottlieb, G./Junga C. (2006): Führung von Einrichtungen der Forschung und Lehre: Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Wissenschaftsmanagement, Heft 6/2006.
- Haneke, U./Dwornicki, T. (2006): Gradmesser für den Reformprozess: Aktuelle Umfrage zu Controlling und KLR an SAP-einsetzenden Hochschulen in Deutschland in: Wissenschaftsmanagement, Heft 2/2006.

- Horngren, C./Forster, G./Datar, S. (2001): Kostenrechnung. Entscheidungsorientierte Perspektive (aus dem Englischen übersetzt von M. Kleber), 9. Auflage, München.
- Hummel, S. (1993): Relevante Kosten. In: Chmielewicz, K./Schweitzer, M. (Hg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens. Dritte, völlig neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart. Sp. 1714-1716.
- Hummel, S./Männel, W. (1986): Kostenrechnung 1. Grundlagen, Aufbau und Anwendung. 4., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden. (Nachdruck 1993).
- Hummel, S./Männel, W. (1983): Kostenrechnung 2. Moderne Verfahren und Systeme. 3. Auflage (Nachdruck 1993).
- Jaeger, M./Leszczensky, M. (2007): Hochschulsteuerung im Kontext veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen – Eine Einführung. In: Jaeger, M./Leszczensky, M. (Hg.): Dokumentation zur Tagung „Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen“ im Rahmen der gleichnamigen HIS-Tagung am 22. und 23.11.2006 in Hannover, Hannover. S. 5f
- Kirchhoff-Kestel, S. (1997): Informationssysteme zur Kosten- und Leistungsrechnung in Hochschulen – Ein Überblick. In: Appelrath, H.-J/Götze, R./Marquardt, U. (Hg.): Tagungsband zum Workshop „Informationssysteme für das Hochschulmanagement“ im Rahmen der GI-Tagung „Informatik '97“ am 23.09.1997 in Aachen, Aachen.
- Kirchhoff-Kestel, S. (2006): Kosten- und Leistungsmanagement in Hochschulen. Grundlagen und Konzepte für ein zweckorientiertes Rechnungssystem. Lohmar-Köln.
- Kosiol, E. (1981): Kostenrechnung, Theorie der. In Kosiol, E./Chmielewicz, W./Schweitzer, M. (Hg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. Aufl., Stuttgart, Spalte 1073-1078.
- Küpper, H.-U. (2010): Steuerungsinstrumente für Hochschulen, In: v. Lüde, Rolf (Hg.): Neue Wege der Hochschulgovernance, Hamburg 2010, S. 61-90, URL: [http://hup.sub.uni-hamburg.de/purl/Hamburg\\_UP\\_Luede\\_Hochschulgovernance](http://hup.sub.uni-hamburg.de/purl/Hamburg_UP_Luede_Hochschulgovernance), Abruf: 20.03.2012.
- Küpper, H.-U. (2001): Rechnungslegung von Hochschulen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BfPr), 53. Jg./H. 4, S. 578-592.
- Riebel, P. (1994): Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 7. Auflage, Wiesbaden.
- Riese, K. (2007): Kriterien zur Ressourcensteuerung an Hochschulen, Dissertation, Wiesbaden.
- Schneider, D. (1997): Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Rechnungswesen. 2. Auflage. München Wien.
- Schneider, D. (1961): Kostentheorie und verursachungsgemäße Kostenrechnung. In: Zeitschrift für handelswirtschaftliche Forschung (ZfHf), 13. Jg.
- Schubert, Ch. (2009): Controllingorientierte Hochschulsteuerung: Gestaltungsempfehlungen für einen zielgerichteten Einsatz ausgewählter betriebswirtschaftlicher Instrumente in Hochschulen, Dissertation, Hamburg.
- Schweitzer, M./Küpper, H.-U. (2011): Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 10 Auflage, München.
- Teichler, U. (1998): Managementreformen an deutschen Hochschulen. In: Ermert, K. (Hrsg.): Hochschulmanagement. Perspektiven der „Organisationskultur“ der Hochschulen. Loccumer Protokolle 25/98. Hannover.
- Ziegele, F. (1998): Erfahrungen mit dem Instrument des Benchmarkings: Der Benchmarking Club Technischer Universitäten. In: Dokumentation des Workshops „Die Umsetzung der Finanzautonomie von Studentenwerken: Erfordernisse und Chancen“, CHE Centrum für Hochschulentwicklung und Arbeitsgemeinschaft niedersächsischer Studentenwerke. Gütersloh Oldenburg, S. 33-44.

<sup>6</sup> Hier sind zu nennen Vorschläge für eine universitäre Erfolgsrechnung (Kronthaler/Weichselbaumer 1999, S. 45-50 und Küpper 2001, S. 588-591), Vorschläge zu Kosten- und Leistungsportfolios bzw. Kosten- und Leistungsniveaus (Heise 2001a, S. 248 und 245f.) sowie Konzepte zum integrierten Kosten- und Leistungsmanagement in Hochschulen (Kirchhoff-Kestel 2006, S. 379-414).

■ **Dr. Susanne Kirchhoff-Kestel**, Professorin für Betriebswirtschaftslehre, Universität Vechta; Nachwuchsbeauftragte der Wissenschaftlichen Kommission „Hochschulmanagement“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., E-Mail: [susanne.kirchhoff-kestel@uni-vechta.de](mailto:susanne.kirchhoff-kestel@uni-vechta.de)

■ **Steven Ott**, Dipl.-Kfm. (FH), Projektleiter Einführung eines Dokumenten- bzw. Schriftgutmanagements, Stadt Saalfeld; Doktorand an der Universität Vechta, E-Mail: [steven.ott@uni-vechta.de](mailto:steven.ott@uni-vechta.de)

Michael Jüttemeier & Georg Krücken

## Administratives Hochschulmanagement als Erfolgsfaktor im wissenschaftlichen Wettbewerb? Eine quantitative Analyse der Personalentwicklung an Universitäten der 3. Förderlinie der Exzellenz-Initiative<sup>1</sup>



Michael Jüttemeier



Georg Krücken

Im Jahr 2006 initiierten Bund und Länder mit der Exzellenz-Initiative ein kompetitiv angelegtes Förderprogramm mit dem Ziel, Spitzenforschung und „institutionelle Neuerungen“ (Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag 2010, S. 2) in der deutschen Universitäts- und Wissenschaftslandschaft zu fördern. Die Förderaktivitäten der Exzellenz-Initiative sind in drei Förderlinien (FL) organisiert: Graduiertenschulen (1. FL), Exzellenz-Cluster (2. FL), Zukunftskonzept (3. FL). Im Gegensatz zu der Ersten Förderlinie und Zweiten Förderlinie stehen im Fokus der Dritten Förderlinie Themen der universitären Governance und verbunden damit Fragen der strategischen Handlungsfähigkeit:

*„Die geförderten Universitäten haben die 3. Förderlinie genutzt, ihre strategischen Gestaltungsmöglichkeiten zu erweitern, die Aufgaben- und Verantwortungsstrukturen zu verbessern und seit langem notwendig erachtete Reformen zu beschleunigen (wie z.B. Berufungsverfahren). [...] Da die Fähigkeit zur Strategiebildung und ein effizientes Management wesentlich die institutionelle Stärke bedingen, haben diese Aspekte im Begutachtungsverfahren zur 3. Förderlinie eine wichtige Rolle eingenommen. Governance-Strukturen einer ganzen Universität wurden somit erstmalig Begutachtungskriterium in einem Wettbewerbsverfahren.“* (Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)/Wissenschaftsrat (WR) 2008, S. 15, Teil III)

Die Zukunftskonzepte adressieren die Universitäten in ihrer Auf- und Ablauforganisation mit dem Ziel, diese zu eigenständigen, handlungs- und entscheidungsfähigen Akteuren zu transformieren (vgl. Krücken 2008). Die Dritte Förderlinie soll nicht nur die „Universität als Institution stärken“ (Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)/Wissenschaftsrat (WR) 2008, S. 6, Teil I), sondern auch den geförderten Universitäten alternative Wege der Selbstverwaltung eröffnen, die geeignet erscheinen, sowohl Spitzenforschung effizient zu unterstützen als auch die strategische Handlungsfähigkeit zu erhöhen. Integraler Bestandteil für den Wandel von Universitäten als partielle Organisationen (vgl. Ahrne/Brunsson 2011) zu kompletten Organisationen (vgl. Brunsson/Sahlin-Andersson 2000) ist die Stärkung der Verwaltung, mit deren Hilfe Organisationen intern kollektiv bindende Entscheidungen zu realisieren vermögen (vgl. Luhmann 2007, S. 182). Stärkung der Administration bezeichnet

einen Prozess, in dessen Verlauf die Administration sukzessive die Organisation intern strukturiert und Prozesse formalisiert, so dass organisationsinterne Abläufe regelhaft und damit durch die Organisationsleitung kontrollierbar werden. Die Stärkung der Administration führt erstens zu einem numerischen Anstieg des Personals mit administrativen Aufgaben und zweitens zu einem Aufwuchs administrativen Personals mit akademischem Ausbildungshintergrund, deren Tätigkeitsbereiche außerhalb der klassischen Routine-Verwaltung liegen.

Die bisherigen Analysen zu den Effekten der Exzellenz-Initiative auf die Universitäten konzentrierten sich vorwiegend auf das wissenschaftliche Personal (in der Ersten und Zweiten Förderlinie) (vgl. Hornbostel/ Sondermann 2009; Koenig 2010), auf neuartige Kooperationsformen zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (vgl. Hertel 2010; Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) 2011, S. 41f.), auf Fragen der personellen und finanziellen Nachhaltigkeit (vgl. Stifterverband 2011, S. 30) sowie auf Gender-Dimensionen (vgl. Engels et al. 2012). Mit Bezug auf das Personal an Universitäten kann jedoch nur eine Studie identifiziert werden (vgl. Brandt et al. 2012). Diese Studie thematisiert unter anderem die Effekte der Exzellenz-Initiative auf die zahlenmäßige Entwicklung des Personalbestands der neun Exzellenz-Universitäten im Vergleich zu den restlichen Universitäten, wobei weder eine funktionale Differenzierung des Personals noch eine laufbahngruppenbezogene Analyse für die Gruppe des nichtwissenschaftlichen Personals vorgenommen wurde. Die Autoren konstatieren zwar einen allgemeinen Anstieg des Personals an den Hochschulen, der sich jedoch nicht von dem der neun Universitäten, die in der 3. Förderlinie sind, unterscheidet:

*„Der aktuelle Anstieg des Hochschulpersonals, das außerhalb des Stellenplans finanziert ist, hat verschiedene Ursachen [...]. Ein Faktor ist dabei die Exzellenzinitiative, die den Universitäten im Rahmen von Ex-*

<sup>1</sup> Besonderen Dank gilt dem Karlsruher Institut für Technologie (KIT), an dem Herr Jüttemeier im Rahmen seiner Promotion (Betreuer: Herr Prof. Krücken) den Zusammenschluss des Forschungszentrums Karlsruhe mit der Universität Karlsruhe erforscht. Weiterer Dank gilt Herrn Dr. Wolfram Schüßler (bis Juli 2012 am KIT und seitdem bei der AVEDAS AG), dessen Engagement maßgeblich zur Entstehung dieser Studie beigetragen hat. Ferner möchten wir uns noch bei Herrn Fabian Rütz bedanken, der seinerzeit als studentischer Mitarbeiter bei der Analyse der Personaldaten mitwirkte.

zellenzclustern, Graduiertenschulen und Zukunftskonzepten zusätzliche Finanzierungsmittel und Stellen brachte [...]. Die neun Universitäten, die in den ersten beiden Runden der Exzellenzinitiative mit Zukunftskonzepten erfolgreich waren („Exzellenzuniversitäten“), konnten allerdings keine deutlich bessere Entwicklung beim Personal verzeichnen. Im Zeitraum 2006-2010 stieg die Anzahl des Personals um knapp 4% pro Jahr, was etwas höher als im Mittel aller Universitäten ist, [...]“ (Brandt et al. 2012, S. 21)

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Dritte Förderlinie insofern im Hinblick auf Fragen des Hochschulmanagements besonders interessant ist, als sie diejenige Förderlinie ist, deren Zielsetzung die universitäre Governance ist. Eine bislang nicht thematisierte Frage ist, ob die Exzellenz-Initiative die Universitäten mit Exzellenz-Status auf Ebene des nicht-wissenschaftlichen und administrativen Personals beeinflusst hat. Anders formuliert: Wurde durch eine veränderte Umweltbedingung (in dem Fall die Exzellenz-Initiative) an den Exzellenz-Universitäten Prozesse der Verwaltungsrestrukturierung hervorgerufen, deren Verlauf und Intensität von denen der Universitäten (ohne ExIn-9) divergiert? Unterschieden sich die Administrationen der Exzellenz-Universitäten und Universitäten (ohne ExIn-9) vor Beginn der Exzellenz-Initiative, so dass man das administrative Hochschulmanagement als Erfolgsfaktor betrachten muss?

Um diese Fragen zu beantworten, beschränkt sich unsere deskriptive Analyse auf die Gruppe der Universitäten, die jedoch differenziert werden in Exzellenz-Universitäten (Universitäten in der Dritten Förderlinie) und restliche Universitäten, bezeichnet als Universitäten (ohne ExIn-9). Die neun Universitäten der Dritten Förderlinie sollen jedoch mit der Begründung in zwei Untergruppen ausgewiesen werden, dass diese zu unterschiedlichen Zeitpunkten (so genannte erste und zweite Runde) in der Dritten Förderlinie gefördert wurden. Die erste Gruppe, nachfolgend bezeichnet als ExIn-3-Universitäten, besteht aus der LMU München, die TU München und der damaligen Universität Karlsruhe. Der Förderzeitraum betrug 01.11.2006 bis 31.10.2011 (vgl. Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) 2008, S. 94-102). Die zweite Gruppe, die so genannten ExIn-6-Universitäten, vereint die RWTH Aachen, die FU Berlin, die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, die Georg-August-Universität Göttingen, die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg sowie die Universität Konstanz. Der Förderzeitraum war 01.11.2007 bis 31.10.2012 (vgl. ebd.). Da es uns um die Analyse von Verlaufsdaten geht, wurden die Förderentscheidungen in der zweiten Programmphase vom 15.06.2012 nicht berücksichtigt. Aktuell existieren keine Untersuchungen über (a) Verläufe der Personalrestrukturierung, (b) über die Intergruppenverhältnisse zwischen wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Personal, (c) über Intragruppenentwicklungen in der Sammelkategorie nichtwissenschaftliches Personal in den beiden Universitätsgruppen. Ferner (d) wird der Frage nachgegangen, ob sich die drei Universitätsgruppen zum Startpunkt der Exzellenz-Initiative im Jahr 2006 in der Qualifikationsstruktur des

administrativen Personals unterschieden. War mit anderen Worten die Administration der Universitäten in der Dritten Förderlinie höher qualifiziert als die der Universitäten (ohne ExIn-9) oder nicht? Der Analysezeitraum ist 2004 bis 2010.

## 1. Entwicklung des Personalbestands

Die folgende Analyse des Personalbestands an den beiden Exzellenz-Universitätsgruppen und den Universitäten (ohne ExIn 9) wird zwei Schwerpunkte haben: Erstens (1.1) werden allgemeine Entwicklungen im Personalbestand der drei Universitätsgruppen dargestellt. Sodann (1.2) wird der Fokus auf das nichtwissenschaftliche und administrative Personal gelegt, sowohl im Hinblick auf den numerischen Verlauf als auch auf die Qualifikationsstruktur.

Ehe auf die Personaldaten eingegangen wird, sollen zum besseren Verständnis die unten verwendeten (a) Funktionskategorien, (b) Daten sowie (c) Laufbahnguppen des öffentlichen Dienstes erläutert werden:

**(a) Funktionskategorien:** Die amtliche Hochschulstatistik unterscheidet das Hochschulpersonal in zwei Funktionsgruppen: wissenschaftliches und künstlerisches Personal (nachfolgend als wissenschaftliches Personal bezeichnet) sowie nichtwissenschaftliches Personal. In die Gruppe des nichtwissenschaftlichen Personals subsumiert die amtliche Hochschulstatistik folgende Funktionsgruppen: Verwaltungspersonal, Bibliothekspersonal, technisches Personal sowie sonstiges Personal. Das Personal, das an Universitätskliniken tätig ist, wird grundsätzlich in der allgemeinen Hochschulpersonalstatistik mit ausgewiesen. Das (nicht-)wissenschaftliche Personal kann entweder hauptberuflich oder nebenberuflich beschäftigt sein (vgl. Statistisches Bundesamt 2011, S. 14). Die deskriptive Darstellung der Personaldaten berücksichtigt nicht das Personal an den Universitätskliniken und, sofern Personaldaten laufbahndifferenziert ausgewiesen werden, auch nicht nebenberuflich Beschäftigte. Das Personal an den Universitätskliniken wird aus Gründen der Vergleichbarkeit nicht berücksichtigt, da von diesem erhebliche Pflegeanteile übernommen werden, die bei der Analyse der Restrukturierungsverläufe zwischen den Universitätsgruppen zu erheblichen Verzerrungen führen würden. Der Ausschluss der nebenberuflich Beschäftigten in der laufbahnbezogenen Perspektive wird mit der Tatsache begründet, dass die amtliche Hochschulstatistik das Personal im nichtwissenschaftlichen Bereich im Nebenerwerb keine laufbahndifferenzierten Daten ausweist.

**(b) Daten:** Die Personalzahlen der Universitäten sowie der Exzellenz-Universitäten wurden auf Anfrage durch das Statistische Bundesamt zur Verfügung gestellt (Daten erhalten am 30.11.2011). Die Personalzahlen wurden in Vollzeitäquivalente<sup>2</sup> angefordert und sind stichtagsbasiert (31.12. eines jeden Berichtsjahres).

<sup>2</sup> Vollzeitäquivalente (VZÄ) sind ein Maß, welches die ‚fiktive‘ Zahl von Vollzeitbeschäftigten angibt. Statt natürliche Personen ist Zeit die zentrale Dimension. Beispiel: Zwei Halbtagsstellen ergeben eine Vollzeitstelle.

**(c) Laufbahngruppen des öffentlichen**

**Dienstes:** Die alleinige Fokussierung auf die numerische Entwicklung des nichtwissenschaftlichen und administrativen Personals eröffnet noch keinen Einblick in die Qualität des Restrukturierungsprozesses in den drei Universitätsgruppen. Um die qualifikationsbezogenen Veränderungen im nichtwissenschaftlichen und administrativen Personalbestand zu erfassen, werden die Daten für das nichtwissenschaftliche und administrative Personal in direkter Anlehnung an die Laufbahngruppen des öffentlichen Dienstes ausgewiesen, die den Personalkörper anhand seines Qualifikationsniveaus in einen hierarchisch gestuften Qualifikationsrahmen einzuordnen erlauben (vgl. Grunewald/Lösch 2008, S. 205). Grundsätzlich werden vier Laufbahngruppen unterschieden (1. einfacher Dienst, 2. mittlerer Dienst, 3. gehobener Dienst, 4. höherer Dienst), die sich traditionell an den Abschlüssen des sekundären und tertiären Bildungssystems orientieren (vgl. Lecheler 1997, S. 504 sowie Pechstein 2009, S. 23). Der einfache und mittlere Dienst zeichnen sich dadurch aus, dass „sie überwiegend oder ausschließlich Aufgaben mit Routinecharakter und demzufolge ohne größeren eigenverantwortlichen Ausgestaltungsbedarf zu erledigen haben.“ (Hebeler 2008, S. 96) Der Zugang zum einfachen Dienst erfordert eine Basisausbildung (Hauptschulabschluss), der zum mittleren Dienst eine duale Ausbildung (vgl. Kuhlmann 2006, S. 80). Im Gegensatz zum einfachen und mittleren Dienst, die eher durch die berufspraktische Ausbildung und Routinearbeiten geprägt sind, finden sich im gehobenen und höheren Dienst Aufgaben, die eine akademische Ausbildung voraussetzen. Während der gehobene Dienst durch eine fachorientierte Ausbildung mit Praxisphasen geprägt ist, ist der höhere Dienst mit Querschnittsaufgaben betraut, die traditionell eine universitäre Ausbildung erfordern<sup>3</sup>: „Typisch für ihn [für den höheren Dienst] ist daher die Wahrnehmung von Führungs-, Lenkungs-, Planungs- und Koordinierungsaufgaben, Projektmanagement, die Organisation und Überwachung von Effizienz sicherungs-, Evaluierungs- und Controllingssystemen sowie die Erarbeitung von Vorschriften.“ (Hebeler 2008, S. 95-96) Ein Wandel der Laufbahngruppenstruktur, das heißt die quantitative und qualitative Veränderung der Laufbahngruppen zugunsten des gehobenen und höheren Dienstes, wird als Indikator gesehen für eine „Veränderung in der Aufgabenstruktur“ (Mayntz 1982, S. 146), die zunehmend hoch qualifiziertes Personal im administrativen Hochschulmanagement erfordert.

**1.1 Allgemeine Entwicklung des Personalbestands**

Das Gesamtbild der globalen Beschäftigungsentwicklung an den Universitätsgruppen für den Berichtszeitraum 2004 bis 2010 hat ein positives Vorzeichen. Von

Tabelle 1: Globale Beschäftigungsentwicklung an den Universitäten und Universitätsgruppen Deutschlands, 2004 und 2010, absolut und in Prozent

	2004	2010	Prozentuale (und absolute) Veränderung
I) Universitäten (ohne ExIn 9)	132.249	152.758	+15,50 % (+20.509)
II) ExIn-9-Universitäten	34.491	41.079	+19,10 % (+ 6.588)
davon: ExIn-3-Universitäten	14.601	17.175	+17,62 % (+ 2.674)
davon: ExIn-6-Universitäten	19.890	23.904	+20,18 % (+ 4.014)
Zusammen (I + II)	166.740	193.837	+16,25 % (+27.197)

2004 bis 2010 stieg der Personalbestand an den Universitäten des Landes von 166.740 auf 193.837, ein Plus von 16,25%. Eine universitätsgruppendifferenzierte Betrachtung der Beschäftigungsentwicklung zeigt, dass sowohl die neun Exzellenz-Universitäten als auch die Universitäten (ohne ExIn-9) ihren Personalbestand stark erhöhten, wobei die prozentualen Unterschiede zwischen beiden Gruppen eher moderat sind (vgl. Tabelle 1). Ein Grund könnte unter anderem darin liegen, dass in der Gruppe der Universitäten (ohne ExIn-9) noch jene Universitäten subsumiert sind, die in den anderen beiden Förderlinien erfolgreich waren. Dieses Ergebnis korrespondiert also mit der eingangs zitierten Studie von Brandt et al. (2012). Innerhalb der neun Exzellenz-Universitäten zeigt sich jedoch, dass die Universitäten, die in der zweiten Runde der Exzellenz-Initiative erfolgreich waren, stärker das Personalaufkommen steigerten als die Universitäten ohne Exzellenz-Status und die Exzellenz-Universitäten, die in der ersten Runde prämiert wurden. Das Personal an den Universitäten lässt sich nun binär unterscheiden in jenes im wissenschaftlichen Bereich und jenes im nichtwissenschaftlichen Tätigkeitsspektrum, zum Beispiel in der Zentralverwaltung, in der Bibliothek und so weiter. Wie unterscheiden sich die drei Universitätsgruppen bei der Verteilung ihres Personals auf den wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich? Auffällig ist, dass die ExIn-6-Universitäten, also jene Universitäten, die in der zweiten Runde der Exzellenz-Initiative in der Dritten Förderlinie erfolgreich waren, eine deutlich andere Verteilung des Personalbestands haben als die ExIn-3-Universitäten und die Universitäten (ohne ExIn-9). Vor der Förderung in der Dritten Förderlinie war nahezu jede zweite Stelle an den ExIn-6-Universitäten im nichtwissenschaftlichen Tätigkeitsspektrum, während an den ExIn-3-Universitäten und den Universitäten (ohne ExIn-9) rund 55% des Personals im wissenschaftlichen Bereich tätig waren, eine Verteilung, die die ExIn-6-Universitäten im Jahr 2010 erreichten (vgl. Abbildung 1).

<sup>3</sup> Infolge des Bologna-Prozesses ist der Zugang zum höheren Dienst am Master-Abschluss gebunden. Die Art der Hochschule ist somit nicht mehr relevant für den Eintritt in den höheren Dienst, da durch die Einführung der Master-Abschlüsse eine Gleichstellung der Universitäten mit den anderen Hochschultypen verbunden war (vgl. Grunewald/Lösch 2008, S. 204).

Abbildung 1: Entwicklung des wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals, 2004 bis 2010, absolut und in Prozent

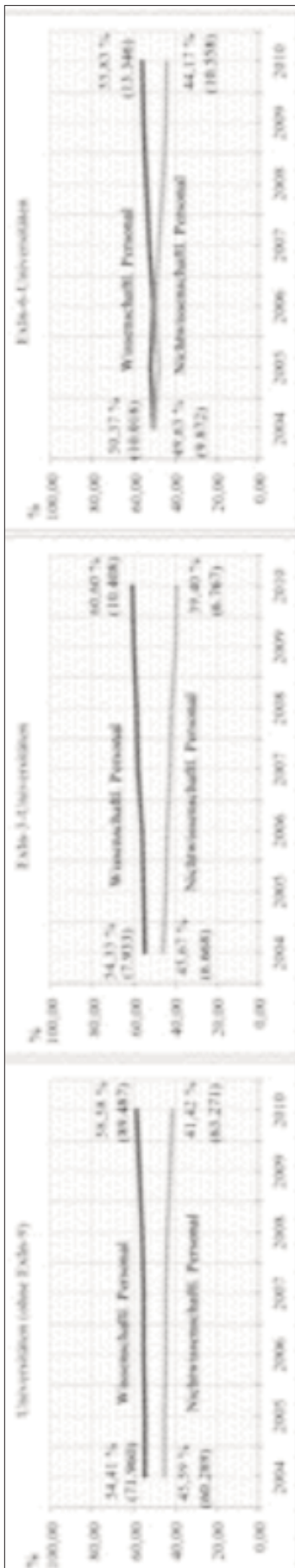
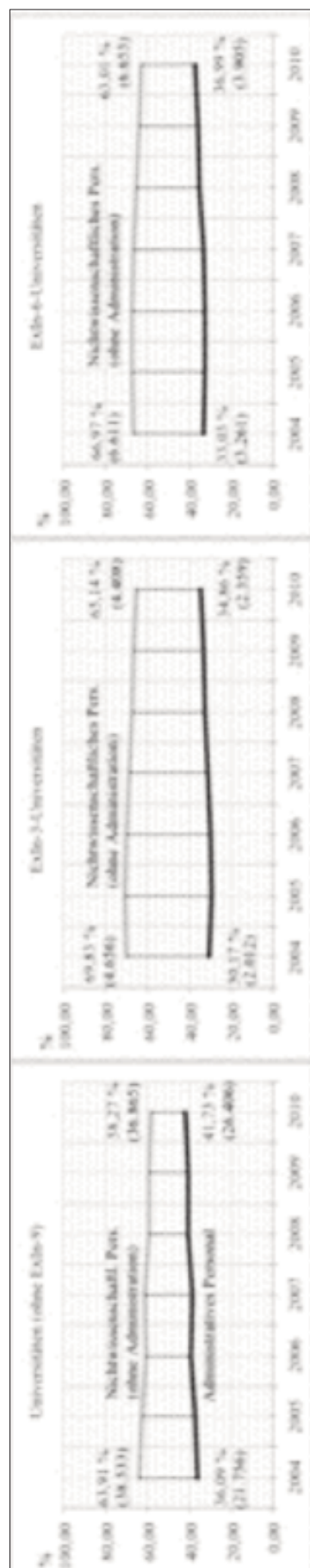


Abbildung 2: Entwicklung im nichtwissenschaftlichen und administrativen Personalbestand, 2004 bis 2010, absolut und in Prozent



Beim Verhältnis wissenschaftliches Personal/nichtwissenschaftliches Personal sowie wissenschaftliches Personal/administratives Personal unterscheiden sich drei Universitätsgruppen ebenfalls. An den Universitäten (ohne ExIn-9) lag das Verhältnis wissenschaftliches Personal/nichtwissenschaftliches Personal im Jahr 2004 bei 1,19, bei den ExIn-3-Universitäten bei 1,19 und bei den ExIn-6-Universitäten bei 1,01. Im Jahr 2010: Universitäten (ohne ExIn-9) 1,41, ExIn-3-Universitäten 1,54 und die ExIn-6-Universitäten 1,26 (vgl. Tabellen 2, 3, 4). Beim Verhältnis wissenschaftliches Personal/administratives Personal weisen die ExIn-3-Universitäten die günstigsten Werte auf, gefolgt von den Universitäten (ohne ExIn-9) und den ExIn-6-Universitäten. In allen drei Universitätsgruppen findet eine zahlenmäßige Umstrukturierung des nichtwissenschaftlichen Personals statt zugunsten des Personals mit administrativen Tätigkeiten (vgl. Abbildung 2). Besonders ausgeprägt ist dieser Prozess an den Universitäten (ohne ExIn-9), gefolgt von den ExIn-6-Universitäten und den ExIn-3-Universitäten.

Zusammenfassung: Die globale, das heißt bereichsübergreifende Personalentwicklung an den drei Universitätsgruppen ist in dem betrachteten Zeitraum 2004 bis 2010 positiv. Dennoch können Unterschiede zwischen den Universitätsgruppen konstatiert werden. Anders als die ExIn-3-Universitäten und die Universitäten (ohne ExIn-9) hatten die ExIn-6-Universitäten eine deutlich andere Verteilung des Personalkörpers mit wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Tätigkeitsprofil. Im Verhältnis wissenschaftliches Personal/nichtwissenschaftliches Personal einerseits und wissenschaftliches Personal/administratives Personal andererseits lagen die ExIn-6-Universitäten nicht markant höher als die Universitäten (ohne ExIn-9), aber deutlich niedriger als die ExIn-3-Universitäten. In allen drei Universitätsgruppen können im nichtwissenschaftlichen Personalbestand Umstrukturierungsprozesse zugunsten der Beschäftigten mit administrativen Tätigkeiten konstatiert werden. Im Folgenden wird nun auf die Entwicklung im administrativen Hochschulmanagement gesondert eingegangen, um solchermaßen die Frage des Beitrags zu beantworten, ob das administrative Hochschulmanagement einen Erfolgsfaktor bei der Beantragung von Fördermitteln in der 3. Förderlinie der Exzellenz-Initiative darstellte.



**1.2 Entwicklung des administrativen Personals**

Mit der zunehmenden Autonomisierung eröffnen sich für Universitäten neue Freiheitsgrade an selbstbestimmtem Handeln für Finanzen, Personal und Organisation, die die Anforderungen an das administrative Hochschulmanagement erhöhen. In einer Studie des Stifterverbandes nahmen die befragten Präsidenten/ Rektoren einen Zuwachs an Anforderungen an die Administration wahr, zugleich aber auch Probleme bei der Anzahl des verfügbaren administrativen Personals sowie deren Qualifikationsprofile:

*„Durch das Mehr an Autonomie sind die Aufgaben der Hochschulsteuerung nach Ansicht der Befragten deutlich komplexer geworden. [...] Einen entscheidenden Engpass scheint es vor allem beim Personal in Wissenschaftsmanagement und Verwaltung zu geben. Sowohl die geringe Zahl der Mitarbeiter als auch die veränderten Qualifikationsanforderungen erschweren eine effiziente Hochschulsteuerung.“*  
(Stifterverband 2011, S. 5)

Tabelle 2: Grunddaten des Personals insgesamt und nach Funktionsbereich, Universitäten (ohne ExIn 9), 2004 bis 2010

Jahr	Gesamt-Personal	davon:								
		Wissenschaftliches Personal			Nichtwissenschaftliches Personal					
		Absolut	Anteil an Gesamt-personal in Prozent	Absolut	Anteil an Gesamt-personal in Prozent	Verhältnis: Wissenschaft / Nicht-wissenschaft	davon: Verwaltungspersonal			
Absolut	Anteil an Gesamt-personal in Prozent						Verhältnis: Wissenschaft / Verwaltung	Anteil an Nicht-wissenschaftl. Personal in Prozent		
2004	132.249	71.960	54,41	60.289	45,59	1,19	21.756	16,45	3,31	36,09
2005	132.515	72.743	54,89	59.772	45,11	1,22	22.309	16,84	3,26	37,32
2006	134.081	74.174	55,32	59.907	44,68	1,24	23.538	17,56	3,15	39,29
2007	136.810	76.114	55,63	60.696	44,37	1,25	23.604	17,25	3,22	38,89
2008	141.518	79.504	56,18	62.014	43,82	1,28	25.323	17,89	3,14	40,83
2009	146.498	84.421	57,63	62.077	42,37	1,36	25.300	17,27	3,34	40,76
2010	152.758	89.487	58,58	63.271	41,42	1,41	26.406	17,29	3,39	41,73

Tabelle 3: Grunddaten des Personals insgesamt und nach Funktionsbereich, ExIn-3-Universitäten, 2004 bis 2010

Jahr	Gesamt-Personal	davon:								
		Wissenschaftliches Personal			Nichtwissenschaftliches Personal					
		Absolut	Anteil an Gesamt-personal in Prozent	Absolut	Anteil an Gesamt-personal in Prozent	Verhältnis: Wissenschaft / Nicht-wissenschaft	davon: Verwaltungspersonal			
Absolut	Anteil an Gesamt-personal in Prozent						Verhältnis: Wissenschaft / Verwaltung	Anteil an Nicht-wissenschaftl. Personal in Prozent		
2004	14.601	7.933	54,33	6.668	45,67	1,19	2.012	13,78	3,94	30,17
2005	14.344	7.924	55,24	6.420	44,76	1,23	1.884	13,13	4,21	29,35
2006	14.371	8.039	55,94	6.332	44,06	1,27	1.890	13,15	4,25	29,85
2007	15.200	8.775	57,73	6.425	42,27	1,37	2.017	13,27	4,35	31,39
2008	15.708	9.165	58,35	6.543	41,65	1,40	2.138	13,61	4,29	32,68
2009	16.728	10.007	59,82	6.721	40,18	1,49	2.230	13,33	4,49	33,18
2010	17.175	10.408	60,60	6.767	39,40	1,54	2.359	13,74	4,41	34,86

Tabelle 4: Grunddaten des Personals insgesamt und nach Funktionsbereich, ExIn-6-Universitäten, 2004 bis 2010

Jahr	Gesamt-Personal	davon:								
		Wissenschaftliches Personal			Nichtwissenschaftliches Personal					
		Absolut	Anteil an Gesamt-personal in Prozent	Absolut	Anteil an Gesamt-personal in Prozent	Verhältnis: Wissenschaft / Nicht-wissenschaft	davon: Verwaltungspersonal			
Absolut	Anteil an Gesamt-personal in Prozent						Verhältnis: Wissenschaft / Verwaltung	Anteil an Nicht-wissenschaftl. Personal in Prozent		
2004	19.890	10.018	50,37	9.872	49,63	1,01	3.261	16,40	3,07	33,03
2005	19.850	10.283	51,80	9.567	48,20	1,07	3.116	15,70	3,30	32,57
2006	20.394	10.317	50,59	10.077	49,41	1,02	3.284	16,10	3,14	32,59
2007	21.480	11.249	52,37	10.231	47,63	1,10	3.428	15,96	3,28	33,51
2008	22.262	11.982	53,82	10.280	46,18	1,17	3.586	16,11	3,34	34,88
2009	23.307	12.871	55,22	10.436	44,78	1,23	3.727	15,99	3,45	35,71
2010	23.904	13.346	55,83	10.558	44,17	1,26	3.905	16,34	3,42	36,99

Im Rahmen der Exzellenz-Initiative sind die Aufgaben der Universitäten an der Fähigkeit zur manageriellen Selbststeuerung gebunden; damit, so die weitergehende Vermutung, sei das administrative Hochschulmanagement ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für (die erfolgreichen) Universitäten in der Exzellenz-Initiative gewesen:

*„Mit der Exzellenzinitiative wird offenkundig, dass für die Stärkung der Wettbewerbskraft der Universitäten ein professionelles Wissenschaftsmanagement auch auf der Ebene der Zentralverwaltung unabdingbar ist. Es hat sich gezeigt, dass die Exzellenzinitiative auch ein Wettbewerb der Verwaltungen ist.“*  
(Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)/Wissenschaftsrat (WR) 2008, S. 51, Teil I)

Folgt man diesen Überlegungen, so müsste das administrative Personal an den Exzellenz-Universitäten schon vor dem Start der Exzellenz-Initiative ein höheres Qualifikationsniveau aufge-

Tabelle 5: Entwicklung des administrativen Personals insgesamt und nach Laufbahnen, 2004 bis 2010, Universitäten ohne ExIn-9-Universitäten, absolut und in Prozent<sup>4</sup>

Jahr	Gesamt	davon:							
		Einfacher Dienst		Mittlerer Dienst		Gehobener Dienst		Höherer Dienst	
		Absolut	Anteil an Gesamt in %	Absolut	Anteil an Gesamt in %	Absolut	Anteil an Gesamt in %	Absolut	Anteil an Gesamt in %
2004	21 756	290	1,33	14 594	67,08	4 402	20,23	2 470	11,35
2005	22 309	267	1,20	14 835	66,50	4 633	20,77	2 574	11,54
2006	23 538	696	2,96	14 796	62,86	5 409	22,98	2 637	11,20
2007	23 604	543	2,30	14 256	60,40	6 059	25,67	2 746	11,63
2008	25 323	557	2,20	14 848	58,63	5 916	23,36	4 002	15,80
2009	25 300	571	2,26	15 290	60,43	5 806	22,95	3 633	14,36
2010	26 406	674	2,55	15 727	59,56	6 315	23,92	3 690	13,97

Tabelle 6: Entwicklung des administrativen Personals insgesamt und nach Laufbahnen, ExIn-3-Universitäten, 2004 bis 2010, absolut und in Prozent

Jahr	Gesamt	davon:							
		Einfacher Dienst		Mittlerer Dienst		Gehobener Dienst		Höherer Dienst	
		Absolut	Anteil an Gesamt in %	Absolut	Anteil an Gesamt in %	Absolut	Anteil an Gesamt in %	Absolut	Anteil an Gesamt in %
2004	2 012	24	1,19	1 494	74,25	282	14,02	212	10,54
2005	1 884	11	0,58	1 402	74,42	316	16,77	155	8,23
2006	1 890	41	2,17	1 351	71,48	346	18,31	152	8,04
2007	2 017	39	1,93	1 370	67,92	370	18,34	238	11,80
2008	2 138	37	1,73	1 384	64,73	399	18,66	318	14,87
2009	2 230	40	1,79	1 412	63,32	428	19,19	350	15,70
2010	2 359	27	1,14	1 496	63,42	447	18,95	389	16,49

Tabelle 7: Entwicklung des administrativen Personals insgesamt und nach Laufbahnen, ExIn-6-Universitäten, 2004 bis 2010, absolut und in Prozent

Jahr	Gesamt	davon:							
		Einfacher Dienst		Mittlerer Dienst		Gehobener Dienst		Höherer Dienst	
		Absolut	Anteil an Gesamt in %	Absolut	Anteil an Gesamt in %	Absolut	Anteil an Gesamt in %	Absolut	Anteil an Gesamt in %
2004	3 261	85	2,61	2 028	62,19	768	23,55	380	11,65
2005	3 116	81	2,60	1 904	61,10	741	23,78	390	12,52
2006	3 284	84	2,56	1 796	54,69	935	28,47	469	14,28
2007	3 428	168	4,90	1 745	50,90	1 015	29,61	500	14,59
2008	3 586	234	6,53	1 806	50,36	948	26,44	598	16,68
2009	3 727	166	4,45	1 859	49,88	1 046	28,07	656	17,60
2010	3 905	205	5,25	1 912	48,96	1 076	27,55	712	18,23

wiesen haben als das an den Universitäten (ohne ExIn-9), da erstere hier, insbesondere in der Dritten Förderlinie, erfolgreich waren.

Aus den Tabellen 5 bis 7 kann die Qualifikationsstruktur des administrativen Personals an den Universitäten (ohne ExIn-9), an den ExIn-3-Universitäten sowie an den ExIn-6-Universitäten entnommen werden. Grundsätzlich zeigt sich in allen drei Universitätsgruppen eine überdurchschnittliche Steigerung des administrativen Personals im gehobenen und höheren Dienst im Analysezeitraum 2004 bis 2010. Somit scheint sich der Restrukturierungsprozess der Universitätsadministrativen zugunsten einer Höherqualifizierung und Akademisierung des administrativen Personals auch über den von Blümel et al. (2010, S. 162f.) analysierten Zeitraum von 2002 bis 2007 hinaus fortzusetzen.

Wie waren die Administrationen der beiden Exzellenz-Universitätsgruppen zum Zeitpunkt des Gewinns in der Dritten Förderlinie nun strukturiert? Die ExIn-3-Universitäten erhielten im Jahr 2006 den Exzellenz-Status, aber

der überwiegende Teil des administrativen Personals war von 2004 bis 2006 im mittleren Dienst (rund 73%) eingruppiert. Dagegen reduzierten diese Universitäten, anders als die ExIn-6-Universitäten und die Universitäten (ohne ExIn-9), die Anzahl des Verwaltungspersonals im höheren Dienst von 212 auf 152 (-28,30%). Erst seit dem Jahr 2007, also ein Jahr nach dem Erfolg in der Dritten Förderlinie, stellten die ExIn-3-Universitäten wieder hoch qualifiziertes Verwaltungspersonal im höheren Dienst ein (vgl. Tabellen 6 und 7). Auch im Vergleich zu den Universitäten (ohne ExIn-9) hatten die ExIn-3-Universitäten im Vorfeld der Exzellenz-Initiative ein wesentlich niedriger qualifiziertes Personal in der Administration. Beispielsweise waren im Jahr 2006 an den Universitäten (ohne ExIn-9) 34,18% des administrativen Personals im

gehobenen und höheren Dienst eingruppiert, an den ExIn-3-Universitäten 26,35% (vgl. Tabellen 5 und 6).

Die Situation an den ExIn-6-Universitäten unterscheidet sich auffällig von der skizzierten der ExIn-3-Universitäten. Im Vorfeld der zweiten Runde der Exzellenz-Initiative hatten die ExIn-6-Universitäten einen deutlich niedrigeren Personalbestand im mittleren Dienst als die ExIn-3-Universitäten (rund 59% des administrativen Personals waren von 2004 bis 2006 im mittleren Dienst). Anders als die ExIn-3-Universitäten und die Universitäten (ohne ExIn-9) erhöhten die ExIn-6-Universitäten von 2004 bis 2010 kontinuierlich die Anzahl des administrativen Personals im höheren Dienst, vor allem von 2005/2006 sowie 2007/2008 (vgl. Tabellen 5, 6, 7). Auch im weiteren Verlauf der ExIn von 2008 bis 2010 war an den Administrationen der ExIn-6-Universitäten

<sup>4</sup> Die laufbahngruppenbezogenen Personaldaten beziehen sich ausschließlich auf das Personal im Haupterwerb und weichen von den eingangs referierten Personaldaten leicht ab.

prozentual mehr Personal im gehobenen und höheren Dienst eingruppiert als an den Universitäten (ohne ExIn-9) und den ExIn-6-Universitäten. So waren im Jahr 2010 an den ExIn-6-Universitäten im gehobenen und höheren Dienst 45,78% eingruppiert, an den ExIn-3-Universitäten 35,44% sowie an den Universitäten (ohne ExIn-9) 37,89% (vgl. Tabellen 5, 6, 7)!

In der Summe können folgende Punkte herausgestellt werden: Die Rolle des administrativen Hochschulmanagements variiert erheblich. Die ExIn-3-Universitäten hatten im Vorfeld der Exzellenz-Initiative und im Verlauf der Exzellenz-Initiative keinen überdurchschnittlich hohen Anteil Hochqualifizierter in der Administration, aus dem ein Wettbewerbsvorteil hätte abgeleitet werden können – sowohl gegenüber den ExIn-6-Universitäten als auch gegenüber den Universitäten (ohne ExIn-9). Das Ergebnis eröffnet die Vermutung, dass die ExIn-3-Universitäten ihren ‚Vorteil‘ in der Exzellenz-Initiative weniger durch ein „professionelles“ Wissenschaftsmanagement realisierten, sondern durch andere Faktoren, wie zum Beispiel durch ihre Forschungsstärke, gemessen an der Anzahl des wissenschaftlichen Personals. Die referierte Datenlage eröffnet aber auch die Vermutung, dass der Wettbewerbsfaktor „Hochschulmanagement“ in der zweiten Runde der Exzellenz-Initiative eine Aufwertung erfuhr und somit für die Zukunftskonzepte, die in der zweiten Runde prämiert wurden, wichtiger war als für die Zukunftskonzepte, die in der ersten Runde ausgezeichnet worden sind.

## 2. Zusammenfassung und Diskussion

Die Ergebnisse unseres quantitativen Vergleichs des Personalbestandes an Universitäten, die im Rahmen der Dritten Förderlinie der Exzellenz-Initiative (erste und zweite Runde) ausgezeichnet wurden, mit den Universitäten, die nicht ausgezeichnet worden sind, zeigten Unterschiede in der Restrukturierung des administrativen Personals, aber auch eine Parallele.

Die Parallele besteht darin, dass im Untersuchungszeitraum 2004 bis 2010 sowohl die ExIn-9-Universitäten als auch die Universitäten (ohne ExIn-9) zunehmend Hochqualifizierte für die Administration rekrutierten.

Die laufbahngruppendifferenzierte Betrachtung des administrativen Personals an den drei Universitätsgruppen ergab, dass die Administrationen der drei Universitätsgruppen vor der Exzellenz-Initiative in der Qualifikationsstruktur einander sehr unterschiedlich waren und sind. Die ExIn-3-Universitäten hatten im Gegensatz zu den ExIn-6-Universitäten vor und zu Beginn der Exzellenz-Initiative keinen überdurchschnittlich hohen Anteil Hochqualifizierter in der Administration, aus dem ein Wettbewerbsvorteil hätte abgeleitet werden können. Auch im zeitlichen Verlauf der Exzellenz-Initiative war das administrative Personal an den Universitäten (ohne ExIn-9) des Landes höher qualifiziert als das an den ExIn-3-Universitäten. Der Einfluss des administrativen Hochschulmanagements, gemessen an den Personalzahlen, auf die Erfolgchancen im wissenschaftlichen Wettbewerb scheint hier also trotz der Erfordernisse managerieller Selbststeuerung auf der Ebene der Hochschulorganisation nur von eher untergeordneter Bedeutung

zu sein. Anders lassen sich hingegen die Daten für die ExIn-6-Universitäten interpretieren. Den Daten zufolge kann man hier durchaus dem Erfolgsfaktor „administratives Hochschulmanagement“ eine besondere Bedeutung zumessen.

Das Ergebnis dieser Studie relativiert die im hochschulpolitischen Diskurs häufig getroffene Annahme, dass die ExIn-9-Universitäten ihren Vorteil in der Exzellenz-Initiative durch besondere administrative Kompetenzen realisieren konnten. ExIn-3-Universitäten verfügten über einen im Vergleich zu den ExIn-6-Universitäten prozentual höheren Anteil an wissenschaftlichem Personal, was als Indikator für eine besondere Forschungsorientierung angesehen werden kann (kritisch zu diesem Indikator: Münch 2007, S. 62f.). ExIn-6-Universitäten unterscheiden sich hiervon deutlich, indem sie bereits vor der erfolgreichen Bewilligung einen besonders hohen Personalbestand im gehobenen und höheren Dienst aufwiesen. Dies kann auf die unterschiedliche Fächerstruktur oder andere Organisationsmerkmale zurückzuführen sein, die wir hier nicht überprüft haben. Wir vermuten jedoch, dass es sich in erster Linie um das Ergebnis einer Wettbewerbsdynamik handelt, in deren Verlauf erst nach der ersten Runde der Exzellenz-Initiative das administrativ hochqualifizierte Personal voll in den Fokus geriet. Festzuhalten ist also, dass unterschiedliche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen sind. Ebenso ist einschränkend festzuhalten, dass der quantitative Vergleich von Personalzahlen keine Rückschlüsse auf die Qualität des administrativen Hochschulmanagements zulässt.

Im Hinblick auf das Hochschulmanagement ergeben sich darüber hinaus zwei wichtige Implikationen. Erstens stellt sich die Frage nach der Rolle des akademischen Hochschulmanagements, das wir in unserer Analyse im Gegensatz zum administrativen Hochschulmanagement nicht berücksichtigt haben (zur Unterscheidung vgl. Krücken et al. 2012, S. 225). Es ist durchaus anzunehmen, dass die Managementkompetenzen von Dekaninnen und Dekanen, (Vize-)Präsidentinnen und -Präsidenten – also des akademischen Hochschulmanagements – sowie der beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler schon in der Phase der Antragstellung sehr wohl von Bedeutung waren. Unterschiedliche Führungsstile, aber auch disziplinäre Unterschiede zwischen Fachvertretern, die schon seit langem in stark arbeitsteiligen und vernetzten Forschungsgebieten arbeiten, wie weite Teile der Natur- und Ingenieurwissenschaften, und solchen, die, wie die Geisteswissenschaften, stärker Individualforschung betreiben, haben sicherlich einen Einfluss auf die in der Exzellenz-Initiative erforderliche kollektive Wettbewerbsfähigkeit. Zweitens stellt sich die Frage, ob die neu rekrutierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im administrativen Hochschulmanagement zum Entstehen forschungsfreundlicher Strukturen und Angebote beitragen, die die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als echten Mehrwert für ihre Arbeit ansehen. Wie wir aus anderen Untersuchungen wissen, werden hier überwiegend Personen eingestellt, die selbst eine Nähe zur Wissenschaft haben und sich in erster Linie als Service-Dienstleister für die Wissenschaft verstehen (Krücken et al. 2012; Sparr et al. 2012). Der Ausbau des hoch qualifizierten administrativen Perso-

nals als Folge des Erfolges in der Exzellenz-Initiative könnte also zu einer Neujustierung (vgl. Lewis/Altbach 1996) des nicht immer spannungsfreien Verhältnisses von Wissenschaft und Administration führen. Ferner besteht aber auch die Gefahr von Spannungsverhältnissen innerhalb der Administration, wobei hier die Konfliktlinie zwischen dem ‚neuen‘, stärker akademisch und/oder manageriell geprägten Personal und dem klassischen administrativen Personal zu vermuten ist.

#### Literaturverzeichnis

- Ahrne, G./Brunsson, N. (2011): Organization outside organizations: significance of partial organization. In: *Organization*, Vol. 18/No. 1, pp. 83-104.
- Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G./Netz, N. (2010): Restrukturierung statt Expansion. Restrukturierung des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen. In: *die hochschule*, 19. Jg./H. 2, S. 154-168.
- Brandt, T. et al. (2012): Forschung an deutschen Hochschulen – Veränderungen durch neue Governance-Modelle und den Exzellenzdiskurs. In: *Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (Hg.): Zur Situation der Forschung an Deutschlands Hochschulen – Aktuelle empirische Befunde. Studien zum deutschen Innovationssystem. Nr. 16, S. 3-206.*
- Brunsson, N./Sahlin-Andersson, K. (2000): Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. In: *Organization Studies*, Vol. 21/No. 4, pp. 721-746.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2008): Exzellenzinitiative auf einen Blick. 2. Auflage.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)/Wissenschaftsrat (WR) (2008): Bericht der Gemeinsamen Kommission zur Exzellenzinitiative an die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz.
- Engels, A./Zuber, S./Beaufays, S./Ruschenburg, T. (2012): Frauenanteile und Beschäftigungspraxis in der Exzellenzinitiative. In: *Hochschulmanagement*, 7. Jg./H. 4, S. 105109.
- Expertenkommission *Forschung und Innovation (EFI) (2011): Gutachten zur Forschung, Innovation und Technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands.*
- Grunewald, B./Lösch, B. (2008): Das neue Laufbahnrecht des Bundes. In: *Recht im Amt (RiA)*, 55. Jg./H. 5, S. 201-209.
- Hebeler, T. (2008): *Verwaltungspersonal. Eine rechts- und verwaltungswissenschaftliche Strukturierung.* Baden-Baden.
- Hertel, I. V. (2010): Und sie bewegen sich doch – Zur Kooperation von Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Exzellenzwettbewerb. In: *Leibfried, S. (Hg.): Die Exzellenzinitiative.* Frankfurt am Main/New York, S. 139-160.
- Hornbostel, S./Sondermann, M. (2009): Dynamische Personalentwicklung bei der Exzellenzinitiative. In: *Forschung & Lehre*, 16. Jg./H. 4, S. 264-265.
- Koenig, M. (2010): Nachwuchsförderung im Rahmen der Exzellenzinitiative. In: *Leibfried, S. (Hg.): Die Exzellenzinitiative.* Frankfurt am Main/New York, S. 201-216.
- Krücken, G. (2008): Die Transformation der Universität? Überlegungen zu den Effekten von Exzellenzprogrammen. In: *Hornbostel, S./Simon, D./Heise, S. (Hg.): Exzellente Wissenschaft. Das Problem, der Diskurs, das Programm und die Folgen.* iFQ-Working Paper No. 4, S. 73-80.
- Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2012): Wissen schafft Management? Konturen der Managerialisierung im Hochschulbereich. In: *Heinze, T./Krücken, G. (Hg.): Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung.* Wiesbaden, S. 219-256.
- Kuhlmann, S. (2006): Öffentlicher Dienst in Deutschland. In: *Kißler, L./Lasserre, R./Pautrat, M.-H. (Hg.): Öffentlicher Dienst und Personalmanagement: zur Verwaltungsreform in Deutschland und Frankreich.* Frankfurt am Main/New York, S. 71-96.
- Lecheler, H. (1997): Die Gliederung des öffentlichen Dienstes. In: *König, K./Siedentopf, H. (Hg.): Öffentliche Verwaltung in Deutschland.* 2. Auflage. Baden-Baden, S. 501-515.
- Lewis, L. S./Altbach, P. G. (1996): Faculty versus Administration. A universal Problem. In: *Higher Education Policy* 9, pp. 255-258.
- Luhmann, N. (2007): Reform und Information: Theoretische Überlegungen zur Reform der Verwaltung. In: *Luhmann, N.: Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung.* 5. Auflage. Wiesbaden, S. 181-202.
- Mayntz, R. (1982): *Soziologie der öffentlichen Verwaltung.* 2. Auflage. Heidelberg.
- Münch, R. (2007): Die akademische Elite. Frankfurt am Main.
- Pechstein, M. (2009): Die verfassungsrechtliche Stellung des höheren Dienstes. In: *Zeitschrift für Beamtenrecht (ZBR)*, 57. Jg./H. 1-2, S. 20-33.
- Sparr, J. L./Pircher Verdorfer, A./Zeng, M. A./Peus, C. (2012): Innovation und Forschungsleistung an den Universitäten: Hindernisse und Chancen aus der Perspektive von Wissenschaftlern und Wissenschaftsmanagern. In: *Hochschulmanagement*, 7. Jg./H. 4, S. 98-104.
- Statistisches Bundesamt (2011): Personal an Hochschulen. Fachserie 11, Reihe 4.4. Wiesbaden.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2011): *Wohin steuert das deutsche Hochschulsystem? Lage und Entwicklung der Hochschulen aus Sicht ihrer Leitungen.*
- Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag (2010): *Aktueller Begriff: Exzellenzinitiative.* Nr. 29/10. Berlin.

- Michael Jüttemeier, Dipl. Soz., Forschungsreferent, Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung Speyer (FOEV), E-Mail: [juettemeier@foev-speyer.de](mailto:juettemeier@foev-speyer.de)
- Dr. Georg Krücken, Professor für Hochschulforschung, Direktor International Centre for Higher Education Research Kassel (INCHER-Kassel), E-Mail: [kruecken@incher.uni-kassel.de](mailto:kruecken@incher.uni-kassel.de)

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Jenna Voss:**

**Zielgerade Promotion.  
Auszüge aus dem Tagebuch einer Doktorandin**

*3-937026-75-4, Bielefeld 2012, 124 S., 18.90 Euro*

Bestellung:

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



*Berit Sandberg:*

**Wissenschaftliches Arbeiten von Abbildung bis Zitat. Lehr- und Übungsbuch für Bachelor, Master und Promotion**  
München 2012, Oldenbourg Wissenschaftsverlag,  
ISBN 978-3-486-71635-1, 326 S.,  
19.80 €

Dass eine Doktorarbeit, die vor 30 Jahren geschrieben wurde, ausgerechnet eine Bildungsministerin zu Fall bringt, ist ein warnendes Beispiel für Plagiatsanfällige und zugleich eine Steilvorlage für alle, die sich um die inhaltliche und formale Qualität wissenschaftlicher Arbeiten bemühen. Mit dem Einzug von Google, Copy & Paste ist zwar der Zugang zu Literatur in den vergangenen Jahrzehnten erheblich erleichtert worden, doch die Gefahr, wissenschaftlich unsauber zu arbeiten, ist umso größer. Spektakuläre Plagiatsfälle lassen beinahe vergessen, dass weder die wissenschaftlich anspruchsvollen Forschungsarbeit, noch die schlichte Hausarbeit im ersten Semester ohne formale Standards und ethische Prinzipien auskommt, und dass jeder angehende Akademiker lernen muss, wie man wissenschaftlich arbeitet. Der Online-Buchhändler Amazon liefert zum Suchbegriff „Wissenschaftlich Arbeiten“ 1.666 Treffer. Die Bandbreite reicht von mehr oder weniger umfassend angelegten Lehrbüchern über fächerspezifische Darstellungen bis hin zu Anleitungen zum wissenschaftlichen Schreiben. Anfängern dürfte die Auswahl schwer fallen, zumal die wenigsten Lehrbücher anwenderfreundlich geschrieben sind.

Zu diesen uneingeschränkt empfehlenswerten Lehrbüchern zählt „Wissenschaftliches Arbeiten von Abbildung bis Zitat. Lehr- und Übungsbuch für Bachelor, Master und Promotion“ von Berit Sandberg. Titel und Untertitel sind Programm. Das Lehrbuch richtet sich in erster Linie an Studierende, die wissenschaftliche Arbeitstechniken erlernen wollen, ist aber aufgrund der Breite und Tiefe der Darstellung zugleich eine sehr gute Orientierungshilfe für Fortgeschrittene. Das Buch vermeidet eine Ausrichtung auf eine bestimmte Fachdisziplin, eignet sich aber vor allem für Sozial- und Geisteswissenschaftler.

Teil I behandelt auf 50 Seiten Grundbegriffe und wissenschaftstheoretische Grundlagen. Dieser Teil kann ein einschlägiges Lehrbuch zur Wissenschaftstheorie nicht ersetzen, liefert aber eine solide Einführung. Der Aufbau des zweiten Teils folgt dem für das Schreiben eines wissenschaftlichen Textes typischen Arbeitsprozess. Er behandelt ebenfalls auf 50 Seiten u.a. Themenfindung, Stoffsammlung und Quellenarbeit, Gliederung sowie formale und sprachliche Manuskriptgestaltung (Stil, Schreibtechnik, Layout, Anhang und Verzeichnisse etc.). Im ähnlich umfangreichen dritten Teil geht es darum, wie man korrekt zitiert und ein Quellenverzeichnis an-



legt. Der mündliche Vortrag wird überhaupt nicht thematisiert. Dafür gehen die Inhalte sehr ins Detail. Sämtliche Verfahren werden ausführlich dargestellt. Die Leser finden Muster und Beispiele für den Umgang mit unterschiedlichen Quellen. Das schließt Empfehlungen zum Zitieren von Internetquellen ein – ein Thema, das die meisten Lehrbücher sträflich vernachlässigen.

Jedes Kapitel wird mit einem Vorspann eingeleitet, der einen stichwortartigen Überblick über die Inhalte gibt. Die acht Kapitel, in denen es um das Verfassen einer wissenschaftlichen Arbeit geht, werden mit fünf bis zehn Geboten abgeschlossen, die die wichtigsten Dos und Don'ts auf den Punkt bringen. Ein Glossar erläutert wesentliche Begriffe.

Für das Thema wissenschaftliches Arbeiten konkurrenzlos ist die Kombination aus Lehr- Übungsbuch. Zu jedem Kapitel gibt es mindestens fünf Single oder Multiple Choice-Fragen, die zugleich die häufigsten Fragen (FAQs) zum wissenschaftlichen Arbeiten ansprechen (Teil IV). Teil V enthält kommentierte Lösungen zu den 195 Übungsaufgaben.

Das Lehrbuch zeichnet sich nicht nur durch eine gut strukturierte und verständliche Darstellung aus, sondern ist obendrein noch unterhaltsam, denn die Inhalte werden mit passenden Stories aus der Wissenschaft und humorvollen literarischen Texten über Wissenschaftler illustriert. Studierenden und Doktoranden ist dieses Lehrbuch ebenso zu empfehlen wie Dozenten. Der Verlag bietet über sein Dozenten-Portal ergänzende Unterrichtsmaterialien an.

■ Dr. Brigitte Clemens-Ziegler, E-Mail:  
Brigitte.Clemens-Ziegler@htw-berlin.de

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

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

### Fo

#### Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2012

Wissenschaftsbasierte Politikberatung

Forschungsentwicklung/-politik

acatech – DEUTSCHE AKADEMIE DER  
TECHNIKWISSENSCHAFTEN –  
Programm- und internationaler Arbeit

Gespräch mit Rudolf Hielscher (Leiter  
acatech Brüssel-Büro) zur acatech-  
Strategie der Politikberatung bei der  
EU

*Reinhard Hüttl*

„Wissenschaftsbasierte  
Politikberatung bei der EU“

Chancen der wissenschaftsbasierten  
Politikberatung. Zur Einordnung der  
acatech-Initiative durch Robert-Jan  
Smits, Generaldirektor für Forschung  
und Innovation in der Europäischen  
Kommission

Euro-CASE "EU Public-Private Part-  
nerships in Research and Innovation"  
Policy Position Paper (Euro-CASE  
Innovation Platform London meeting,  
October 2012)

*Wilhelm Krull*

Governance for Integrity and Quality  
in Universities – Towards a Culture of  
Creativity and Quality Assurance

*Helene Schruff & Lutz Bornmann*

Das Fachbeiratswesen der Max-  
Planck-Gesellschaft: Ein Best Practice  
Beispiel für eine flächendeckende und  
kontinuierliche Evaluation von  
Forschungsinstituten

Forschung über Forschung

*Axel Philipps*

Ressortforschungseinrichtungen und  
ihre Merkmale praxisorientierter  
Wissensproduktion

### HSW

#### Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 1+2/2013

Sind Studierende tatsächlich  
Kunden der Hochschule?

Hochschulforschung

*Thea Rau, Jörg Fegert, Jens Hoffmann &  
Marc Allroggen*

Zielgerichtete Gewalt von  
Studierenden an Hochschulen

*Daniel Hechler & Peer Pasternack*  
Forschend beraten oder beratend  
forschen? Die typischen Probleme von  
Forschungsorganisationsanalysen

*Andreas Ortenburger*

Grenzen überschreiten – Zur Interdiszi-  
plinarität in neuen Studienstrukturen

Hochschulentwicklung/-politik

*Thomas Schröder & Lars Degenhardt*  
Kundenorientierung als Herausforderung  
für deutsche Hochschulen

*Elke Wild*

Lerner sind mehr als Kunden und Hoch-  
schulen mehr als Unternehmen – Kun-  
denorientierung im Hochschulkontext  
aus der Perspektive der Pädagogischen  
Psychologie betrachtet

*Martin Fitting, Christian Horn,  
Peter Lorson & Christina Wigger*  
Eignung von Erfolgsdeterminanten zur  
Bewertung der Hochschullehre

*Wolff-Dietrich Webler*

Studierende als Kunden der  
Hochschule?? Ein geeigneter  
Erklärungsansatz? Wo bleibt die  
Lerngemeinschaft?

*Hans-Ulrich Küpper*

Studierende als Kunden –  
BWL-Konzepte für Hochschulen?

*Ludwig Huber*

Studierende als Kunden? –  
Kunden als Studierende!

### P-OE

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

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

POE 4/2012

Wolff-Dietrich Webler  
Zentren für Qualitäts- bzw.  
Hochschulentwicklung  
– ein Vergleich

*Nicole Auferkorte-Michaelis &  
Christian Ganseuer*

Das Zentrum für Hochschul- und  
Qualitätsentwicklung (ZfH) der  
Universität Duisburg-Essen

*Philipp Pohlenz*

Das Zentrum für Qualitäts-  
entwicklung in Lehre und  
Studium der Universität Potsdam:  
wissenschaftliche Dienstleistungen  
und Hochschulforschung

Vorstellung des Zentrums für  
Qualitätssicherung und  
-entwicklung (ZQ) der Johannes  
Gutenberg-Universität Mainz

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

QiW 1/2013

Evidenzbasierte Steuerung als  
Ergebnis von Evaluation und  
QualitätsmanagementForschung über Qualität  
in der Wissenschaft*Susanne In der Smitten*Einflussfaktoren der Wirksamkeit  
von Evaluationen am Beispiel der  
Hochschulpolitik*Bernhard Minke,**Katrin Thumser-Dauth & Anne Töpfer*Wirksamkeit und Wirkungen der  
Modulevaluation:Eine Metaevaluation zur Verbesserung  
eines Evaluationsverfahrens*Lukas Bischof & Brankica Assenmacher*Chancengleichheit im Fokus der  
Qualitätssicherung – Probleme und  
Möglichkeiten in der Umsetzung  
eines Akkreditierungskriteriums

Qualitätsentwicklung/-politik

*Philipp Pohlenz, Marc Wilde &**Frank Niedermeier*"Going Global": Qualitätssicherung  
von Lehre und Studium in  
internationaler Kooperation

Rezension

Berit Sandberg:

Wissenschaftliches Arbeiten von  
Abbildung bis Zitat.Lehr- und Übungsbuch für Bachelor,  
Master und Promotion

(Brigitte Clemens-Ziegler)

**ZBS****Zeitschrift für  
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 1/2013

Studierendenforschung:  
Problemlagen und Beratungs-  
bedürfnisse von Studierenden*Andreas Ortenburger*Zum Belastungserleben von Bachelor-  
Studierenden in Studium und Alltag*Maja Eva Weegen*Studienbedingungen von  
Studierenden mit Migrations-  
hintergrund an nordrhein-  
westfälischen Hochschulen –  
Ausgewählte Ergebnisse zu  
Beratungsbedarf und  
Fördermaßnahmen*Lukas Bischof & Frederic Neuss*Im toten Winkel des Beratungs-  
dschungels – Kritik an der aktuellen  
Organisation von Studienberatung in  
Deutschland und eine mögliche  
Lösung*Sabine Köster*Was psychotherapeutische Beratungs-  
stellen in der Öffentlichkeit zu suchen  
haben: Round-Table-Gespräche der  
PBS Karlsruhe*Susanne Rothmund*Am anderen Ende der Leitung –  
Is studentische Mitarbeiterin  
in der Studienberatung*Sandro Vicini*Die Beratungsstelle der Berner Hoch-  
schulen – eine StandortbestimmungFEDORA – aufgegangen in der EAIE,  
der „European Association for  
International Education?“Interview mit Hans-Werner Rückert,  
letzter Präsident von FEDORA und  
leitendes Mitglied des Boards der  
EAIE

Konferenzbericht

FEDORA unter neuem Dach, Bericht  
von der EAIE-Tagung in Dublin,  
September 2012 (Wilfried Schumann)**Für weitere  
Informationen**

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

oder sonstigen Fragen,  
besuchen Sie unsere  
Verlags-Homepage:[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.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

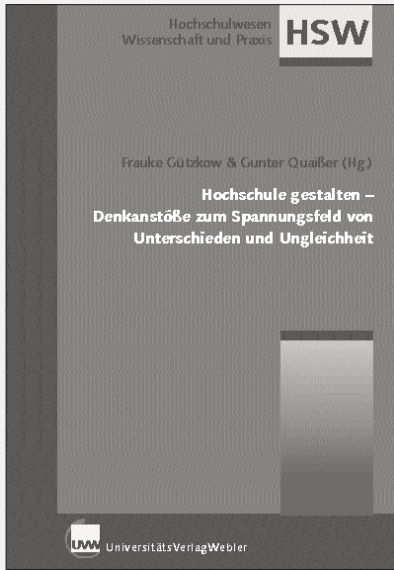
Postanschrift:

UniversitätsVerlagWebler  
Bünder Straße 1-3  
33613 Bielefeld

## NEUERSCHEINUNGEN:

### Frauke Gützkow/Gunter Quaifer (Hg.): Hochschule gestalten – Denkanstöße zum Spannungsfeld von Unterschieden und Ungleichheit

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis



In der derzeitigen Bildungs-, Hochschul- und Wissenschaftspolitik werden Unterschiede als Ungleichheiten akzeptiert. Der Wandel zu Wettbewerbssystemen verstärkt auch beim Hochschulzugang die soziale Selektion. Hierarchien, Herkunfts-, Leistungs- und Konkurrenzprinzipien haben das politische Ziel der Chancengleichheit abgelöst – ein integrierendes Bildungssystem und breite gesellschaftliche Teilhabe stehen nicht mehr auf der Agenda. Bildungsabschlüsse funktionieren als Zuweisung und Legitimierung sozialer Ungleichheit. Trotz der Bildungsexpansion in den 1960er und 1970er Jahren haben sich Statusunterschiede eher verfestigt – soziokulturelle Mechanismen sind wirksamer als der Abbau formaler Selektionsmechanismen.

Mit den „Denkanstößen zum Spannungsfeld von Unterschieden und Ungleichheit“ in diesem Sammelband wollen soll aufgezeigt werden, wie Unterschiede zu Ungleichheiten und damit zu Ungerechtigkeiten führen und wie das Bildungswesen selbst Bildungsungleichheiten reproduziert – aber es werden auch Handlungsperspektiven aufgezeigt.

Mit Beiträgen von: Tino Bargel, Roland Bloch, Christa Cremer-Renz, Johannes Geffers, Frauke Gützkow, Kirsten Heusgen, Heike Kahlert, Sigrid Metz-Göckel, Christina Möller, Ramona Schürmann, Sandra Smykalla, Wolff-Dietrich Webler, Andrä Wolter und Carsten Würmann.

ISBN 13: 978-3-937026-80-0, ISBN 10: 3-937026-80-0, Bielefeld 2013, 195 Seiten, 29.95 Euro

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

### Peter Dyrchs: Didaktikkunde für Juristen Eine Annäherung an die Kunst des juristischen Lehrens

Reihe: Rechtsdidaktik in Lehre, Studium und Unterricht

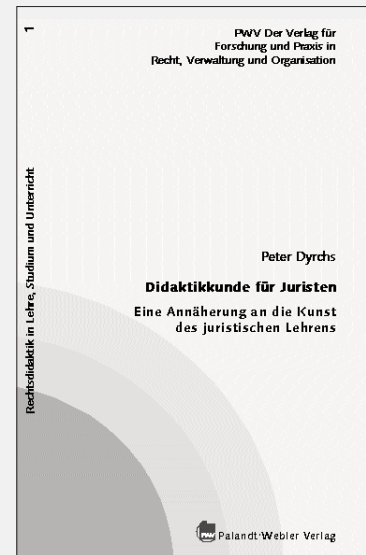
In der Regel wird das juristische Lehren über die Methode des "Trial-and-Error" gelernt. Das vorliegende, sehr engagiert geschriebene Buch eines die Lehre liebenden und an den Studierenden interessierten Praktikers will dazu beitragen, diesen Zustand durch systematische, klar strukturierte Annäherung zu ändern.

Auf 337 Seiten wird eine Fülle begründeter und vom Verfasser in Jahrzehnten praktisch erprobter Tipps und Ratschläge angeboten, um zu einer effizienteren und studierfreundlichen Gestaltung in der juristischen Lehre zu kommen. Praktische Checklisten für die Planung, Durchführung und Nachbereitung sowie Evaluationsideen für die juristischen Lehr-/Lernveranstaltungen machen den Band zu einem bald unentbehrlichen Ratgeber für die juristische Lehrkunst. Er möchte all jenen Mutigen, die sich passioniert und verantwortungsbewusst in das aufregende Abenteuer des juristischen Lehrens gestürzt haben, eine Reflexionshilfe und ein Methodenrepertoire bieten. Er soll dazu beitragen, eine „Berufswissenschaft des juristischen Lehrens zu formulieren“. Der Autor wünscht sich, dass Sie am Ende hoffentlich denken: „So habe ich es bisher nicht gesehen. Interessant! Probier' ich mal aus!"

Der Band hat das nordrhein-westfälische Justizministerium derartig überzeugt, dass es ihn in einer Sonderauflage kostenlos an alle Lehrkräfte für Rechtskunde an den Schulen in NRW verteilt hat.

Adressaten dieses Bandes: Weibliche und männliche Professoren, Dozenten, lehrende wissenschaftliche Mitarbeiter, Rechtskundelehrer, Tutoren, Arbeitsgemeinschaftsleiter und Ausbilder.

Der Autor war Staatsanwalt und Richter am Landgericht Köln, verfügt über mehr als 25 Jahre Lehrerfahrung (Fachhochschule für Rechtspflege NRW) und ist Autor zahlreicher juristischer Einführungswerke.



ISBN 10: 3-937026-81-9,  
ISBN 13: 978-3-937026-81-7,  
Bielefeld 2013,  
337 Seiten, 44.60 Euro



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