

Hochschulmanagement

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

■ Begutachtungsverfahren nach Zahl,
Gewichtung und Fehlern der Gutachten

■ Unentdeckte Potentiale
Gründungsaktivitäten des wissenschaftlichen
Personals an Schweizer Fachhochschulen

■ Nachhaltige Hochschule jenseits von Werten
und Haltungen: Organisation und Konflikte

■ Digitalisierung an Fachbereichen –
Alles eine Frage der Haltung

■ FUTURE LAB – ein hochschuldidaktisches Konzept
der Forschung und Anwendung aus der Perspektive
einer Gestaltungsuniversität

4 | 2019

Herausgeberkreis

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

Alexander Dilger, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisationsökonomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

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

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

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

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

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

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

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

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

Hinweise für die Autor*innen

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

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

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

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung:

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

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

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 26.02.2020

Grafik:

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

Abonnement/Bezugspreis ab 2019: (zzgl. Versandkosten)

Jahresabonnement 79 Euro

Einzelheft: 21 Euro

Doppelheft: 39.90 Euro

Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,
Potsdamer Str. 220, 33719 Bielefeld

Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften

sind E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten.

Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter
www.universitaetsverlagwebler.de

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

Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfasseramen 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

89

Organisations- und Managementforschung

Alexander Dilger

Begutachtungsverfahren nach Zahl, Gewichtung und
Fehlern der Gutachten

90

Pietro Morandi, Richard Blaese & Brigitte Liebig

Unentdeckte Potentiale
Gründungsaktivitäten des wissenschaftlichen Personals
an Schweizer Fachhochschulen

94

Joachim Müller & Friedrich Stratmann

Nachhaltige Hochschule jenseits von Werten und
Haltungen: Organisation und Konflikte

101

Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung

Anne Schulze

Digitalisierung an Fachbereichen –
Alles eine Frage der Haltung

109

Herbert Grüner & Johannes Zederbauer

FUTURE LAB – ein hochschuldidaktisches Konzept der
Forschung und Anwendung aus der Perspektive einer
Gestaltungsuniversität

113

Meldungen

118

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

IV

Karin Gavin-Kramer

Allgemeine Studienberatung nach 1945: Entwicklung, Institutionen, Akteure
Ein Beitrag zur deutschen Bildungsgeschichte

Erstmals überhaupt thematisiert und dokumentiert dieses umfangreiche E-Book das Wesen und die Rolle der Allgemeinen Studienberatung als Teil der deutschen Bildungsgeschichte. Hochschulgesetze, Kultusminister- und Hochschulrektorenkonferenz haben die Allgemeine Studienberatung zu einer Institution mit anspruchsvollen, genau definierten Aufgaben und Voraussetzungen bestimmt und sie dem akademischen Bereich zugeordnet. Schon die erste Studienberatergeneration bemühte sich aktiv um Beratungsqualität, ethische Grundsätze und um Unabhängigkeit ihrer Arbeit. Fort- und Weiterbildung blieben stets aktuelle Themen, was sich u. a. an der selbst entwickelten GIBeT-Zertifikatsfortbildung und an bisher über 80 Tagungen zeigt. Das E-Book dokumentiert diese und weitere Studienberatungstagungen im Detail.

In neun Kapiteln und einem umfangreichen Archiv-Anhang mit teils unveröffentlichten Zeitdokumenten bietet dieses einmalige Nachschlage- und Nachlesewerk einen Intensivkurs in deutscher Universitätsgeschichte nach 1945. Während das erste Kapitel wichtige Aspekte und Probleme der Allgemeinen Studienberatung beschreibt, geht es im zweiten um ihre bildungspolitische Funktion, ergänzt von einer Zusammenstellung der Gesetzesparagrafen (BRD/DDR) zur Studierendenberatung (1966–2017). Kapitel 3 befasst sich u. a. anhand konkreter Beispiele mit der historischen Entwicklung der ZSB, wobei zum Vergleich kurz auch die Anfänge der Studierendenberatung in Österreich und der Schweiz dargestellt werden. Die Kapitel 4 bis 6 behandeln Anfänge und Entwicklung der teils schwierigen Beziehungen der Allgemeinen Studienberatung zu ihren wichtigsten Kooperationspartnern: Psychologische Beratung, Studienfachberatung und Berufsberatung. Kapitel 7 problematisiert anhand von Beispielen „Aufgabenspektrum und Eingruppierung“ der Allgemeinen Studienberatung. Kapitel 8, das vom Engagement der Akteure handelt, wird ergänzt durch 14 Zeitzeugeninterviews aus den Jahren 2009 bis 2014. Kapitel 9 schließlich gibt – z. T. erstmals – einen Einblick in die über die Grenzen des eigenen Bundeslandes hinaus kaum bekannte, sehr unterschiedliche Beraterkooperation auf Länderebene.

ISBN 978-3-946017-15-8, Bielefeld 2018,
E-Book, 590 Seiten + 820 Seiten Archiv-Anhang, 98.50 Euro

Erhältlich im Fachbuchhandel, als Campuslizenz und direkt beim Verlag.

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



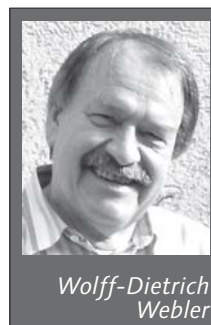
E-Book

Diese Ausgabe des „Hochschulmanagement“ spiegelt mit ihren 5 Beiträgen ein Spektrum ganz verschiedener Herausforderungen, insbesondere für Personen mit Leitungsaufgaben. Die Artikel tragen als Anstöße je auf ihre Weise zur Reflexion und zu neuen Ideen auf unterschiedlichen Handlungsfeldern bei. Aufgrund einer unglücklichen Verkettung von Umständen erscheint diese Ausgabe verspätet. Zeitschriften mit Peer Review-Verfahren haben immer mit dem Problem umzugehen, dass entweder Gutachter*innen oder Autor*innen (bei der Überarbeitung) zeitlich so eingespannt sind, dass immer wieder unerwartete Verzögerungen eintreten. Dafür bitten wir um Nachsicht.

Gutachten werden in vielfältigen Zusammenhängen eingesetzt, um Entscheidungen von besonderen Spezialist*innen unterstützen zu lassen. Das können Vorhaben sein, die erst noch beginnen sollen (etwa Projektanträge bei Förderern), oder die Begutachtung bei einer Zeitschrift eingereichter Beiträge, aber auch Analysen bereits abgeschlossener Abläufe (Gutachten zum Hergang von Unglücken (etwa zu einem Flugzeugabsturz), zur Analyse von Verbrechen usw.). Erwartet wird eine sachlich-neutrale Analyse und begründete Stellungnahme. Im Bereich der Wissenschaft wird oft mit mehreren kollegialen Gutachtern gearbeitet (Peer Review) – teilweise in getrennten Gutachten, teilweise in Gremien, die sich untereinander zunächst auf eine gemeinsame Sicht und ein entsprechendes Urteil einigen und dann – etwa im Zuge der Politikberatung – mit einer Stimme sprechen. In der Beurteilung von wissenschaftlichen Vorhaben (Forschungsprojekten) oder von Artikeln für wissenschaftliche Zeitschriften sind allerdings getrennte Gutachten üblich. In seinem Artikel **Begutachtungsverfahren nach Zahl, Gewichtung und Fehlern der Gutachten** zeigt *Alexander Dillger*, dass das Ergebnis von Gutachten und deren Interpretation sich sehr viel ungewisser darstellt – je nach Auswahl der Gutachter sowie der „Zahl, Gewichtung (der annehmenden und ablehnenden Empfehlungen, falls sich diese widersprechen) und Fehler der Gutachten in solch einem Verfahren die Annahmewahrscheinlichkeit beeinflussen“ – wie der Autor schreibt. **Seite 90**

Auch wenn die Wissenschaftsentwicklung nicht in die Zeit des Utilitarismus zurückfällt, wo nur das als relevant angesehen wurde, was seinen unmittelbaren Nutzen nachweisen konnte, so hat die Forderung nach „Transfer“ von Forschungsergebnissen in den letzten 20 Jahren doch erheblich zugenommen und in vielen Hochschulgeseetzen die Aufgaben der Hochschulen ergänzt. Mit einer gewissen Verzögerung gegenüber den USA hat auch in Europa eine Intensivierung des Transfers von Erkenntnissen in nutzbare Folgeentwicklungen eingesetzt. In diesem Zusammenhang sind in Deutschland zunächst noch einmal die Urheberrechte geklärt worden. Es ging nicht an, dass Erkenntnisse an öffentlich finanzierten Hochschulen mit Mitteln der Hochschule durch im Staatsdienst stehende Forscher*innen gewonnen werden, das geistige Eigentum und seine wirtschaftliche Verwertung aber privatisiert werden. Die Hochschulen sind daher in vielen Fällen Miteigentümer von Ausgründungen, oder ihre Rechte müssen abgelöst werden. Die Autor*innen *Pietro Morandi, Richard Blaese & Brigitte*

Liebig sind in ihrem Beitrag **Unentdeckte Potentiale – Gründungsaktivitäten des wissenschaftlichen Personals an Schweizer Fachhochschulen** der Frage nachgegangen, wie weit an Schweizer Fachhochschulen bei den Wissenschaftler*innen Gründungserfahrungen vorliegen, warum diese Erfahrungen so wenig genutzt werden und welche Änderungen für eine Steigerung notwendig wären. **Seite 94**



Wolff-Dietrich
Webler

Nicht zuletzt die wissenschaftlichen Erkenntnisse haben zu einer ausgedehnten Nachhaltigkeitsdebatte geführt. Und wie weit werden Erkenntnisse zu praktischem Handeln im eigenen Hause? Oft ist – anatomisch gesehen – der Weg vom Kopf in die Hand bekanntlich erheblich länger als körperlich nachmessbar. Ist das bei Hochschulen auch so? *Joachim Müller & Friedrich Stratmann* analysieren in ihrem Beitrag **Nachhaltige Hochschule jenseits von Werten und Haltungen: Organisation und Konflikte** die aktuelle Nachhaltigkeitsdebatte in den Hochschulen vor dem Hintergrund der Beratungserfahrungen von HIS-HE im Themenfeld „nachhaltige Hochschule“. Sie reflektieren die Hochschule als Organisation und die damit einhergehenden binnenstrukturellen Konflikte. **Seite 101**

Anne Schulze zeigt in ihrem Artikel **Digitalisierung an Fachbereichen – Alles eine Frage der Haltung** einen Überblick über die gegenwärtigen Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten mit Hilfe der Digitalisierung und der Wege, wie – bei einer entsprechenden, für diese Veränderungen offenen Haltung – die Möglichkeiten konstruktiv ausgeschöpft werden können. Der Akzent liegt nicht auf der Neuigkeit der Einzelmaßnahmen, sondern der Darstellung der entstehenden Komplexität in der Summe, und dass an der Haltung zu den Wandlungsprozessen gearbeitet werden muss, wenn negative Folgen vermieden werden sollen. **Seite 109**

Viele Universitäten tun sich in nicht-technischen Fächern schwer mit dem Auftrag, Forschung und Anwendung zusammen zu bringen. Davon war schon im Zusammenhang mit dem Beitrag zu „Unentdeckten Potentialen...“ in dieser Ausgabe die Rede. Private Hochschulen sind da manchmal beweglicher. Aufgrund ihrer Situation, sich mit staatlichen Hochschulen im Wettbewerb um Studierende zu befinden, arbeiten sie z.T. stärker an ihrer Attraktivität für Studierende, als öffentliche Hochschulen. Die New Design University St. Pölten (NDU) – mit 15-jährigem Bestehen eine der älteren, etablierten österreichischen Privatuniversitäten – hat ihrerseits Attraktivitätspotentiale entwickelt. Mit ihren Studiengängen im Design bzw. in gestaltungsaffinen ökonomischen bzw. technologischen Bereichen ist sie besonders bereit, sich als Entwicklungslabor zu verstehen. *Herbert Grüner & Johannes Zederbauer* stellen in ihrem Beitrag **FUTURE LAB – ein hochschuldidaktisches Konzept der Forschung und Anwendung aus der Perspektive einer Gestaltungsuniversität** eine Lösung vor, die Forschung und Anwendung kreativ verbindet. **Seite 113**

Alexander Dilger

Begutachtungsverfahren nach Zahl, Gewichtung und Fehlern der Gutachten*



Review processes are analysed by the number of reviews, the decision rule in case of contradictory recommendations and the mistakes of the reviews concerning acceptance and rejection. Review processes can be stricter or laxer in general with accordingly less incorrect acceptances or rejections.

1. Einleitung

Formale Begutachtungsverfahren (*Peer Review*) haben eine hohe und noch zunehmende Bedeutung.¹ Das betrifft nicht nur wissenschaftliche Zeitschriften, sondern z.B. auch Konferenzen, Drittmittel und die Evaluation von Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Früher haben die Zeitschriftenherausgeber, Konferenzveranstalter, Drittmittelgeber oder Träger von Hochschulen und Forschungseinrichtungen nach eigenem Ermessen und vielleicht noch unterstützt durch informellen Rat entschieden. Inzwischen haben formelle Begutachtungsverfahren stark an Bedeutung gewonnen und werden sogar als Kriterium für (hohe) wissenschaftliche Qualität angesehen.²

In diesem Beitrag wird abstrakt analysiert, wie die Zahl, Gewichtung (der annehmenden und ablehnenden Empfehlungen, falls sich diese widersprechen) und Fehler der Gutachten in solch einem Verfahren die Annahmewahrscheinlichkeit beeinflussen. Zur Vereinfachung wird angenommen, dass die Gutachten nur die Annahme oder Ablehnung empfehlen³ und die nachfolgende Entscheidung allein auf diese Empfehlungen gestützt wird. In der Realität haben die Herausgeber, Veranstalter oder Drittmittelgeber weiterhin das Letztentscheidungsrecht, wobei sie sich auch auf die Inhalte der Gutachten und zusätzliche (schlimmstenfalls außer- und unwissenschaftliche) Überlegungen stützen können.⁴ Trotzdem kommt es häufig vor, dass allein den Gutachterempfehlungen gefolgt wird. Einen weiteren großen Einfluss haben die Herausgeber etc. bei der Auswahl der Gutachter. Die Berechnungen in diesem Beitrag sind kein Selbstzweck, sondern strukturieren die inhaltliche Diskussion und erlauben die Herleitung von Handlungsempfehlungen für die Begutachtungspraxis.

Im nachfolgenden zweiten Kapitel geht es um die Zahl der Gutachten und im dritten Kapitel um ihre Gewichtung. Damit ist nicht gemeint, dass ein Gutachten oder auch Gutachter per se mehr zählt als ein anderes bzw. anderer, sondern wie bei abweichenden Gutachterempfehlungen verfahren wird, ob also z.B. bei zwei unter-

schiedlichen Gutachten die Annahme- oder Ablehnungsempfehlung den Ausschlag gibt. Im vierten Kapitel geht es um Fehler der Gutachten relativ zu einem objektiven, intersubjektiven oder auch subjektiven Maßstab und wie sich diese Fehler auf die eigentliche Annahme- oder Ablehnungsentscheidung auswirken. Der Beitrag schließt mit einem kurzen Fazit und Ausblick.

2. Zahl der Gutachten

Es gibt eine natürliche, meist kleine (einstellige) Zahl an Gutachten. Hier wird zur Vereinfachung angenommen, dass die Gutachten gleichzeitig und unabhängig voneinander erstellt werden (mit einer im nächsten Kapitel betrachteten Ausnahme). Die Annahme- oder Ablehnungsentscheidung hinsichtlich eines Beitrags oder Antrags wird allein auf diese Gutachten und deren Empfehlungen gestützt.

Wenn es nur ein einziges Gutachten gibt, wird dementsprechend dessen Empfehlung gefolgt. Empfiehlt der Gutachter mit Wahrscheinlichkeit x die Annahme, ist x folglich (unter den getroffenen Annahmen) die Annahmewahrscheinlichkeit.⁵ Bei zwei und mehr Gutachten kommt es, wenn diese nicht alle dasselbe empfehlen, auf die Gewichtung der Empfehlungen an, die Gegenstand des nächsten Kapitels ist.

* Dieser Beitrag basiert auf einem Vortrag beim 21. Workshop Hochschulmanagement der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB) am 14. Februar 2019 in Wien. Ich danke den Veranstaltern und Teilnehmern. Für die ausgedrückten Ansichten und mögliche Fehler bin natürlich ich allein verantwortlich.

¹ Zur historischen Entwicklung siehe Burnham (1990) und Spier (2002).

² Vgl. Ware (2008).

³ Tatsächlich können Gutachter nicht nur Empfehlungen dazwischen abgeben, sondern empfehlen in der Praxis insbesondere von wissenschaftlichen Zeitschriften meistens auch Verbesserungen oder zumindest Veränderungen der Beiträge, was selbst wieder kritisiert wird (siehe Tsang/Frey 2007), den Prozess deutlich komplizierter macht und hier nicht näher analysiert wird.

⁴ Siehe Schwartz/Zamboanga (2009) mit Empfehlungen für Herausgeber, um den Prozess zu verbessern.

⁵ Es gilt $0 < x < 1$, da in diesem Beitrag von den Randfällen $x = 0$ und $x = 1$ abgesehen wird.

3. Gewichtung der Gutachten

Gewichtung meint hier nicht, dass Gutachten bzw. Gutachter verschieden wichtig sind und unterschiedlich behandelt werden, obgleich das in der Praxis durchaus vorkommt und ebenfalls modelliert werden könnte. In diesem Kapitel geht es darum, wie formal gleichrangige Voten zur Annahme- oder Ablehnungsentscheidung aggregiert werden.

Wenn alle Gutachter dasselbe empfehlen, spielt die Gewichtung keine Rolle und wird einfach dieser Empfehlung gefolgt, wie sich direkt aus der entsprechenden Annahme im ersten Kapitel ergibt.

Bei definitiv zwei Gutachten kann bei gegenläufigen Voten ein Beitrag entweder (1) angenommen, (2) abgelehnt oder (3) gelöst werden. Die Annahmewahrscheinlichkeit ist bei unkorrelierten Gutachten

- (1) $1-(1-x)^2 = 2x-x^2$,
- (2) x^2 ,
- (3) $x^2+(1-x)x = x$.

Die Ablehnungswahrscheinlichkeit ist jeweils die Gegenwahrscheinlichkeit. Diese und die nachfolgenden Werte ergeben sich einfach durch Berechnung aller möglichen Fälle (einschließlich gleichlautender Voten). Es gilt (1) > (3) > (2), weil die entsprechenden Entscheidungsregeln zunehmend strenger werden. Bei (3) ist die Annahmewahrscheinlichkeit gleich dem Fall von nur einem Gutachten und der Informationsgehalt ist durch das zufällige Lösen bei gegenläufigen Voten auch nicht höher. Dementsprechend ist ein Gutachten effizienter als zwei Gutachten mit möglichem Losentscheid.

Falls als vierte Möglichkeit bei zwei gegenläufigen Gutachten noch ein drittes Schiedsgutachten eingeholt wird und entscheidet, beträgt die Annahmewahrscheinlichkeit insgesamt

- (4) $3x^2-2x^3$.

Es gilt (1) > (4) > (2). Bei $x = 0,5$ ist (3) = (4). Bei $x < 0,5$ gilt (3) > (4) und bei $x > 0,5$ umgekehrt (3) < (4). In jedem Fall ist der Informationsgehalt durch das Schiedsgutachten höher als durch einen Losentscheid.

Wenn bei von vornherein drei Gutachten die Mehrheit entscheidet, ist die Annahmewahrscheinlichkeit ebenfalls (4) $3x^2-2x^3$. Demnach ist in $1-2x+2x^2$ der Fälle (wenn die ersten beiden Gutachten zu derselben Empfehlung kommen) das 3. Gutachten redundant und unnötig. Erst zwei Gutachten und nur bei widersprechenden Voten noch ein drittes ist also effizienter als gleich drei Gutachten. Das gilt nicht bei knapper Zeit, falls diese für ein späteres Einholen eines dritten Gutachtens nicht ausreicht, was gerade vor Konferenzen der Fall sein könnte.⁶ Bei hinreichend viel Zeit bestünde jedoch ein weiterer Vorteil in einem späteren Gutachten in der hier nicht modellierten Möglichkeit, dass dieses auf die inhaltlichen Argumente der ersten beiden Gutachten Bezug nimmt, die häufig verschieden stark sind. In der Praxis kann auch der Herausgeber oder Veranstalter als Schiedsgutachter fungieren. Teilweise stützt er sich dann nur auf die Argumente der vorliegenden Gut-

achten, ohne den Beitrag eigenständig von sich aus zu würdigen.

Wenn bei drei Gutachten ein positives Gutachten reicht, beträgt die Annahmewahrscheinlichkeit

- (5) $1-(1-x)^3 = 3x-3x^2+x^3$.

Wenn alle von drei Gutachten positiv sein müssen, sinkt die Annahmewahrscheinlichkeit auf

- (6) x^3 .

Es gilt (5) > (4) > (6). Zugleich gilt (5) > (1) und (6) < (2). Laxe Begutachtungsverfahren werden also mit zunehmender Gutachtenanzahl immer lockerer und strenge Verfahren immer strenger.

Wenn von vier Gutachten mindestens zwei positiv sein müssen, ist die Annahmewahrscheinlichkeit

- (7) $6x^2-8x^3+3x^4$.

Wenn mindestens drei von vier Gutachten positiv sein müssen, beträgt diese Wahrscheinlichkeit

- (8) $4x^3-3x^4$.

Wenn bei Gleichstand (2 zu 2) gelöst wird, liegt die Annahmewahrscheinlichkeit bei

- (9) $3x^2-2x^3$.

(9) = (4) bedeutet, dass vier Gutachten mit Lösen nicht mehr bringen als drei Gutachten oder sogar anfangs nur zwei Gutachten mit einem dritten Gutachten bei entgegengesetzten Entscheidungen. Lösen dürfte deshalb insgesamt keine gute Idee in Begutachtungsverfahren sein, da es keine zusätzlichen Informationen liefert und das selbe Ergebnis mit weniger Gutachtern und dadurch weniger belasteten Gutachter erreicht werden kann.

Wenn bei vier Gutachten ein positives Gutachten reicht, beträgt die Annahmewahrscheinlichkeit

- (10) $1-(1-x)^4 = 4x-6x^2+4x^3-x^4$.

Wenn alle vier Gutachten positiv sein müssen, sinkt die Annahmewahrscheinlichkeit auf

- (11) x^4 .

(10) > (5) und (11) < (6) unterstreichen die bereits bei drei Gutachten beobachteten Trends. Für fünf und mehr Gutachten gilt prinzipiell dasselbe, nur die Berechnungen werden immer komplizierter.

4. Fehler der Gutachten

Gutachter geben nicht einfach zufällig irgendwelche Gutachten ab. Gute Gutachten beziehen sich auf die

⁶ Für (bessere) Zeitschriften könnte hingegen ein längerer Begutachtungsprozess vorteilhaft sein, um Einreichungen zu geringer Qualität abzuschrecken, vgl. Azar (2005).

wissenschaftliche Qualität eines Beitrags oder Antrags. Dabei gibt es α -Fehler der Gutachten, die zu einer falsche Annahmempfehlung führen, und β -Fehler mit einer falschen Ablehnungsempfehlung.⁷ Die Fehler können je nach Disziplin und Beitrag objektiv, intersubjektiv oder zumindest subjektiv aus Herausgebersicht bestehen. Es sei y die richtige Annahmewahrscheinlichkeit oder -quote je nach Maßstab. Ein konkreter Beitrag oder Antrag wird richtigerweise definitiv angenommen oder abgelehnt, aber für eine beliebige Einreichung ist die korrekte Annahmewahrscheinlichkeit vor der näheren Betrachtung y . Dann ist die Wahrscheinlichkeit einer korrekten Ablehnungsempfehlung

$$(12) (1-y)(1-\alpha).$$

Die Wahrscheinlichkeit einer richtigen Annahmempfehlung liegt bei

$$(13) y(1-\beta).$$

Zu einer falschen Annahmempfehlung kommt es mit der Wahrscheinlichkeit

$$(14) (1-y)\alpha.$$

Schließlich ist die Wahrscheinlichkeit einer falschen Ablehnungsempfehlung

$$(15) y\beta.$$

Für die bislang betrachtete Wahrscheinlichkeit einer Annahmempfehlung gilt

$$(16) x = (1-y)\alpha + y(1-\beta).$$

Im Folgenden soll der Fall von zwei Gutachten genauer betrachtet werden. Dies lässt sich einfach auf drei und mehr Gutachten erweitern. Wenn von zwei Gutachten eines positiv sein muss, ist die Wahrscheinlichkeit für eine richtige Ablehnung (sei es objektiv, intersubjektiv oder subjektiv):

$$(17) (1-y)(1-\alpha_1)(1-\alpha_2).$$

Die Wahrscheinlichkeit für eine richtige Annahme liegt bei

$$(18) y(1-\beta_1) + y\beta_1(1-\beta_2).$$

Die Wahrscheinlichkeit für eine falsche Annahme beträgt

$$(19) (1-y)\alpha_1 + (1-y)(1-\alpha_1)\alpha_2.$$

Schließlich ist die Wahrscheinlichkeit für eine falsche Ablehnung

$$(20) y\beta_1\beta_2.$$

Wenn beide Gutachten positiv sein müssen, steigt die Wahrscheinlichkeit für eine richtige Ablehnung auf

$$(21) (1-y)(1-\alpha_1) + (1-y)\alpha_1(1-\alpha_2).$$

Dafür sinkt die Wahrscheinlichkeit einer korrekten Annahme auf

$$(22) y(1-\beta_1)(1-\beta_2).$$

Die Wahrscheinlichkeit einer falschen Annahme sinkt auf

$$(23) (1-y)\alpha_1\alpha_2.$$

Dafür steigt die Wahrscheinlichkeit einer falschen Ablehnung auf

$$(24) y\beta_1 + y(1-\beta_1)\beta_2.$$

Strengere Begutachtungsverfahren führen entsprechend zu mehr Ablehnungen, sowohl berechtigten als auch fälschlichen, während die Annahme von ungeeigneten wie auch geeigneten Einreichungen zurückgeht. Bessere Gutachter sind übrigens solche, deren α -Fehler und β -Fehler zugleich geringer sind. Dabei dürfte es auch hier einen Trade-off geben, also strengere Gutachter tendenziell einen geringeren α -Fehler mit einem höheren β -Fehler verbinden, während es bei großzügigen Gutachtern umgekehrt ist.

5. Fazit und Ausblick

Zeitschriften (Konferenzen, Drittmittelgeber etc.) können verschieden streng bei ihren Begutachtungsverfahren sein allein schon durch Variation der Gutachtenzahl und -gewichtung. Daneben können natürlich auch unterschiedlich strenge Gutachter gesucht und den Gutachtern unterschiedlich strenge Vorgaben gemacht werden. Strengere Verfahren sind dann sinnvoll, wenn entweder der α -Fehler besonders schlimm ist (wenn etwa bei klinischen Studien die falsche Behandlung tödlich sein kann) oder richtige Annahmeentscheidungen relativ selten sind (weil y klein ist). Letzteres kann endogen sein, z.B. wenn es bei einer Zeitschrift viele Einreichungen gibt, von denen nur relativ wenige angenommen werden können, so dass die Qualitätsanforderungen erhöht werden. Die Gefahr dabei ist, dass dann auch eher besonders gute und innovative Beiträge abgelehnt werden können,⁸ insbesondere wenn verschiedene Qualitäten unterschiedlich streng beurteilt werden.⁹ Um Gutachter nicht zu sehr mit vielen, z.T. unnötigen Gutachten zu belasten, sollte ein Schiedsgutachten nur in Zweifelsfällen eingeholt werden. Das Schiedsgutachten könnte dann zusätzlich noch die Argumente der anderen Gutachten abwägen, was hier nicht modelliert wurde wie auch der zusätzliche Zeitbedarf für ein nachträgliches Gutachten.

⁷ Vgl. Dilger (2017), insbesondere S. 8f.

⁸ Vgl. Campanario (1996).

⁹ Das könnte Rigor gegenüber Relevanz bevorzugen, vgl. Dilger (2012), bzw. allgemein Nebenaspekte gegenüber den eigentlichen Ideen, vgl. Ellison (2002). Auch das ließe sich durch eine Erweiterung des hier vorgestellten Grundmodells modellieren, wenn es dafür z.B. unterschiedliche α - und β -Fehler gibt.

Es sind diese und weitere Modellvariationen möglich wie z.B. die ungleiche Gewichtung von Gutachten, wenn die Gutachter als verschieden gut bekannt sind, oder die Berechnung von Korrelationen zwischen Gutachten oder auch Begutachtungsfehlern. So ist zu erwarten, dass reale Gutachten entgegen dem dritten Kapitel korreliert sind, weil sie denselben Inhalt mit ähnlichen Kriterien beurteilen.¹⁰ Diese Korrelation ist grundsätzlich ein Vorteil und führt zu zuverlässigeren Ergebnissen, während eine Korrelation der Begutachtungsfehler im vierten Kapitel die Ergebnisse des Begutachtungsprozesses eher verschlechtert.

Literaturverzeichnis

- Azar, O. H. (2005): The Review Process in Economics: Is It Too Fast? In: Southern Economic Journal, 72 (2), pp. 484-491.
- Burnham, J. C. (1990): The Evolution of Editorial Peer Review. In: Journal of the American Medical Association, 263 (10), pp. 1323-1329.
- Campanario, J. M. (1996): Have Referees Rejected Some of the Most-cited Articles of All Times? In: Journal of the American Society for Information Science, 47 (4), pp. 302-310.
- Dilger, A. (2012): Rigor, wissenschaftliche und praktische Relevanz. In: Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik 3/2012, Münster.
- Dilger, A. (2017): Zur Stärkung wissenschaftlicher Kritik. In: Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik 8/2017, Münster.
- Ellison, G. (2002): Evolving Standards for Academic Publishing: A q-r Theory. In: Journal of Political Economy, 110 (5), pp. 994-1034.

- Oxman, A. D./Guyatt, G. H./Singer, J./Goldsmith, C. H./Hutchison, B. G./Milner, R. A./Streiner, D. L. (1991): Agreement Among Reviewers of Review Articles In: Journal of Clinical Epidemiology, 44 (1), pp. 91-98.
- Schwartz, S. J./Zamboanga, B. L. (2009): The Peer-Review and Editorial System: Ways to Fix Something That Might Be Broken. In: Perspectives on Psychological Science, 4 (1), pp. 52-61.
- Spier, R. (2002): The History of the Peer-review Process. In: Trends in Biotechnology, 20 (8), pp. 357-358.
- Starbuck, W. H. (2003): Turning Lemons into Lemonade: Where Is the Value in Peer Reviews? In: Journal of Management Inquiry, 12 (4), pp. 344-351.
- Tsang, E. W. K./Frey, B. S. (2007): The As-Is Journal Review Process: Let Authors Own Their Ideas. In: Academy of Management Learning & Education, 6 (1), pp. 128-136.
- Ware, M. (2008): Peer Review in Scholarly Journals: Perspective of the Scholarly Community – Results from an International Study. In: Information Services & Use, 28 (2), pp. 109-112.

¹⁰ Für Evidenz dazu siehe z.B. Oxman et al. (1991), während Starbuck (2003) nur eine Korrelation von 0,12 zwischen Gutachternoten findet.

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

Aus der Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen

Stephan Jolie (Hg.)

Internationale Studiengänge in den Geistes- und Kulturwissenschaften: Chancen, Perspektiven, Herausforderungen

Der vorliegende Sammelband widmet sich jenen Aspekten, die für die Internationalisierung der Lehre gerade in den Geistes- und Kulturwissenschaften von besonderer Relevanz sind:

Sprachliche Vielfalt – Internationale Studiengänge haben beinahe immer das Englische als Unterrichtssprache. Ist das aus pragmatischen Gründen unumgänglich oder gibt es Konzepte, wie auf diesem Feld die Geistes- und Kulturwissenschaften ihrem Auftrag der Pflege und Förderung der sprachlichen Vielfalt gerecht werden können?

International Classroom – Die Studierendenschaft internationaler Studiengänge ist in besonderem Maße inhomogen. Wie kann das, was die Studierenden an unterschiedlichem fachlichen, kulturellen und sozialen Wissen mitbringen, als Chance begriffen und nutzbar gemacht werden, gerade auch für die Studieninhalte?

Employability – Der Übergang von der Universität in die Berufswelt stellt in den Geistes- und Kulturwissenschaften eine besondere Herausforderung dar. Durch welche Konzepte und Maßnahmen können schon während des universitären Studiums Berufsfähigkeit und berufsbefähigende Kompetenzen sinnvoll gefördert werden, insbesondere – aber nicht nur – in internationalen Studiengängen?



Bielefeld 2018, 126 Seiten, ISBN 978-3-946017-2-7, 21,30 Euro zzgl. Versand

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

Pietro Morandi, Richard Blaese & Brigitte Liebig

Unentdeckte Potentiale

Gründungsaktivitäten des wissenschaftlichen Personals an Schweizer Fachhochschulen



Pietro Morandi



Richard Blaese

This article presents the results of a nationwide survey of scientific staff on start-up activities at the seven public universities of applied sciences in Switzerland. The survey results from 2019 show a high level of start-up experience among employees in many of the departments represented at the universities of applied sciences. However, the low degree of visibility that start-ups have had within universities of applied sciences is also evident. Based on these findings, recommendations focus on how universities of applied sciences can better exploit their start-up potential in addition to the classical performance mandates of teaching and research.



Brigitte Liebig

1. Einleitung

Am Leitbild einer *unternehmerischen Hochschule* (vgl. z.B. Thorp/Goldstein 2010) orientiert, haben viele europäische Universitäten in den vergangenen Jahren marktwirtschaftliche Steuerungsmechanismen eingeführt (Lienhard 1995). Dabei gilt die Förderung von Gründungsaktivitäten mittlerweile als ein Schlüsselement des unternehmerischen Auftrags der Hochschulen, der vielfach auch an Fachhochschulen neben Aufgaben in Forschung und Lehre getreten ist (Roesler et al. 2015; Grave et al. 2014). So unterhalten nicht wenige Hochschulstandorte eigene Gründerzentren und -programme und experimentieren mit Wissens- und Technologietransferstellen, welche unternehmerische Aktivitäten von Studierenden und Forschenden an den Hochschulen fördern (OECD 2012; Rasmussen et al. 2012). Europaweit hat die Zahl der Start-ups aus Universitäten und Hochschulen deutlich zugenommen (De Turi 2018).

In der Schweiz berichtete das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) bereits im Jahre 1999 über einen Boom von Gründerzentren, von denen einige eng mit den Hochschulen zusammenarbeiten. Technologie-, Industrie- und Innovationsparks, Denkfabriken, Netzwerke und Plattformen sollen Kontakte zu Industrie und Wirtschaft (<http://www.swissparks.ch>) erleichtern und Wachstum und Beschäftigung auch durch soziale Innovationen fördern (vgl. Bornstein et al. 2014). Zudem unterstützen Programme im Bereich Entrepreneurship Education (vgl. ETH 2016) Gründungsabsichten und -projekte (vgl. Sieger et al. 2019), sodass die Schweiz auf eine stark wachsende Zahl an Ausgründungen insbesondere im Bereich der Life Sciences sowie der Natur- und Ingenieurwissenschaften verweisen kann (vgl. dazu SwiTT-Report 2018).

Wie sich zeigt, fällt die Anzahl der von Schweizer Fachhochschulen ausgehenden Gründungsaktivitäten jedoch

bis anhin erheblich hinter die Aktivitäten an den Universitäten und Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH/EPFL) zurück. Dies gilt insbesondere für Ausgründungsaktivitäten, das heißt Gründungen, die Erkenntnisse aus Forschung & Entwicklung (F&E) verwerten, welche oft auch als Spin-Offs bezeichnet werden. Von den im Jahr 2014 insgesamt gezählten 81 Ausgründungen aus Hochschulen entfallen nur 18 auf den Fachhochschulbereich, wobei diese Werte seither wieder kontinuierlich sinken.¹

Die Schweizer Fachhochschulen sind schon seit langer Zeit keine reinen Lehranstalten mehr. Vielmehr gehören Forschung und Entwicklung – neben Aus- und Weiterbildung sowie dem Erbringen von Dienstleistungen – seit der Hochschulreform von 1995 zum festen Bestandteil des regulären Leistungsauftrags sämtlicher Fachbereiche, wobei technische Felder sogar noch früher über Abteilungen im Bereich F&E verfügten (Lepori/Müller 2016). So kann die geringe Ausgründungstätigkeit kaum auf ein zu schwaches Forschungsfundament oder zu geringe Forschungsdeputate der Dozierenden und Mitarbeitenden zurückgeführt werden.

Wie aber lässt sich die geringe Zahl der Ausgründungen aus Forschung und Entwicklung der Schweizer Fachhochschulen erklären? Besonders in Zentral- und Nordeuropa, aber auch in vielen Ländern des anglophonen Raums, gelten berufsorientierte Hochschulen nicht nur als wirtschaftlich gut vernetzt, sondern auch als Standorte einer markt- und praxisnahen Forschungstätigkeit (Hachmeister et al. 2015; Kiener et al. 2012). Das wis-

¹ Im Jahre 2017 verzeichnet der Bericht nur noch 2 Ausgründungen von Fachhochschulen, während er für die Universitäten seit 2013 stabil um die 60 Gründungen im Jahr anzeigt (SwiTT Report 2018, S. 17). Jedoch ist die Datenlage lückenhaft und das Reporting des Gründungsgeschehens beruht nicht auf geprüften Standards (vgl. dazu SwiTT-Report 2015, S. 17).

wissenschaftliche Personal der Fachhochschulen verfügt vielfach über ausgezeichnete Kompetenzen, „anwendungsorientiert“ zu denken und ist, so kann angenommen werden, deshalb auch in der Lage, das Marktpotential von Erkenntnissen und Produkten aus F&E einzuschätzen und erfolgreich zu verwerten (Powers/McDougall 2005; Berwert et al. 2004). Überdies besitzen wissenschaftliche Mitarbeitende infolge des an Schweizer Fachhochschulen nicht vorhandenen Promotionsrechts über nur begrenzte Aussichten auf eine wissenschaftliche Karriere, sodass Laufbahnen in der Wirtschaft und/oder unternehmerische Aktivitäten als realistische Alternative erscheinen (Weber et al. 2010; Becker/Wagner 2010).

Bisher ist weitgehend unbekannt, weshalb Schweizer Fachhochschulen im Vergleich zu Universitäten und Eidgenössischen Hochschulen keine nennenswerte Anzahl an Spin-Offs verzeichnen können (vgl. dazu auch Di Gregorio/Shane 2003). Während Gründungsaktivitäten von Studierenden im Rahmen internationaler Erhebungen auch für die Schweizer Fachhochschulen regelmäßig aufgezeigt werden (Sieger et al. 2018), ist das auf F&E basierende Ausgründungsgeschehen in diesem Hochschulkontext bisher noch kaum systematisch untersucht und nur spärlich dokumentiert (vgl. SwiTT-Report 2015, 2017, 2018). Ausgehend von dieser Wissenslücke werden in diesem Beitrag Resultate eines schweizweiten Surveys aus dem Jahre 2019 zu Gründungsaktivitäten des wissenschaftlichen Personal, der Fachhochschulen vorgestellt. Im Vordergrund des Interesses steht dabei die Frage, wie gründungserfahren die Forschenden an den Schweizer Fachhochschulen sind und welche Einstellungen sie Gründungsaktivitäten entgegenbringen.

2. Methoden

Grundlage der Analyse bildet eine Online-Befragung von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen unterschiedlicher Personalkategorien an den sieben öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen der Schweiz. Im Januar 2019 wurden 8.905 Personen via e-mail zur Teilnahme an einer Online-Umfrage eingeladen, in der Fragen zu Gründungsaktivitäten, zu Gründungsmotiven und Merkmalen der gegründeten Unternehmen bis hin zu den Rahmenbedingungen für Gründungsprojekte im Zentrum standen. Die Erhebung ergab nach drei Erinnerungsschreiben eine Rücklaufquote von 36,5% (n = 3.253). Nachdem fehlende Angaben aussortiert wurden, konnten n = 2.381 beantwortete Fragebögen in die Auswertung einfließen.

Abb. 1: Befragte Gründer*innen und Nicht*Gründer*innen an den Fachhochschulen

	Gründer*innen (n = 544)	Keine Gründung (n = 1.837)	Gesamt (n = 2.381)
Männer	431 (79,2%)	1.109 (60,4%)	1.540 (64,7%)
Frauen	113 (20,8%)	728 (39,6%)	841 (35,3%)

Die im Jahr 2019 Befragten sind im Durchschnitt 44 Jahre alt ($SD = 10,9$, Range: 19-69) und 64,7% (n = 1.540) männlichen Geschlechts. Bei mehr als der Hälfte der Antwortenden handelte es sich um Dozierende mit

(24,9%, n = 592) bzw. ohne (25,2%, n = 600) Führungsverantwortung. 37,3% (n = 901) der Antworten kamen von wissenschaftlichen Assistierenden und Mitarbeitenden, d.h. dem sogenannten „Mittelbau“ der Hochschulen. Die Stichprobe kann gemessen an offiziellen Statistiken zum wissenschaftlichen Personal an Fachhochschulen in der Schweiz (Bundesamt für Statistik [BFS], 2018) als repräsentativ in Bezug auf Alter, Geschlecht und den akademischen Rang der Befragten gewertet werden. Die zugrundeliegende Stichprobe (n = 2.381) umfasst knapp 10,4% (N = 22.931, Stand 2018) des wissenschaftlichen Personals dieses Hochschultyps (ausgenommen von der Befragung waren die Pädagogischen Hochschulen).

3. Ergebnisse

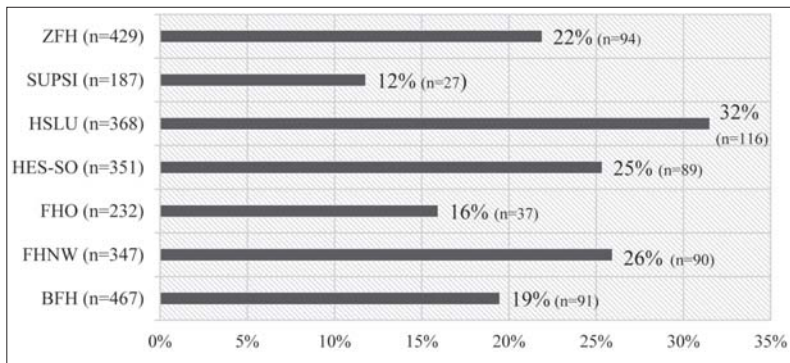
Die Analyse zeigt, dass heute zahlreiche Forschende an Schweizer Fachhochschulen über Erfahrungen im Bereich des Gründens verfügen. Insgesamt geben 544 von 2.381 Befragten und somit mehr als ein Viertel des hier untersuchten wissenschaftlichen Personals an, bereits einmal ein Unternehmen gegründet bzw. sich an einer Unternehmensgründung beteiligt zu haben (vgl. Abb. 1). 12,1% (n = 66) der Gründer*innen beschäftig(t)en mindestens eine weitere Person im Unternehmen dauerhaft, während 16,2% (n = 88) der Gründer und Gründerinnen bereits 2-4 und 5,1% (28) über 5 dauerhafte Mitarbeitende nennen. Sodann nennen 5,1% (28) der Gründer und Gründerinnen mehr als 10 dauerhaft angestellte Personen in ihren Unternehmen. 161 (29,6%) Gründer und Gründerinnen wollten dazu keine Auskunft erteilen und 31,8% (n = 173) Personen gaben an (noch) keine Mitarbeitenden zu beschäftigen.

Wie in Abbildung 2 verdeutlicht, bildet Gründungserfahrung im wissenschaftlichen Personal kein exklusives Merkmal bestimmter Fachhochschulstandorte, sondern charakterisiert vielmehr das gesamte Schweizer Fachhochschulsystem. An jedem Fachhochschulstandort ist eine nennenswerte Anzahl von Personen zu finden, die über eigene Gründungserfahrung berichtet: Diese variiert zwischen 12% und 32% innerhalb der zugrundeliegenden Stichprobe.²

Wie allerdings auch deutlich wird, gibt die Mehrzahl der Gründungserfahrung ausweisenden Personen an der weit überwiegenden Mehrzahl der Hochschulstandorte an, dass sie ihre Gründungsprojekte außerhalb ihres Arbeitskontextes an der Hochschule verfolgten bzw. verfolgen, während deutlich weniger Personen ein Gründungsprojekt als integralen Bestandteil ihres Leistungsauftrags an der Hochschule realisier(t)en (vgl. Abb. 3). Dabei kontrastiert die offensichtlich starke Gründungsauffälligkeit des wissenschaftlichen Personals auffällig mit der bereits eingangs genannten, geringen Zahl offiziell gemeldeter wissenschaftsbasierter Ausgründungsprojekte (vgl. SwiTT-Report 2018).

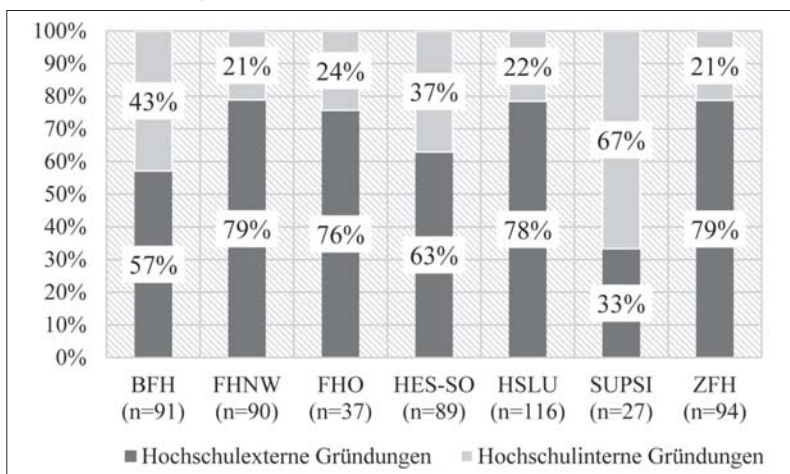
² Die in Abb. 2 feststellbaren Unterschiede zwischen den Fachhochschulstandorten gelten für die Stichprobe, sind jedoch nicht direkt auf hochschulspezifische Voraussetzungen für Gründerinnen und Gründer zurückzuführen. Sie lassen sich zumindest zum Teil auch durch Unterschiede der Stichprobengrösse an den einzelnen Hochschulstandorten wie auch Unterschiede im Rücklauf aus den Hochschulen erklären.

Abb. 2: Verteilung der Gründungserfahrung an Schweizer Fachhochschulen



Anzahl befragter Personen, die angeben, an einer Unternehmensgründung beteiligt gewesen zu sein: Zürcher Fachhochschulen (ZFH); Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI); Hochschule Luzern (HSLU); Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO); Fachhochschule Ostschweiz (FHO); Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW); Berner Fachhochschule (BFH).

Abb. 3: Gründungen außerhalb und innerhalb des Hochschulkontextes



Gründungen in den Fachbereichen „MINT und Architektur“ sowie „GSK und Wirtschaftswissenschaften“

Eine noch genauere Einschätzung der an Schweizer Fachhochschulen verfügbaren Gründungserfahrung vermittelt der Vergleich unterschiedlicher Fachbereiche. Dabei ist zu beachten, dass Schweizer Fachhochschulen durch zahlreiche interdisziplinäre Felder charakterisiert sind. Beim Vergleich der Fachbereiche Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik sowie Architektur (MINT und Architektur) einerseits, Gesundheit, Soziales, Kunst/Kultur, Tourismus sowie Wirtschaftswissenschaften (GSKW) andererseits, zeigt sich, dass Gründungserfahrung durchaus in vielen Feldern vorhanden ist. Wie bereits angesprochen, übersteigt die Zahl der Männer, die im Rahmen dieser Befragung 2019 über eigene Gründungserfahrungen berichten, diejenige der Frauen deutlich. Dabei finden sich die hier identifizierten 113 Gründerinnen mit einem Anteil von 67% ($n = 76$) eher in den GSK und wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen als in den Fachbereichen von MINT und Architektur (33%; $n = 37$), in denen sie im wissenschaftlichen Personal schwächer vertreten sind (Dubach et al. 2017, S. 104).

Wie Abb. 4 verdeutlicht, sind von den insgesamt 544 Befragten der sieben öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen, die schon einmal an einer Unternehmensgründung beteiligt waren, 245 und damit ca. 44% der Kategorie „MINT und Architektur“ zuzuordnen.³ Die restlichen 299 (d.h. 55%) gründererfahrenen Personen stammen aus den übrigen Feldern. Allein im betriebswirtschaftlichen Fachbereich geben 126 Befragte Gründungserfahrung an und stellen somit fast ein Fünftel des gründererfahrenen Personals dieser Fachhochschul-Stichprobe. Aber nicht nur die Fachbereiche mit Bezug zu den Wirtschaftswissenschaften erweisen sich als gründeraffin: Auch in den an den Kunsthochschulen angesiedelten Bereichen „Design“, „Bildende und darstellende Künste“ wie auch „Musik“ und „Restauration“ geben noch 102 (13,5%) der Befragten Gründungserfahrung an.

Dagegen weist der Bereich der „Sozialen Arbeit“ mit 22 (4%) Personen einen vergleichsweise tiefen Anteil an gründererfahrenen Personen aus. Der Fachbereich steht diesbezüglich noch hinter den Gesundheitswissenschaften mit 28 (5,1%) Personen mit Gründungserfahrungen zurück. Bei den Fachbereichen „Angewandte Psychologie“ sowie „Angewandte Sprachen“, die in Abb. 4 in die Kategorie „Andere Sozial- und Kulturwissenschaften“ zusammengefasst werden, geben noch 10 (1,8%) Personen Gründungserfahrung an. Der Fachbereich „Agrarwissenschaften“ stellt schließlich 11 (2%) der Gründer*innen in dieser Befragung.

Gründungsaktivitäten in unterschiedlichen wissenschaftlichen Funktionen

Eine zwischen den verschiedenen wissenschaftlichen Funktionen differenzierende Analyse der Gründungsaktivitäten (vgl. Abb. 5) zeigt überdies, dass Gründungserfahrungen bei Personen aller wissenschaftlicher Personalkategorien vorhanden sind. Allerdings lassen sich auch hier Unterschiede erkennen. So geben insbesondere „Dozierende mit Führungsverantwortung“ ($n = 197$) sowie „Dozierende ohne Führungsverantwortung“ ($n = 192$) zu beinahe einem Drittel an, bereits über Gründungserfahrungen zu verfügen. 102 (11%) Befragte aus dem Mittelbau der Fachhochschulen (wiss. Mitarbeitende und Assistierende) weisen ebenfalls auf eigene Gründungsaktivitäten hin.

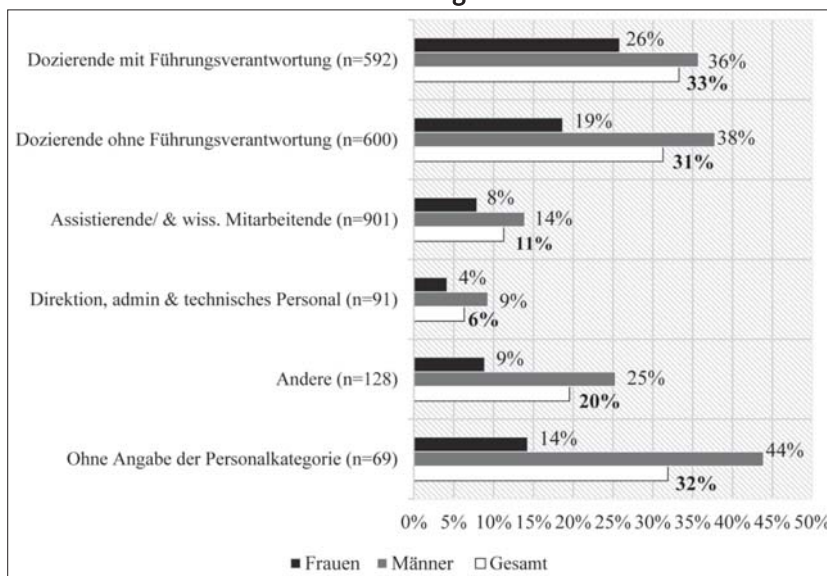
Die vergleichsweise geringere Gründungsbeteiligung von Frauen spiegelt sich auch mit Blick auf die unterschiedlichen Funktionen wider, welche die Befragten an den Hochschulen innehaben: So ist der Anteil von Frauen, die über eigene Gründungserfahrungen berichten, in der Personalkategorie „Dozierende mit Führungsverantwortung“ mit 26% (bzw. 38 von 147 Personen) deutlich

³ Eine genauere Beschreibung der Fachbereiche findet sich in der Legende von Abb. 4

Abb. 4: Gründer und Gründerinnen in den Fachbereichen⁴

Fachbereiche	Gründungserfahrung (n = 544)	Keine Gründungserfahrung (n = 1.837)	Gesamt (n = 2.381)
MINT und Architektur	245 (45,0%)	809 (44,0%)	1.054 (44,3%)
Gesundheitswissenschaften	28 (5,1%)	196 (10,7%)	224 (9,4%)
Agrarwissenschaften	11 (2,0%)	76 (4,1%)	87 (3,7%)
Wirtschaftswissenschaften	126 (23,2%)	297 (16,2%)	423 (17,8%)
Soziale Arbeit	22 (4,0%)	194 (10,6%)	216 (9,1%)
Design, Künste und Musik	102 (18,8%)	219 (11,9%)	321 (13,5%)
Andere Sozial- und Kulturwissenschaften	10 (1,8%)	46 (2,5%)	56 (2,4%)

Abb. 5: Angabe von Gründungsaktivitäten von Frauen und Männern in unterschiedlichen Personalkategorien



tiefer als der entsprechende Anteil bei den männlichen Befragten (36% bzw. 159 von 445 Personen). Bei „Dozierenden ohne Führungsverantwortung“ erscheint das Ungleichgewicht noch größer: So geben nur 19% Frauen (34 von 182 Personen), aber 38% der Männer (158 von 418 Personen) eigene Gründungserfahrungen an. In der Personalkategorie „Assistierende/wissenschaftliche Mitarbeitende“ fällt die Differenz dagegen etwas geringer aus. Hier berichten 8% der befragten weiblichen Hochschulangehörigen (bzw. 31 von 391 Personen) sowie 14% der Männer (bzw. 71 von 510 Personen) von eigenen Gründungserfahrungen.

Die in der Personalkategorie der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden feststellbare Diskrepanz zwischen geringerer Gründungserfahrung einerseits, positiver Haltung zum Gründen andererseits, erklärt sich möglicherweise mit dem Altersdurchschnitt in den jeweiligen Personalkategorien. Wie sich zeigt, finden sich im Mittelbau jüngere Personen ($M = 36,4$, $SD = 8,4$, $Median = 34$) als in der Gruppe der Dozierenden mit Führungsverantwortung ($M = 51,1$, $SD = 7,8$, $Median = 52$) oder ohne Führungsverantwortung ($M = 49,7$, $SD = 8,6$, $Median = 50$), sodass allein aufgrund der Altersspanne weniger Gründungserfahrungen angegeben werden können. Überdies weisen Gründer*innen ($M =$

$49,8$, $SD = 9,4$, $Median = 51$) unabhängig von der Personalkategorie im Vergleich zu Nicht-Gründer*innen ($M = 42,7$, $SD = 10,8$, $Median = 42$) in der Regel ein statistisch signifikant höheres Alter auf, wie ein exakter Mann-Whitney-U-Test ($U = 284.850$, $p < .001$, $r = .68$) zeigt.

Gründungskontext und Gründungsneigung

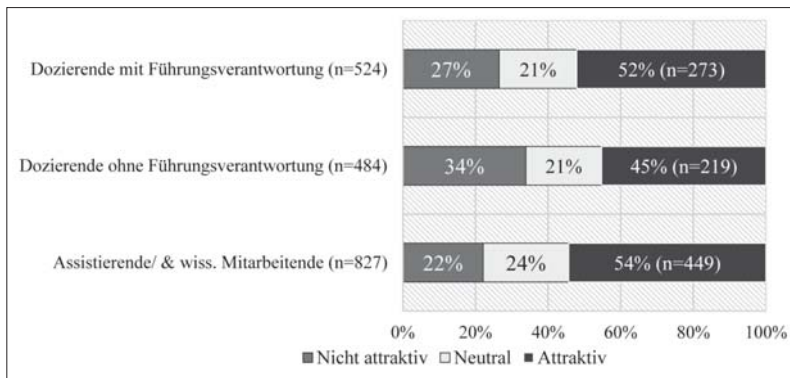
Der Blick auf den Anstellungsvertrag der Befragten legt nahe, dass Gründungsaktivitäten für Personen, welche an den Hochschulen weniger eingebunden sind, eine willkommene Karriereperspektive eröffnen: Denn die Gründer und Gründerinnen unter den befragten Wissenschaftler*innen besitzen oft einen geringeren Beschäftigungsgrad (in Prozent) ($M = 66,1$, $SD = 39,0$, $n = 525$) im Vergleich zu Personen ohne Gründungserfahrung ($M = 78,9$, $SD = 24,1$, $n = 1.799$) (Mann-Whitney-U-Test ($U = 554.680$, $p < .001$, $r = .44$)). Auch auf der Ebene der Gründungsneigung, welche innerhalb der Entrepreneurshipforschung als stärkster Prädiktor für Gründungsverhalten gilt (vgl. Krueger 2009; Fayolle/Liñán 2014) wird die Bedeutung dieses Aspekts des Gründungskontextes deutlich. Personen mit einem befristeten Anstellungsverhältnis ($M = 3,2$, $SD = 1,9$, $n = 682$) äußern statistisch signifikant eine stärkere Gründungsneigung (Gründungsbereitschaft)⁵ als Personen in unbefristeten Anstellungsverhältnissen ($M = 2,7$, $SD = 1,8$, $n = 1.399$), $t(1297,3) = 5,4$, $p < .001$, $r = .25$).

Grundsätzlich finden sich an den Hochschulen viele Angehörige des wissenschaftlichen Personals, die zwar noch kein Unternehmen (mit-)gegründet haben, die jedoch Gründungsprojekten sehr positiv gegenüberstehen. Besonders unter den „Assistierenden“ und „wissenschaftlichen Mitarbeitenden“ lassen sich zahlreiche Personen identifizieren, die eine Unternehmensgründung als attraktiv betrachten (vgl. Abb. 6). Etwa die Hälfte (bzw. 54%; $n = 449$) des Mittelbaus äußert sich positiv dazu. Auch Dozierende mit oder ohne Führungsverantwortung, die in der Regel mit einem höheren Beschäftigungsgrad angestellt werden,

⁴ Zuordnungen zu den Fachbereichen: „MINT und Architektur“ umfasst die Fachbereiche Technik, Life Science, Naturwissenschaften und Architektur (inkl. Facility Management); „Gesundheitswissenschaften“ umfasst alle Fachbereiche mit Bezug zu Gesundheit und Pflege. „Agrarwissenschaften“ umfasst alle Fachbereiche mit Bezug zu Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften. „Wirtschaftswissenschaften“ umfasst alle Fachbereiche mit management-, rechts- und wirtschaftswissenschaftlichem Bezug, einschließlich Tourismus. „Design, Künste & Musik“ umfasst Fachbereiche mit Bezug zu Design, Musik, Film, darstellende/bildende Künste und deren Vermittlung, einschließlich Restaurierung. „Soziale Arbeit“ umfasst alle Fachbereiche mit Bezug zur sozialen Arbeit. „Andere Sozial- und Geisteswissenschaften“ umfasst die Fachbereiche „Angewandte Psychologie“ und „Angewandte Sprachen“.

⁵ Gründungsneigung wurde auf einer Likertskala (1-Trifft überhaupt nicht zu bis 7-Trifft vollkommen zu) mit dem Item: „Sie haben die feste Absicht, eines Tages Unternehmer*in zu werden“ erfasst.

Abb. 6: Einstellung gegenüber Unternehmensgründungen nach Personalkategorien



Missings: Dozierende mit Führungsverantwortung (n = 68), Dozierende ohne Führungsverantwortung (n = 116), Assistierende/wiss. Mitarbeitende (n = 74)

geben zu einem großen Teil (52%, n = 273 bzw. 45%, n = 219) an, dass eine Unternehmensgründung attraktiv sein könnte. Überdies antworten 15% jener Befragten (d.h. 100 von 750 Personen), die weder aktuelle noch weiter zurückliegende Gründungserfahrungen nennen, dass sie gegenwärtig mit einem Gründungsvorhaben befasst seien. Und schließlich schreibt sich unter den Angehörigen aller Personalkategorien eine große Zahl der Befragten unternehmerische Fähigkeiten für das erfolgreiche Führen von Unternehmen zu.

4. Diskussion

Dass an Schweizer Fachhochschulen erhebliche Gründungserfahrung besteht, erweist sich in der Tatsache, dass ca. 23% des hier befragten wissenschaftlichen Personals dieses Hochschultyps Gründungserfahrung(en) nennen. Überdies gibt eine große Zahl der befragten Männer wie Frauen an, über gründungsbezogene Interessen und Kompetenzen zu verfügen. Dabei manifestiert sich die Gründungsaffinität der an den Fachhochschulen Beschäftigten keineswegs nur im technisch-naturwissenschaftlichen oder wirtschaftswissenschaftlichen Bereich: Gründungserfahrungen beziehen sich nicht selten auch auf im weitesten Sinne soziale und kulturell-künstlerische Innovationen in den designbezogenen Fachbereichen. Die Gründungserfahrung und Gründungsaffinität des wissenschaftlichen Personals an Schweizer Fachhochschulen kann somit, zugespitzt formuliert, durchaus als Element ihrer „DNA“ betrachtet werden.

Dass Angehörige der Personalkategorien „Assistierende“ und „wissenschaftliche Mitarbeitende“ in geringerem Umfang als andere Befragte bereits Gründungserfahrungen angeben können, liegt, so ist zu vermuten, nicht nur an der Tatsache, dass sie mehrheitlich jüngeren Alters sind, sondern vor allem an den im Mittelbau der Fachhochschulen überwiegenden befristeten Arbeitsverträgen. Auch der Mittelbau aber erweist sich als durchaus gründungsaffin, was die Häufigkeit zeigt, mit welcher ein Gründungsinteresse auch in dieser Personalkategorie genannt wird. Dozierende mit und ohne Führungsaufgaben geben ebenfalls häufig an, dass eine unternehmerische Laufbahn für sie attraktiv sein könnte. Hier deutet sich an, dass einerseits für den Mittelbau die geringeren

Aussichten auf eine akademische Karriere im Fachhochschulsystem die Opportunitätskosten senkt, die mit dem Ergreifen einer unternehmerischen Laufbahn verbunden sind. Andererseits dürfte aber für alle Beschäftigten der Fachhochschulen die im Bereich F&E vorhandene Wirtschaftsnähe und Wirtschaftskompetenz eine wichtige Rolle für die subjektiv erlebte Attraktivität unternehmerischer Laufbahnen spielen (siehe auch Hachmeister et al. 2015).

Dass die vorliegende Befragung eine nur geringe Gründungserfahrung von Frauen ausweist, dürfte zunächst auf eine deutlich geringere Zahl von Frauen im wissenschaftlichen Personal der Fachhochschulen zurückzuführen sein (vgl. Dubach et al. 2017).⁶ Allerdings illustrieren die Daten auch, dass das

Gründungspotential von Frauen an Fachhochschulen in allen Personalkategorien weniger gut ausgeschöpft wird als dasjenige von Männern. Denn Gründungserfahrungen bilden – zumindest in den Führungspositionen der MINT-Fachbereiche – einen konstitutiven Bestandteil der Qualifikationsprofile sowohl von Männern wie von Frauen. Überdies schreiben sich Frauen kaum weniger unternehmerische Fähigkeiten zu als Männer. Es würde sich somit lohnen, vermehrt in die Unterstützung der Gründungseignungen und -aktivitäten von Frauen an Schweizer Fachhochschulen zu investieren (vgl. dazu Liebig/Schneider 2019).

Während Gründungserfahrungen also vielfach ein Element im Qualifikationsprofil der an Fachhochschulen Beschäftigten bilden, finden sie offenbar nur wenig Eingang in deren Tätigkeit an den Hochschulen. Vielmehr erfolgen, wie die Daten zeigen, an den meisten Hochschulstandorten Gründungsaktivitäten außerhalb der Arbeitsanstellung. Warum aber werden die vorhandenen Erfahrungen und Kompetenzen im Bereich Gründen nur so wenig mit der Hochschulanstellung verknüpft? Eine mögliche Erklärung liegt in den Rahmenbedingungen für Ausgründungstätigkeiten von Dozierenden und Mitarbeitenden an den Schweizer Fachhochschulen.

So werden bis heute an Fachhochschulen Infrastrukturen und Unterstützungsangebote für Gründungsvorhaben, z.B. in Form von „Entrepreneurship Education“ (Díaz-García et al. 2015), in erster Linie für Studierende angeboten (Morandi et al. 2019). Für das wissenschaftliche Personal stehen mit Blick auf Ausgründungsprojekte bisher kaum Informationen, materielle oder finanzielle Anreize oder gar Schulungs-, Coaching- und Beratungsangebote bereit (Morandi/Bläse/Liebig submitted). Entsprechend erweisen sich auch in der vorliegenden Studie Gründungsaktivitäten nur selten als Ergebnis von gründungsbezogenen Ausbildungs- und Förderangeboten der Fachhochschulen. Der geringe Institutionalisierungsgrad der Gründungsförderung an Fachhochschulen zeigt sich überdies in einem geringen Grad aktiver Unterstüt-

⁶ Insgesamt lag der Frauenanteil an den Schweizer Fachhochschulen unter den Dozierenden mit Führungsfunktion im Jahre 2017 bei 26%, in der Kategorie der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden bei 40% (Dubach et al. 2017, S. 100).

zung durch Vorgesetzte (Morandi/Bläse/Liebig forthcoming) und einer kaum sichtbaren Anerkennung von Spin-Off Projekten bzw. Gründern und Gründerinnen im wissenschaftlichen Personal, z.B. in Geschäftsberichten oder in der offiziellen Kommunikation (vgl. Liebig/Rutz 2018). Während naturwissenschaftlich-technische Fachbereiche aufgrund ihrer langjährigen Tradition im Bereich F&E Gründungsaktivitäten als Verwertungsweg nicht ausschließen, deutet sich dabei in den „jüngeren“ Fachbereichen der Fachhochschulen, wie etwa der „Sozialen Arbeit“ oder in den „Gesundheitswissenschaften“, ein spezifischer Nachholbedarf in der Gründungsförderung an, der gleichermaßen an strukturellen wie fachkulturellen Dimensionen ansetzen muss (vgl. Rosa/Dawson 2006). Letztere schließen traditionell technische bzw. männliche geprägte Auffassungen von Innovation und Entrepreneurship oder ablehnende Haltungen zur Verwertung und Kommerzialisierung von Forschungserkenntnissen ein, welche sich als Barrieren für Gründungsprojekte erweisen können (Liebig/Schneider 2019).

5. Ausblick

Wollen Fachhochschulen die unter ihren Mitarbeitenden vorhandenen Potentiale nutzen (vgl. Schweizerischer Bundesrat 2016), so müssen zum einen die Forschungsinstitute vermehrt Anreize und institutionell verankerte Unterstützung bieten, Gründungspläne und „Gründungslaufbahnen“ innerhalb der Hochschultätigkeit zu verwirklichen. Zum anderen sollten Unterstützungsangebote für Gründungsinteressierte sich vermehrt auch an Mitarbeitende der Fachhochschulen richten: Laufbahnen und innerinstitutionelle Perspektiven für Forschende mit ausgeprägter Gründungsambition sind bis anhin noch kaum etabliert (dazu Morandi et al. 2019). Insbesondere für den wissenschaftlichen Mittelbau sowie generell für Personen mit befristeten Anstellungsverträgen könnten sich dadurch neue und attraktive Optionen eröffnen.

Für eine nachhaltige Implementierung dieser Maßnahmen erscheint eine Verankerung der Gründungsförderung im Rahmen der strategischen Planung der Hochschulen unverzichtbar, was bis heute nur in geringem Maße der Fall ist (vgl. Morandi et al. 2019, Liebig/Rutz 2018). Unter neuen Vorzeichen aber könnten sich einige Hochschulstandorte zu „Gründungsschmieden“ entwickeln, etwa, indem Fachbereiche mit heute bereits verfügbarer, starker Gründungskompetenz eine Führungsrolle übernehmen. Dann könnte sichtbar werden, dass Schweizer Fachhochschulen nicht nur im Rahmen ihrer seit langem schon etablierten Auftragsforschung zur Innovation in bereits bestehenden Unternehmen beitragen, sondern durch Forschung & Entwicklung grundsätzlich Innovationen voranbringen und unternehmerisch handeln.

Darüber hinaus muss eine gezielte Förderung des Gründungspotentials an Fachhochschulen eine systematische Erfassung der aus dem Bereich F&E erfolgten Gründungen einschließen. Neben der Branchenzugehörigkeit, dem Innovationsbeitrag sowie dem wirtschaftlichen Erfolg dieser Ausgründungen, ist festzustel-

len, ob und in welchem Umfang Gründungen außerhalb des akademischen Arbeitskontextes auf Kompetenzen, Wissen oder auch geistigen Eigentumsrechten beruhen, die an den Hochschulen erarbeitet wurden. Auf dieser Grundlage ließen sich dann weitere relevante Daten für strategische Planungen im Bereich des Wissenstransfers gewinnen und weitergehende Maßnahme-Empfehlungen für eine gezielte Verwertung von Forschungserkenntnissen generieren.

An dieser Stelle zeigen sich auch die Grenzen der Aussagekraft der hier vorgelegten Resultate: Präzisere Aussagen zum Gründungspotential an Fachhochschulen lassen sich aus den Daten dieses Surveys noch nicht ableiten. Vielmehr ist anzunehmen, dass Angehörige von Fachhochschulen im Zuge einer erfolgreichen Unternehmensgründung ihre Tätigkeit an der Hochschule teilweise oder vollständig aufgeben. Wie groß aber der Anteil dieser Personen ist und welche Art von Gründungsprojekten von ihnen verfolgt werden, sollte im Rahmen weiterführender, auf Längsschnittdaten beruhenden Analysen festgestellt werden.

Literaturverzeichnis

- Becker, K./Wagner, K. (2010): Die Förderung von Gründungsaktivitäten an Schweizer Fachhochschulen. HTW Chur.
- Berwert, A./Lüthi, E./Leu, A./Künzle, D. (2004): Studieren, Forschen, Unternehmen gründen. THISS – Technische Hochschulen und Innovationen: Start-ups und Spin-offs unter besonderer Berücksichtigung von Aus- und Weiterbildung und Supportstrukturen, Schlussbericht. NFP 43 Bildung und Beschäftigung.
- Bornstein, N./Pabst, S./Sigrist, S. (2014): Zur Bedeutung sozialer Innovation in Wissenschaft und Praxis. Forschungsbericht erstellt im Auftrag des Schweizerischen Nationalfonds, Bern (http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/Soziale_Innovation_Studie_SNF_WV_I_R_E_2014.pdf).
- Bundesamt für Statistik (2018): Statistik Personal der Fachhochschulen. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personal-bildungsinstitutionen/tertiarstufe-hochschulen.assetdetail.6028073.html> (02.02.2020).
- De Turi, I. (2018): Universities Third Mission as a Drive for Academic Spin-Offs Creation and Regional Development. In: International Journal of Business and Social Science (IJBS), 9 (5).
- Díaz-García, C./Sáez-Martínez, F./Jiménez-Moreno, J. (2015): International Journal of Educational Technology in Higher Education, 12 (17).
- Di Gregorio, D./Shane, S. (2003): Why do some universities generate more Start-Ups than others? In: Research Policy, 32 (2), pp. 209-227.
- Dubach, P./Legler, V./Morger, M./Stutz, H. (2017): Frauen und Männer an Schweizer Hochschulen: Indikatoren zur Chancengleichheit in Studium und wissenschaftlicher Laufbahn. Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFJ, Bern.
- ETH (2016): www.ethz-foundation.ch/en/pioneer-fellowships/ (11.02.2020).
- Fayolle, A./Liñán, F. (2014): The future of research on entrepreneurial intentions. In: Journal of Business Research, 67 (5), pp. 663-666.
- Grave, B./Hetze, P./Kanig, A. (2014): Gründungsradar 2013, Wie Hochschulen Unternehmensgründungen fördern hg. v. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. www.stifterverband.de/pdf/gruendungsradar_2013.pdf (02.02.2020).
- Hachmeister, C.-D./Duong, S./Roessler, I. (2015): Forschung an Fachhochschulen aus der Innen- und Außenperspektive: Rolle der Forschung. Arbeitspapier Nr. 181, Gütersloh.
- Kiener, U./Benninghoff, M./Müller, C./Felli, R./Christen, S. (2012): Forschung an den Fachhochschulen 2012: Beschreibungen, Analysen, Folgerungen. Winterthur u.a.
- Krueger, N.F. (2009): Entrepreneurial intentions are dead: Long live entrepreneurial intentions. In: Carsrud, A. L./Brännback, M. (eds.): Understanding the entrepreneurial mind. New York: Springer, pp. 51-72.
- Lepori, B./Müller, C. (2016): Fachhochschulen als Akteure im schweizerischen Forschungs- und Innovationssystem. Studie im Rahmen des Berichtes: Forschung und Innovation in der Schweiz 2016, Teil C, Studie 4. Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation. Bern.
- Liebig, B./Rutz, M. (2018): Entrepreneurship an Fachhochschulen. Zum unternehmerischen Selbstverständnis in neun Fachbereichen einer Schweizer Fachhochschule. In: Verkuil, A. H./Hell, B./Kirchhofer, R./Aeschbacher, M. (Hg): Gründung, Innovation, Nachfolge. Basel, S. 23-33.

- Liebig, B./Schneider, N. (2019): To whom it may concern? Gründungsförderung und Gleichstellung an Schweizer Fachhochschulen. In: Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, 3, S. 100-115.
- Lienhard, A. (2005): 10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren. Bern.
- Morandi, P./Liebig, B./Bläse, R. (2019): Fachhochschulen als Start-Up-Schmieden? Voraussetzungen der Gründungsförderung in der Schweiz. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 14, 2, S. 95-114.
- Morandi, P./Bläse, R./Liebig, B. (submitted): Ausgründungsförderung an Fachhochschulen – ein ambivalentes Projekt. Rahmenbedingungen für Ausgründungsprojekte (Spin-offs) an den öffentlich-rechtlichen Schweizer Fachhochschulen. In: Zeitschrift für KMU & Entrepreneurship (ZfKE).
- OECD (2012): A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities. OECD Publishing, www.oecd.org/site/cfecpr/guiding-framework.htm (25.01.2020).
- Powers, J./McDougall, P. (2005): University start-up formation and technology licensing with firms that go public: A resource based view of academic entrepreneurship. In: Journal of Business Venturing, 20 (3), pp. 291-311.
- Rasmussen, E. /Gulbrandsen, M. (2012): Government Support Programmes to Promote Academic Entrepreneurship: A Principal-Agent Perspective. In: European Planning Studies, 20 (4), pp. 527-544.
- Roesler, I./Duong, S./Cort-Denis, H. (2015): Third Mission: Die unterschätzte Leistung der Fachhochschulen. Gütersloh.
- Rosa, P./Dawson, A. (2006): Gender and the Commercialization of University Science: Academic Founders of Spinout Companies. In: Entrepreneurship & Regional Development, 18, pp. 341-366.
- Schweizerischer Bundesrat (2016): Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2017-2020, <https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/das-sbf/bfi-2017-2020.html> (07.02.2020).

- Sieger, P./Baldegger, R./Fueglistaller, U. (2019). Studentisches Unternehmertum in der Schweiz 2018. St.Gallen/Bern/Freiburg: KMU-HSG/IMU/HSW.
- SwiTT-Report (2015-2018). Swiss Technology Transfer Report SwiTT.
- Thorp, H./Goldstein, B. (2010): Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the Twenty-First century. Chapel Hill, Universität St. Gallen.
- Weber, K./Balthasar, A./Tremel, P./Fässler, S., (2010): Gleichwertig, aber andersartig? Zur Entwicklung der Fachhochschulen in der Schweiz. Bern/Basel.

■ **Pietro Morandi**, Prof. Dr., Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW),
E-Mail: pietro.morandi@fhnw.ch

■ **Richard Blaese**, MSc, Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW,
E-Mail: richard.blaese@fhnw.ch

■ **Brigitte Liebig**, Prof. Dr., Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW,
E-Mail: brigitte.liebig@fhnw.ch

Aus der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Aletta F. Hinsken

Qualitätssicherung und Governance in der Lehrerbildung Eine Bestandsaufnahme nach der Reform in Baden-Württemberg

Reformprozesse im Hochschulrecht und Hochschulstrukturen, der Bologna-Prozess und seine Umstrukturierungen der Studienstruktur, (externe) Qualitätssicherung – mit der Hochschulreform ging eine weitreichende Veränderung einher, ein Feld, das durch politische und Machtprozesse gekennzeichnet ist.

Hauptaugenmerk der qualitativen Studie liegt auf der Qualitätssicherung in der Lehrerbildung nach der baden-württembergischen Strukturreform mit dem Erkenntnisinteresse, wie die Anforderungen an Studium und Prüfung zwischen Hochschulen und Ministerien moderiert und wie sie in Governancestrukturen an Hochschulen umgesetzt werden. Welche Maßnahmen im Bereich der Qualitätssicherung von den Hochschulen wurden umgesetzt, um die politisch vorgegebenen Ziele zu erreichen? Welche Veränderungen haben stattgefunden?

Ausgehend von einem kursorischen Überblick über die Entwicklung und insbesondere auch der jüngsten Veränderungen im Rahmen der Reform der Lehrerbildung werden die in der Reform der Lehrerbildung manifestierten Veränderungen, die Veränderungen des spezifischen Organisationstypus Hochschule auf institutioneller Ebene, in den Blick genommen. Durch die Verlagerung der Prüfungshoheit von staatlicher auf die hochschulische Ebene – ein deutliches Signal für eine gestärkte Autonomie der lehrerbildenden Hochschulen – geht gleichermaßen die Verantwortlichkeit für die Qualitätssicherung der Lehramtsstudiengänge einer. Doch die Vielfalt der qualitätszusichernden Inhalte und Prozesse erfordert in der Praxis besondere Methoden und Verfahren, die quasi von außen angelegt werden müssen, um zu geeigneten Urteilen und Verfahren einer Qualitätssicherung auf der organisationalen Ebene einer Hochschule zu kommen. Diejenigen, die das tun, müssen dafür befähigt und legitimiert sein. Damit bekommt das Vorhaben des Qualitätsmanagements im Tertiären Sektor unter anderem auch macht- und steuerungspolitische Dimensionen, hier Governance genannt, die natürlich Berührungspunkte mit der Forschungs- und Wissenschaftspolitik haben.



ISBN 978-3-946017-13-4,
Bielefeld 2018, 80 Seiten, 18.95 Euro

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

Joachim Müller & Friedrich Stratmann

Nachhaltige Hochschule jenseits von Werten und Haltungen: Organisation und Konflikte



Joachim Müller



Friedrich Stratmann

The current debate on climate protection and sustainability in universities usually focuses on the individual level of university members or on the implementation of social requirements from a macro perspective. The meso-level of the organization remains hidden, although the decisions that are made in this area might provoke internal structural conflicts. An organizational analysis therefore is a prerequisite for explanations as to why the university, as an organization that must first of all fulfil the functional requirements of science, research and teaching, is reticent or even forced to exercise restraint in implementing "radical demands for sustainable development".

Studierende der Gruppe „Fridays for Future HU“ haben, so beginnt ein Artikel in der Zeitschrift für Forschung & Lehre im Juni des Jahres 2019, der Humboldt-Universität zu Berlin Vorschläge unterbreitet, wie ihre Hochschule bis zum Jahr 2022 eine nachhaltige und klimaneutrale Universität werden könne. Der Akademische Senat hat die Initiative der Gruppe begrüßt und ihr Ziel geteilt. Als weiteres aktuelles Beispiel sei ein Präsidiumsbeschluss der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde angeführt, zwecks Reduzierung des CO₂-Ausstoßes auf Dienstreisen, Strecken unter 1.000 Kilometer mit Bus oder Bahn anstelle des Flugzeugs zurückzulegen. Schließlich kann auch die Aufforderung der baden-württembergischen Wissenschaftsministerin, Theresia Bauer, als Erwartungshaltung an eine nachhaltige Hochschule gesehen werden. Aus Anlass der Prämierung von Mobilitätskonzepten für einen emissionsfreien Campus hat sie dem „Hochschulcampus“ den Status eines „idealen Reallabors“ zugewiesen, „wo gemeinsam mit der nächsten Generation Ideen entwickelt, umgesetzt und getestet werden können.“

Bezieht man die aktuelle öffentliche Debatte um den Klimaschutz mit ein, erscheint es diskussionswürdig, dass die Hochschule als die (!) Organisation der Wissenschaft (neben den außerhochschulischen Forschungseinrichtungen) mit ihren Befunden zwar maßgeblich den aktuellen Diskurs um Klimaschutz und Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit prägt und durch eine Vielzahl von einschlägigen Forschungsergebnissen unterfüttert, jedoch anscheinend selbst – zumindest im Anspruch der „klimabewegten Akteure“ – als Organisation einen erheblichen Nachholbedarf hat. Dabei ist – so die Autoren dieses Beitrags – eine Umsetzung von gesellschaftlichen Erwartungen in einer Organisation Hochschule sehr herausfordernd. Denn es gilt, diese externen Erwartungen (Klimaschutz) mit den internen Erwartungen der Mitglieder in der Organisation Hochschule in Einklang zu bringen.

Vor diesem Hintergrund verfolgt der Beitrag das Ziel, neben einer kurzen Bestandsaufnahme der aktuellen Nachhaltigkeitsdebatte im Kontext „Hochschule“, Nachhaltigkeitsoptionen und externe Anforderungen an die Organisation zu reflektieren und die damit einhergehenden binnenstrukturellen Konflikte in der Organisation selbst zu beleuchten. Die Analyse hat den Anspruch, Erklärungen zu liefern, warum die Hochschule als Organisation sich bei der Umsetzung obiger „radikaler Forderungen“ in Zurückhaltung übt oder gar üben muss.

Nachhaltigkeit in Hochschulen: Empirische Befunde

Hochschulen und Hochschulorganisationen befassen sich in den Feldern Forschung, Lehre, Betrieb und Transfer seit den 1990er Jahren mit Themen und Aktivitäten der Nachhaltigkeit. Während sich diese zu Beginn auf Maßnahmen des Umweltschutzes konzentrierten (Starnik/Winzer 1994), verfassen beginnend Ende der 1990er Jahre einzelne Protagonisten und Gruppen – wenn auch zuerst eher feldspezifisch – als Vorreiter Bestandsaufnahmen und Arbeitspapiere, die in der Folge wichtige Deklarationen oder Memoranden zum Thema Hochschulen und Nachhaltigkeit beeinflusst haben.

Hochschulübergreifend wurden in Deutschland obige Initiativen vor allem von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), der Deutschen UNESCO-Kommission e.V., dem Nachhaltigkeitsrat und dem BMBF aufgegriffen. Diese haben Rahmenbedingungen formuliert und Empfehlungen gegeben.

Zu erwähnen ist für Ende der 2000er Jahre im Zuge der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ein erstes Positionspapier zu „Hochschulen für nachhaltige Entwicklung“. Als gemeinsame Herausgeber haben die HRK und die Deutsche UNESCO-Kommission im November 2009 eine Erklärung zur Hochschulbildung für

nachhaltige Entwicklung veröffentlicht. Diese Erklärung formuliert, „nachhaltige Entwicklung zu einem konstitutiven Element in allen Bereichen ihrer (der Hochschule) Tätigkeit zu entwickeln.“ Hierzu werden Forschung und Wissenschaft, Lehre, Studium sowie Weiterbildung genannt. Aber auch institutionell sollen Hochschulen sich in ihren internen Arbeitsweisen und Verfahrensabläufen am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung orientieren.¹ Auf der Abschlusskonferenz der BNE-Dekade (Bildung für nachhaltige Entwicklung) wurde im September 2014 die „Bonner Erklärung“ mit der Forderung nach einem „gesamteinstitutionellen Ansatz“ für Bildungseinrichtungen verabschiedet². Die HRK hat das Thema Nachhaltigkeit vor dem Hintergrund eines Nationalen Aktionsplans im Rahmen des „UNESCO-Weltaktionsprogramms Bildung für nachhaltige Entwicklung“ bei ihrer Mitgliederversammlung im November 2018 wieder aufgegriffen. In einer Empfehlung der 25. HRK-Mitgliederversammlung vom 06.11.2018 „Für eine Kultur der Nachhaltigkeit“ benennt die HRK in zusammenfassender Fortschreibung ihrer Erklärung aus dem Jahr 2009 die aus ihrer Sicht erfolgversprechenden Wege für die Verankerung des Nachhaltigkeitsziels an deutschen Hochschulen und gibt Empfehlungen für die Umsetzung einer Kultur der Nachhaltigkeit an Hochschulen.

Im Zuge einer Diskussion zur Nachhaltigkeitsberichterstattung hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung in seiner Sitzung im April 2018 die von zahlreichen Hochschulen gemeinschaftlich erarbeitete Alpha-Version des Hochschul-DNK verabschiedet. „Um eine detaillierte und professionalisierte Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen zu ermöglichen (und eine Vergleichbarkeit zu schaffen, d.V.), wurde der DNK für die spezifischen Anforderungen von Hochschulen weiterentwickelt und modifiziert.“³ Einzelne Hochschulen sind der Initiative gefolgt und haben die sogenannte Entsprechenserklärung ausgefüllt. Unabhängig von dieser Initiative hatten und haben einzelne Hochschulen, auch in kontinuierlicher Form eine individuelle Berichterstattung zur eigenen nachhaltigen Entwicklung vorgenommen (s.u.).⁴

Der Bund mit dem zuständigen Ministerium (BMBF) hat 2016 das bundesweite Projekt (HOCHN)⁵ (*Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten*) initiiert und als Verbund gefördert, um eine nachhaltige Entwicklung an deutschen Universitäten und Fachhochschulen voranzubringen. Das Projekt wurde im November 2016 gestartet, läuft im Oktober 2020 aus und hat zwischenzeitlich umfassende Leitfäden im Entwurf für die Handlungsfelder Governance, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Lehre, Forschung, Transfer und Betrieb (HOCHN 2018a, b) erstellt. Am Projekt sind 11 Hochschulen als Mitgliedshochschulen und weitere Hochschulen als Partnerhochschulen beteiligt. Neben den inhaltlichen Ausarbeitungen wird aktiv, auch mit regionalen Bezügen, ein Netzwerk für eine nachhaltige Hochschullandschaft aufgebaut. Einen Überblick über die deutschlandweite Vernetzung bietet die HOCHN-Nachhaltigkeitslandkarte.⁶

In Fortsetzung der UN-Dekade zur Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE 2004-2014) verpflichtet sich Deutschland bei der Umsetzung des UNESCO Weltak-

tionsprogramms Bildung für nachhaltige Entwicklung (WAP BNE 2015-2019) erneut, das Thema BNE voranzubringen. Dazu seien „das Engagement von Politik, Wissenschaft und Wirtschaft sowie der Zivilgesellschaft gefragt.“ Die Nationale Plattform BNE ist das zentrale Entscheidungsgremium der nationalen Umsetzung des Weltaktionsprogramms. Das Fachforum Hochschule arbeitet der nationalen Plattform zu. Das Partnernetzwerk Hochschule trägt zur Vernetzung der Akteure der Bildungspraxis bei und ist wichtiger Impulsgeber für die Umsetzung von BNE vor Ort. Das Netzwerk erfüllt auch die wichtige Aufgabe, Good-Practice-Beispiele zu initiieren.⁷

In analoger Weise haben sich die außeruniversitären Forschungsorganisationen mit der Thematik auseinandergesetzt. Im ebenfalls vom BMBF geförderten Projektvorhaben (LeNa – Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen) wurde 2016 der „Reflexionsrahmen für Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung“⁸ sowie die „Handreichung Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen“⁹ veröffentlicht.

Auf studentischer Seite ist das „netzwerk-n“, 2010 gegründet, seit 2012 als Verein von überregionaler Bedeutung. Hier engagieren sich überwiegend Studierende für einen gesamteinstitutionellen Wandel an Hochschulen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung in den Bereichen Betrieb, Lehre, Forschung, Governance und Transfer.¹⁰

Eine europäische Initiative aus dem studentischen Kontext ist die Green Office Bewegung. Eine Studierendeninitiative an der Universität Maastricht rief an ihrer Universität eine Plattform für Nachhaltigkeit ins Leben, welche Studierende und Mitarbeitende beim Umsetzen von Nachhaltigkeitsprojekten unterstützt. Seit 2010 werden auf diese Weise Green Offices an Hochschulen gegründet, unterstützt durch rootAbility (z.B. Stiftung Universität Hildesheim).¹¹

Begleitet wurden diese Aktivitäten durch Arbeitsgruppen, die auf Bundesebene oder Landesebene Protagonisten vernetzen.

Die oben aufgezeichneten Nachhaltigkeitsinitiativen erzeugen vordergründig den Eindruck, dass nahezu jede Hochschule in Deutschland sich mit der Thematik Nachhaltigkeit befassen würde und ggf. dann insbesondere auch in Selbstbeschreibungen der Akteure sich als nachhaltig etikettiert. Dies ist bei der Vielfalt der Aktivitäten

¹ Quelle: <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/hochschulen-fuer-nachhaltige-entwicklung/>

² Quelle: <https://www.unesco.de/mediathek/dokumente/deutsche-unesco-kommission/erklarungen-der-deutschen-unesco-kommission-3>

³ Quelle: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Hochschul-DNK>

⁴ Eine aktuelle Übersicht liefert: <https://his-he.de/portale/nachhaltige-entwicklung/nachhaltigkeitsberichte>

⁵ Quelle: <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/hochschulen-fuer-nachhaltige-entwicklung>

⁶ Quelle: <https://www.hochn.uni-hamburg.de/>

⁷ Quelle: <https://www.bne-portal.de/de/nationaler-aktionsplan/das-unesco-weltaktionsprogramm-bne-deutschland>

⁸ Quelle: https://www.nachhaltig-forschen.de/fileadmin/user_upload/Reflexionsrahmen_DRUCK_2016_09_26_FINAL.pdf

⁹ Quelle: https://www.nachhaltig-forschen.de/fileadmin/user_upload/LeNa-Handreichung_final.pdf

¹⁰ Quelle: <https://netzwerk-n.org/>

¹¹ Quelle: <http://rootability.com/about-us/>

in den Hochschulen, sei es in der Forschung durch Projekte, in der Lehre durch Studiengänge, im Transfer durch Form und Inhalt sowie im Betrieb durch Maßnahmen der Ressourceneinsparung und Energieeffizienz nicht verwunderlich.

Fokussiert man die Nachhaltigkeitsaktivitäten jedoch auf einen nennenswerten Bezug zur Hochschulorganisation und nicht auf die Summe der Haltung von einzelnen Akteuren in der Hochschule, so ergibt eine aktuell durchgeführte Bestandsaufnahme von HIS-HE folgendes Bild (in Klammern Anzahl der Hochschulen) (HIS-HE 2019).

- Verorten von Nachhaltigkeit im Leitbild der Hochschule (ca. 20),
- Bestellung eines Nachhaltigkeitsbeauftragten (ca. 25),
- Beteiligung an EMAS (21),
- Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts mit dem Anspruch auf Kontinuität (ca. 10),
- Ausfüllen des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes (ca. 10),
- Verpflichtung zur Klimaneutralität (4),
- Auszeichnung als Lernort für nachhaltige Entwicklung (BNE) (Insgesamt wurden seit dem Jahr 2016 128 herausragende Initiativen zur Bildung für nachhaltige Entwicklung ausgezeichnet, Anzahl der Hochschulen nicht sep. ermittelt).¹²

Eine Größenordnung von 350 Hochschulen in Deutschland relativiert diese Zahlen. Und noch kleiner wird der Kreis, wenn die Hochschule als ganze Organisation sich im Sinne einer „Nachhaltigen Hochschule“ oder einer „Hochschule für Nachhaltigkeit“ aufstellt bzw. aufstellen möchte. Dieses insbesondere im Sinne eines klar formulierten und real verfolgten Whole Institution Approach. Dann bleiben letztlich mit hinreichender Tradition die (oft) genannten Leuphana Universität Lüneburg, die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt sowie die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde übrig.

- Die **Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt** ist 2010 mit einem Nachhaltigkeitskonzept als Whole Institution Approach auf Basis des Rahmenpapiers „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung – Vision und Auftrag der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt“ eingestiegen. Es wurden für die Bereiche Forschung, Lehre und Campusmanagement Ziele und operationalisierbare Maßnahmen entwickelt, die größtenteils erreicht bzw. durchgeführt wurden. Neue externe Anforderungen haben die Universität dazu bewogen, ihr Konzept zwischen 2018 und 2020 zu überarbeiten. Die Ernsthaftigkeit ihrer Zielsetzungen und Aktivitäten machte die Hochschule deutlich, als sie 2019 ihr Konzept durch eine Expertengruppe evaluieren ließ. Die KU ist seit 2015 nach EMAS zertifiziert und hat in 2019 als erste deutsche Hochschule das Zertifikat auf EMASplus erweitert, also offiziell inhaltlich auch soziale und ökonomische Aspekte der Nachhaltigkeit in die EMAS-Zertifizierung integriert. Sie hat seit 2012 jährlich einen Nachhaltigkeitsbericht herausgegeben und verfügt über eine eigene Nachhaltigkeitswebseite, die ständig aktualisiert wird.
- Die **Leuphana Universität Lüneburg** ist auf dem Gebiet Umweltschutz und Nachhaltigkeit sicherlich als Pionier und Promotor in Deutschland anzusehen.

Nachhaltigkeit bedeutet für die Hochschule im Kontext ihres Leitbildes eine ganzheitliche und kontinuierliche Herausforderung. Um dieses Thema in seiner ganzen Breite zu erforschen und in Studiengängen anzubieten, verfügt sie über die europaweit erste und bislang einzige Fakultät für Nachhaltigkeit. Neben nachhaltigen Studiengängen und Angeboten für alle Studierende im Komplementärstudium studieren alle Erstsemester im sogenannten Leuphanasemester Themen der Nachhaltigkeit. Zudem ist sie der Zielsetzung eines „Nachhaltigen Campus“ verpflichtet. Auf dem Weg dorthin ist die Universität seit 2000 EMAS zertifiziert, seit 2010 als familienfreundlich, seit 2014 klimaneutral sowie 2016 als Fairtrade University ausgezeichnet. Sie veröffentlicht seit 2007 einen Nachhaltigkeitsbericht und wurde 2017 für den deutschen Nachhaltigkeitspreis nominiert.

- Die **Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde** ist die einzige, die den Begriff in ihrem Hochschulnamen trägt. Sie verfolgt einen stringenten Whole-Institution-Approach für eine nachhaltige Entwicklung und setzt dies konsequent in Lehre, Forschung, Transfer, Governance und Betrieb um. Auf Basis des Leitbildes hat 2013 der Runde Tisch zur Nachhaltigen Entwicklung, einer hochschulinternen selbstorganisierten Initiative, in einem bottom-up Prozess Grundsätze zur nachhaltigen Entwicklung der Hochschule formuliert. Diese wurden nach Diskussion in den Hochschulgremien vom Senat beschlossen und bilden seitdem die Grundlage für die weitere strategische Entwicklung. Das umfassende Verständnis von Nachhaltigkeit verdeutlicht sich z.B. auch im BNE-Prozess; so werden betriebliche Prozesse des Nachhaltigkeitsmanagements mit Lehrveranstaltungen und dem HOCH^N-Projekt verbunden. Als einzige Hochschule hat die HNEE den EMAS-Award der EU-Kommission gewonnen (2010 und 2017) und setzt seit 2014 ein Klimaschutzkonzept mit eigenem Klimaschutzmanager um.

Nachhaltigkeit und Organisation Hochschule zwischen Formalität und Informalität

Die (oben skizzierten) empirischen Befunde machen deutlich, dass die meisten der Thematik Nachhaltigkeit zugeschriebenen Aktivitäten in den Hochschulen auf der Akteursebene – infolge der individuellen Haltung von Einzelpersonen und gruppenbezogen, insbesondere in den dezentralen Organisationseinheiten der Hochschule, wie Instituten und Fachbereichen oder Verwaltungsdezernaten – zu verorten sind. Die Frage, die sich hier stellt, ist, wann eine solche Aktivität die Organisation Hochschule insgesamt, sozusagen steuerungsrelevant prägt und wie die Hochschule mit dann entstehenden konfliktären Situationen entscheidungsrelevant umgeht.

Haltungen, Motive und Werte

Der Analyse von Entscheidungen und Organisationskonflikten sei die Frage vorangestellt, warum sich Hochschulen und ihre Akteure überhaupt am Nachhaltigkeitsdiskurs beteiligen bzw. entsprechende Leitvorstellungen in

¹² Quelle: <https://www.bne-portal.de/de/node/2242>

die Hochschulstrukturen implementieren. In seiner Analyse für Unternehmen spricht Stein von „Motivlagen“ der Organisation und macht für ein „Eindringen“ inneren bzw. äußeren Druck verantwortlich (Stein 2010, S. 23). Neoinstitutionalistisch könnte dieser Sachverhalt mit Erwartungen der Mitglieder einer Organisation (= Innenperspektive), d.h. Erwartungen von Hochschullehrer*innen, wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen und Studierenden in Richtung nachhaltige Hochschule und Erwartungen der Umwelt an die Organisation (= Außenperspektive), d.h. Erwartungen von Politik, Förderinstitutionen, Bewerber*innen in eine ebenfalls gewandelte nachhaltige Organisation Hochschule (für Unternehmen: Arnold/Mormann 2019) umschrieben werden.

Hochschulen, die aus innerem Druck handeln, haben häufig dezentrale organisatorische „Keimzellen“ (z.B. einschlägige Fachbereiche bzw. Institute für Umweltwissenschaften), die nachhaltige Ideen einbringen, einzelne öffentlich wirksame Protagonisten, die in der Lage sind, mikropolitisch die Einrichtung, auch gegen Widerstände in Richtung einer Orientierung an Nachhaltigkeit, zumindest temporär, ggf. auch strukturell, im Sinne einer Institutionalisierung zu beeinflussen. Beispiel für diesen Weg ist die Leuphana Universität Lüneburg seit 1999. Druck kann auch durch hochschulinterne Anspruchsgruppen erzeugt werden, wie die aktuelle Bewegung „Students for Future“ verdeutlicht.

Hochschulen, die auf äußeren Druck reagieren, versprechen sich durch nachhaltiges Agieren Vorteile im politischen Umfeld und in der öffentlichen Wahrnehmung, wenn sie sich der „Great Transformation“ einer Gesellschaft stellen. Hochschulen sind trotz „Hochschulautonomie“ weiterhin in ihrem Bestand von der Politik abhängig. Sie könnten daher bei einer Weigerung, sich dem Thema zu öffnen, Reputationsverluste, insbesondere aber Refinanzierungsverluste durch Politik und Förderinstitutionen fürchten. Konkret wurden Aspekte der Nachhaltigkeit erstmalig in die Zielvereinbarungen 2011 – 2015 zwischen Ministerium und Hochschulen des Landes Hessen aufgenommen und die Hochschulen aufgefordert, Aussagen zu Aktivitäten und Erfolgen in der nachhaltigen Entwicklung vorzulegen. Dies hatte zur Folge, dass Hochschulen, wie die Universität Kassel und die Hochschule Rhein/Main Nachhaltigkeitsberichte erstellt und veröffentlicht haben. Gleiches trifft in Hessen für die politische Zielsetzung einer CO₂-freien Landesverwaltung zu, in die auch die Hochschulen trotz Autonomie eingebunden sind. Druck kann auch ein vermeintlicher Standortnachteil einer Hochschule sein. Die Hochschule Zittau/Görlitz ist dem Standortnachteil, im äußersten Osten Deutschlands gelegen zu sein, mit einer besonderen nachhaltigkeitsbezogenen „Markenbildung“ entgegengetreten. Im März 1999 wurde das Umweltmanagement der Hochschule nach dem Standard EMAS als europaweit erstes Umweltmanagementsystem an einer Einrichtung für „Höhere Bildung“ validiert.

Formalstruktur und Entscheidungen

Für eine tiefer gehende Analyse, warum Hochschulen (und nicht einzelne Akteure) in Richtung Nachhaltigkeit bewegt oder gar gesteuert werden, reicht eine Beschreibung etwaiger „Motivlagen“ nicht aus. Vielmehr gilt es,

Nachhaltigkeit im Kontext einer Organisationsanalyse der Hochschule zu verorten und dabei die Nachhaltigkeitsdebatte zugleich mit einer organisationsbezogenen sozialwissenschaftlichen Debatte um die „Hochschule als Organisation“ zu verknüpfen. Diesen Überlegungen liegt die Annahme zugrunde, dass Hochschulen und ihre Akteure sich in ganz unterschiedlicher Intensität am gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs beteiligen, ohne dass diese Aktivitäten in entscheidungsrelevante Prozesse der Organisation Hochschule eindringen. Diskursformen wie Talk, Vortrag, Gesprächsrunden und Internetseiten können nach außen legitimationsfördernd Aktivität erzeugen (Kühl nennt dies die Schauseite der Organisation). Dies bleibt jedoch für die Formalstruktur und damit für die Entscheidungsebene in der Hochschule weitgehend folgenlos. Umgekehrt können in der Hochschule, insbesondere auf der Betriebsebene, Entscheidungen gefällt werden, z.B. Maßnahmen der Energieeinsparung, die aufgrund ihrer Fachspezifik, ihrer Kleinteiligkeit und ihrer meist technischen Rahmung in den Routinen der Organisation verbleiben und nicht die Ebene organisationaler Vorgaben erreichen.

Zum Verständnis von organisationalen Vorgaben für Strukturen und Prozesse einer Hochschule wird hier eine systemtheoretisch informierte Beschreibung von Hochschule als Organisation gewählt, in der zwischen den drei Sphären Forschung und Lehre als akademische Korporation/Selbstverwaltung und Betrieb als dezentrale/zentrale Hochschulverwaltung unterschieden wird (Kleimann 2016; Hechler/Pasternack 2012). Alle drei „Sphären“ sind zwar unter einem Dach vereint und miteinander verflochten, ihre Funktionslogiken unterscheiden sich allerdings deutlich voneinander (Nickel 2012). Forschung orientiert sich dabei am Funktionssystem der Wissenschaft und „arbeitet“ mit dem Code „wahr/nicht wahr“. Lehre kann dem Funktionssystem Erziehung zugeordnet werden, das mit Hilfe der Codes der Selektion „arbeitet“, z.B. Verleihung/Nichtverleihung von Abschlüssen. Mit „Betrieb“ wird dann letztlich Verwaltung der Hochschule im weitesten Sinne beschrieben (Stratmann 2014, S. 170), in der letztlich bindende Entscheidungen für die Mitglieder bzw. die Organisation „produziert“ werden (z.B. sachlich als Bewilligung und Versagung von Anträgen, zeitlich in der Einhaltung von Fristen und sozial als „formalisierte Unpersönlichkeit“), die es in der Verwaltung möglich machen soll, Entscheidungen nicht Personen zuzurechnen. Im Kontext der Nachhaltigkeit kann sich das Ressourcen-, Umwelt- und Risikomanagement einer Hochschule hieran orientieren (Henke 2019, S. 41).

Die Organisation Hochschule bündelt die oben genannten unterschiedlichen Anforderungen und realisiert die eigene Bestandserhaltung durch Kommunikationsprozesse als Entscheidung. Zur empirischen Beschreibung dieser entscheidungsrelevanten Kommunikation, insbesondere der organisationsrelevanten, ist das Konzept der Entscheidungsprämissen (also der Vorgaben für einzelne Entscheidungen) in der Organisation hilfreich. Hier kann zwischen Anforderungen der Formalstruktur, resultierend aus Programmen, aus Kommunikationswegen/Arbeitsweisen, aus dem Personal sowie aus der Organisationskultur (als allerdings eher informale Entschei-

Abb. 1: Hochschule als nachhaltige Organisation

„Hochschulphären“ und Entscheidungsprämissen	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Nachhaltigkeit	Ökonomische Nachhaltigkeit
Akademische Korporation (Selbstverwaltung) Forschung (Programme, Kommunikationswege/Arbeitsweisen, Personal, Kultur)	Programme: Forschungsprojekte, Forschungstransfer (Ökologie) Arbeitsweisen: Labor-, Forschungspraktiken (Ökologiebezug) Personal: Denomination mit Ökologie-Schwerpunkt Kultur: Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung (LeNa 2016)	Programme: Forschungsprojekte, Forschungstransfer (Nachhaltigkeit) Arbeitsweisen: Labor-, Forschungspraktiken Personal: Diversity, Denomination, Abbau prekärer Beschäftigung Kultur: Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung (LeNa 2016)	Programme: Forschungsprojekte, -transfer (z.B. plurale Ökonomik) Arbeitsweisen: kooperative Nutzung von „teurer“ Infrastruktur Personal: Entfristung von Stellen Kultur: Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung (LeNa 2016)
Akademische Korporation (Selbstverwaltung) Lehre (Programme, Kommunikationswege/Arbeitsweisen, Personal, Kultur)	Programm: Studiengänge/Curricula mit ökologischen Bezügen Arbeitsweisen: ökologische Gestaltung von Lehrveranstaltungen (Exkursionen, Praktika) Personal: s. Forschung Kultur: Ressourcenschonendes Verhalten der Nutzer	Programme: Studiengänge/Curricula Lehrinhalte zu Themen sozialer Gerechtigkeit Arbeitsweise: Gewährleistung von Studierbarkeit Personal: s. Forschung Kultur: Partizipation der Lernenden an der Gestaltung von Studiengängen	Programme: Studiengänge/Curricula (nachhaltiges Wirtschaften) Arbeitsweisen: kooperative Nutzung von „teurer“ Infrastruktur Personal: mehr Personal für die Lehre Kultur: Ressourcenschonendes Verhalten der Nutzer
Betrieb (dezentrale und zentrale Verwaltung) (Programme, Arbeitsweisen, Personal, Kultur)	Programme: Leitlinien der Hochschule zum umweltbewussten Betrieb; Regeln (z.B. Dienstreisen) Arbeitsweisen: umweltschonender Betrieb, Energieeinsatz, Beschaffung, Abfallreduzierung, Mobilität, Ernährung etc. Verpflichten zur „Klimaneutralen Hochschule“ Personal: Fachpersonal für Umweltschutz im Hochschulbetrieb Kultur: „Belohnen“ von Verhaltensweisen	Programme/Arbeitsweisen: Leitlinien für Diversity/Inklusion; keine oder sozialvertretbare Studienbeiträge Arbeitsweisen: familienfreundlich ausgerichtete Arbeitszeiten, Barrierefreiheit, Safety und Security Personal: Fachpersonal für Diversity, „Beauftragte“ benennen Kultur: Gerechtigkeit bei der Beschaffung, Partizipation der Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen	Programme/Arbeitsweisen: Pflegerischer Umgang mit Gebäuden und Infrastruktur (Sicherstellung des Bauunterhalts); Risikoversorge durch Rückstellungen; flächen- und raumbezogenes Ressourcenmanagement Personal: Eigenes Fachpersonal für nachhaltigen Eigenbetrieb Kultur: hochschulöffentliche Auseinandersetzung mit Zielkonflikten

dungsprämisse) unterschieden werden (vgl. ausführlich Kühl 2011, S. 102ff.). Das Konzept wird in Abb. 1 exemplarisch zur Beschreibung von Nachhaltigkeitsaktivitäten in der Hochschule verwendet.

Das obige Schaubild mit konkreten Beispielen für Entscheidungsprämissen in Bezug auf ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit in der Hochschule zeigt ähnliche Anforderungen sowohl für die Ebene der akademischen Korporation als auch für die Verwaltung/den Betrieb:

- Auf der Programmebene mit der Zwecksetzung von Forschung, Lehre und Betrieb kann sich Nachhaltigkeit in der Befassung mit Forschungsprojekten, Studiengängen und betrieblichen Maßnahmen ausdrücken, durch die mehr oder weniger verbindlich Nachhaltigkeitsprinzipien in der Hochschule als Organisation implementiert werden. Sie können zum einen nur einzelne Akteure (Mitglieder), Organisationseinheiten oder gar die ganze Organisation betreffen, sie können selbstbestimmt mit hohen Freiheitsgraden (Lehrveranstaltung, Forschungsprojekt) oder mit (quasi)hierarchischer Durchsetzungskompetenz durch die Hochschulleitung (z.B. Maßnahmen der Energieeinsparung, restriktive Beschaffung, Einschränkung von Dienstreisen) gestaltet sein.
- Auf der Ebene der Arbeitsweisen/Kommunikationswege kann Nachhaltigkeit die konkrete Handlungsebene erreichen. Nachhaltigkeit kann sich auf die Gestaltung

von Arbeitsweisen, einschließlich der Umsetzung von sogenannten Konzepten „guter Arbeit“ auswirken. Dies kann sich aus der Gestaltung von Forschungsweisen und Gestaltungsprinzipien von Lehrveranstaltungen immanent, aber auch als betriebliche Rahmenbedingung im Sinne von Disposition für Forschung und Lehre aus betrieblichen Erfordernissen ergeben (Krämer 2019).

- Auf der Ebene des Personals kann Nachhaltigkeit zu Rahmen für die Personalrekrutierung bzw. zur Schaffung von Stellen und Beauftragungen für Fachpersonal im Betrieb (z.B. Nachhaltigkeitsbeauftragte) bzw. zu Denominationen im Kontext von Berufungspolitik durch die Hochschulleitung beitragen.
- Auf der Ebene der Organisationskultur könnte sich die informelle Erwartung relevanter Mitglieder der Hochschule partizipativ (und damit über formale Regelungen hinaus) in der Mitarbeit in Arbeitsgruppen und Kommissionen bzw. in der Teilnahme an den freitäglichen Demonstrationen zum Klimaschutz ausdrücken (Kühl 2018).

Wie vielfältig die Aspekte von Nachhaltigkeit resp. die nachhaltige Entwicklung in den o.g. drei Bereichen der Hochschulen ausgeprägt sind bzw. (noch wichtiger) interpretiert bzw. identifiziert werden, dokumentieren über die in Abb. 1 exemplarischen Aktivitäten hinaus vor allem die aktuellen Nachhaltigkeitsberichte der Hoch-

schulen (Sassen et al. 2014). Sie drücken stets eine große hochschulische Individualität (in der Interpretation des Begriffes und der Auswahl der Inhalte) aus. Allerdings eröffnet die Offenheit von Nachhaltigkeit auch eine „Beliebbarkeit“, die der Kreativität der zuständigen „Redakteure der Nachhaltigkeitsberichte in den Hochschulen“ viel Potential eröffnet (Metzner-Szigeth 2018). Vielfältigkeit, Offenheit und Umfang von Maßnahmen der Nachhaltigkeit, wie sie in Abb. 1 tabellarisch und auch in vielen Veröffentlichungen nebeneinandergestellt werden, garantieren jedoch keine Harmonie bei der Implementierung, sondern stoßen – wenn sie als Entscheidungsprämisse in der Hochschule formuliert werden (sollen) – nicht selten auf heftigen Widerstand. Dieser macht sich in signifikanten Konflikten auf der Struktur-, Verfahrens- und Steuerungsebene einer Hochschule bemerkbar.

Strukturkonflikte

Hochschulen sind „besondere“ Organisationen, die mit dem Begriff der Expertenorganisation häufig umschrieben werden. Dieser Begriff fängt jedoch die Spezifik der mit Art. 5 Abs. 3 Grundgesetz (GG) garantierten individuellen Wissenschafts-, Forschungs- und Lehrfreiheit nicht ein. Die Besonderheit liegt darin, dass Wissenschaftler*innen als Akteure in einer Organisation Unabhängigkeitsrechte garantiert werden, wissenschaftliche Erkenntnisse und ihre Vermittlung frei von externer Einflussnahme (z.B. Staat, Kirche) wahrnehmen zu können. Abzugrenzen von der individuellen ist die sog. „institutionelle Wissenschaftsfreiheit“. Hierunter kann die Schaffung von institutionellen Rahmenbedingungen verstanden werden, durch die individuelle Wissenschaftsfreiheit gesichert wird. Zwischen beiden Freiheiten kann allerdings ein Spannungsverhältnis und eine Grauzone entstehen, vor allem vor dem Hintergrund, dass die Wissenschaftler*innen in einer Organisation arbeiten, die nach innen mit Mitgliedschaftsrechten und nach außen mit ihrer Zwecksetzung für die notwendige Legitimation gegenüber Politik und Gesellschaft sorgt. In diesem Prozess der „Organisationswerdung“ haben die Hochschulen zunehmend Hochschulautonomie erhalten und über die akademische Selbststeuerung hinaus Freiheiten auch bei der Umsetzung staatlicher Auftragsangelegenheiten erhalten. Nicht zuletzt haben so neue Steuerungs- und Entscheidungsverfahren auf der Leitungsebene der Hochschule Einzug gehalten, die mancherorts als Schwächung der akademischen Selbststeuerung bzw. der individuellen Wissenschaftsfreiheit interpretiert werden.

Verfahrenskonflikte

Die Organisation Hochschule ist in ihren Entscheidungsstrukturen „heterarchisch“ organisiert, in denen, wie oben gesagt, die Kernbereiche und damit die Experten weitgehende Autonomie genießen. In Hochschulen lässt sich also nicht mit jenen Methoden und Instrumenten entscheiden, die für funktional-hierarchische Organisationen gelten. Das Hochschulrecht – auch dies ist organisationsuntypisch – setzt mit der Benennung der Entscheidungsebenen, -verfahren und -akteure klare Rahmenbedingungen für die Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsdurchsetzung in einer Hochschule. Einzelpersonen (Präsident/Rektor, Dekan) und Gremien

(Senat, Hochschulrat, Fakultätsrat) sind unterschiedliche formale Befugnisse zugeschrieben. Diese werden häufig durch informale Prozesse der Entscheidungsvorbereitung begleitet, so dass der Kommunikation in der Hochschule eine besondere Bedeutung zukommt. Das Spannungsverhältnis einer Organisation, deren Arbeitsmodus (in der Wissenschaft) der Diskurs und der Streit über Wahrheiten ist, die jedoch zugleich Entscheidungen treffen muss, um ihre Existenz als solche aufrechterhalten zu können, ist evident.

Steuerungskonflikte

Die aus dem Organisationsstatus der Hochschule resultierenden Entscheidungsnotwendigkeiten implizieren für die Leitung einer Hochschule, steuernd eingreifen und gestalten zu wollen. Hinzu kommt, dass Forschung und Lehre aufgrund ihrer spezifischen Funktionslogiken nicht in der Lage sind, über lose Formen der Zusammenarbeit und der Interaktion hinaus kontinuierlich funktionierende Regelsysteme für den Forschungsalltag herauszubilden. Forschung und Lehre müssen sich daher „Verwaltungsformen anleihen, die nicht aus ihrem Geiste, sondern aus anderen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens entsprungen sind“ (Bahrdt 1971, S. 251). Dies impliziert eine Anerkennung der Hochschule als „Betrieb“ durch die wissenschaftlich Arbeitenden in der Hochschule, in dem sie anerkennen, dass mit der Bereitstellung und dem Betrieb von Infrastrukturen auch externe, gesellschaftliche und politische Anforderungen an Sicherheit und Ressourceneinsatz einzuhalten sind.

Die Hochschule steht zudem in einem Spannungsverhältnis, wenn es gilt, Leistungen in Forschung und Lehre auch als reine Dienstleistungen gegenüber Dritten (Auftraggeber aus der Industrie, Studierende) zu begreifen und deshalb von Seiten der Hochschulleitung steuernd bzw. gestaltend eingreifen zu wollen. Getrieben von einer Zielsetzung, sich an den Bedürfnissen von Klienten und „Kunden“ bei der Gestaltung des Leistungsportfolios orientieren zu wollen und damit zugleich dem Zwang verstärkter Ressourcengewinnung (Studiengebühren, Drittmittel) zu dienen, vergessen die Wissenschaftler*innen häufig, dass bestimmte Beziehungen zu „ihren“ Klienten (z.B. Prüfung von Studierenden) in den staatlichen Hochschulen auch weiterhin hoheitlich (im Sinne einer staatlichen Verwaltung) geprägt sind.

Nachhaltigkeit und Konflikte in der Organisation Hochschule

Struktur-, verfahrens- und steuerungsbezogene Konflikte können auch die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung in einer Hochschule prägen und die ohne Zweifel positiven Wirkungen von Forschung und Lehre auf die Entwicklung einer nachhaltigen Gesellschaft binnenstrukturell, d.h. hochschulintern konterkarieren. Wenn Nachhaltigkeit in einem freien Diskurs die Hochschule prägt oder Hochschullehrer*innen in den unterschiedlichen Fachdisziplinen sich in Forschung und Lehre mit Themen der Nachhaltigkeit intrinsisch oder durch gesellschaftliche Akteure motiviert befassen, sind die Strukturen und Räume wissenschaftlicher Arbeit nicht „gefährdet“.

Wenn aber Nachhaltigkeitsstrategien als Leitbild „Nachhaltige Hochschule“ auf die Ebene der Wissenschaftler*innen und ihren Forschungs- und Lehralltag heruntergebrochen werden und diese als Vorgaben (der Organisation Hochschule) in Richtung von Verpflichtungen formuliert werden, könnte dies von den Mitgliedern der Organisation als Beschränkung der individuellen Forschungs- und Lehrfreiheit interpretiert werden. In diesem Fall wird dann zu prüfen sein, ob der vom Bundesverfassungsgericht in einigen Grundsatzentscheidungen zur Wissenschaftsfreiheit den Hochschulen hinsichtlich ihrer organisatorischen Gestaltungsprinzipien gewährte Spielraum überschritten wird (BVerfGE 1973, S. 79ff.; BVerfGE 2004, S. 333ff.). Dieses würde nicht nur zu heftigen Protesten führen (und Nachhaltigkeitskonzepte selbst desavouieren), sondern vermutlich auch Hochschullehrer*innen zu einer gerichtlichen Klärung animieren.

Auch staatliche Forschungsfinanzierung könnte diese Wirkung erzeugen. Dass mit solchen Programmen staatliche Wünsche, sich mit gesellschaftlichen Herausforderungen zu befassen, an die Hochschulen herangetragen und damit auch beeinflusst werden, ist im Kontext der Wissenschaftsfreiheit akzeptiert. Sie ist nicht zu akzeptieren, wenn – wie es die Universität Hamburg in einer internen Positionsbestimmung formuliert hat, „es dabei innerhalb der Universität zu einer so einschneidenden Ressourcenverlagerung zugunsten nachhaltigkeitsbezogener Forschung kommt, dass die Möglichkeit, thematisch anders ausgerichtete Forschung zu betreiben, de facto verhindert oder in einem Ausmaß eingeschränkt wird, das die grundgesetzlich garantierte Wissenschaftsfreiheit gefährdet.“ (Universität Hamburg 2016). Mit einem solchen Wissenschaftsverständnis, das sich weiterhin am traditionellen Humboldt'schen Verständnis von Wissenschaft orientiert, bleiben Pluralismus und individuelle Forschungs- und Lehrfreiheit für Wissenschaftler*innen gesichert (Rohe 2015). Die Allianz der Wissenschaftsorganisationen hat aus Anlass der Kampagne 70 Jahre Grundgesetz eine grundsätzliche Freiheit bei der Wahl von Forschungsgegenständen, um die Vielfalt des Systems zu erhalten, eingefordert (Allianz der Wissenschaftsorganisationen 2019). Dieser Forderung müssen sich auch aktuelle Ansätze einer „transformativen Wissenschaft“ stellen, in denen gefordert wird, dass die gesellschaftlichen Herausforderungen nicht nur durch den Staat, sondern auch durch die Zivilgesellschaft formuliert und in das Hochschul- und Wissenschaftssystem eingebracht werden müssen. (Schneidewind/Singer-Brodowski 2013, S. 77ff.). Wissenschaftsfreiheit wäre dann gefährdet, wenn diese Forderungen als „imperatives Mandat“ das Handeln der Hochschullehrer*innen gefährden würden.

Konflikte im Kontext der Nachhaltigkeit treten in der Praxis allerdings eher auf, wenn die Hochschule als Betrieb nicht der Aufgabe nachkommt, durch geeignete Infrastruktur und wissenschaftsadäquate Forschung und Lehre zu ermöglichen, wenn nicht gar zu fördern, sondern in Umsetzung betrieblicher Eigeninteressen Forschung und Lehre „behindert“ oder gar verunmöglicht. Häufig resultiert dies aus den Erfordernissen, auch als Hochschule politische Empfehlungen und/oder Rechtsvorschriften umsetzen zu müssen. Dabei besteht die

Gefahr, Augenmaß und Spezifika von Forschungs- und Lehrstrukturen zu vergessen. So kann eine interne restriktive Abfallpolitik die forschungsmäßige Befassung mit den Wirkungen chemischer oder radioaktiver Abfälle verunmöglichen; Direktiven zur Energieeinsparung können das Betreiben von Motorenprüfständen ausschließen; ein grundsätzliches Verbot von Flugreisen als Beitrag zum Klimaschutz kann die internationale Forschungskommunikation, wenn denn Anwesenheit an einer Tagung vorausgesetzt wird, unterbinden. Erinnert sei in diesem Zusammenhang an Diskussionen der 90er Jahre um eine geeignete Chemikalienpolitik in der EU, wo die intensive Befassung in Hochschulen und Forschungseinrichtungen unter dem Stichwort „Regulierungsprävention“ zu wissenschaftsadäquaten Vorschriften beim Umgang mit Gefahrstoffen geführt hat (HIS-HE 1997). Dieser diskursive Weg könnte auch für die aktuelle Umsetzung von Forderungen des Klimaschutzes in Bezug auf die Wissenschaft, Forschung und Lehre Vorbild sein.

Perspektivisch könnte die latente konflikthafte Auseinandersetzung von betrieblichen Nachhaltigkeitsstrategien und solchen für Forschung und Lehre minimiert werden, wenn die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Kontext der Hochschule als Organisation von Politik und gesellschaftlichen Akteuren neu interpretiert wird und sich dabei von den Vorgaben an Unternehmen und Behörden grundsätzlich unterscheidet. Die Hochschule (wie auch andere Forschungseinrichtungen) als Organisation, deren Aktivitäten sich auf der Ebene von Forschung und Entwicklung mit den großen Herausforderungen der Gesellschaft per se auseinandersetzen, könnte (ggf. auch müsste) – dies klingt paradox – im Einsatz ihrer Mittel „nicht-nachhaltig“ sein (z.B. Energie- und Ressourcenverbrauch im Betrieb von Forschung), wenn sie Erkenntnisse für Entwicklungspotentiale in Richtung einer nachhaltigen Gesellschaft gewinnen will. Es bedürfte dann bei der Errichtung von Umweltmanagementsystemen in Forschungseinrichtungen „Kompensationsregelungen“, um obige Problematik erfassen und beurteilen zu können.

Schlussbetrachtung

Der Beitrag hat die Zielsetzung verfolgt, explorativ und vor dem Hintergrund der Beratungserfahrungen von HIS-HE im Themenfeld „nachhaltige Hochschule“ die aktuelle Nachhaltigkeitsdebatte in den Hochschulen aus einer analytischen Betrachtung im Kontext der Hochschule als Organisation zu reflektieren und die damit einhergehenden binnenstrukturellen Konflikte zu beleuchten.

Das latente Spannungsverhältnis in der Hochschule zwischen den Zielsetzungen der Hochschule als Betrieb, begleitet von Wünschen der Hochschulleitung an Steuerung und Legitimationswirkung ihrer Maßnahmen und (!) der Freiheit von Forschung und Lehre trifft auch die inhaltlichen Bemühungen um Nachhaltigkeit. Derzeit prägen das Prinzip der Freiwilligkeit in allen Hochschulen die Umsetzung von Nachhaltigkeit und der Wunsch eines nachhaltigen Agierens der Mitglieder. Die Freiräume in Forschung und Lehre mit der Vielzahl an Diszipli-

nen und Forschungsrichtungen können nahezu von jeder Hochschule offensiv genutzt werden, um gesellschaftlichen und politischen Erwartungen an eine Umsetzung von Nachhaltigkeit zu entsprechen.

Ein stärker gesteuerter Weg durch die Leitung der Hochschule als Veränderung organisationaler Entscheidungsprämissen zu mehr Nachhaltigkeit stößt an rechtliche Grenzen, wenn sie die grundrechtlich geschützte Freiheit von Forschung und Lehre tangiert und nicht durch eine zusätzliche Normierung im Hochschulgesetz als konkurrierende Zielsetzung gerahmt ist. Von daher wird die Hochschule eine Umsetzung als „nachhaltige Hochschule“ eher wertformulierend über Erklärungen und „Talk“ öffentlichkeitswirksam einsetzen bzw. das Mittel „Nachhaltigkeit“ wohltemperiert als „zusätzliches“ Entscheidungskriterium bei der Ressourcenbeschaffung nutzen. Hiermit wird auch die Frage beantwortet, warum die Hochschule als Organisation sich bei der Umsetzung radikaler Forderungen von Klimaschutzbewegten Mitgliedern in Zurückhaltung übt oder gar üben muss.

Literaturverzeichnis

- Allianz der Wissenschaftsorganisationen* (2019): Zehn Thesen zur Wissenschaftsfreiheit, Pressemitteilung vom 27.08.2019, mit Hinweis auf Anlage: Memorandum „Zehn Thesen zur Wissenschaftsfreiheit“ Download unter <https://wissenschaftsfreiheit.de/abschlussmemorandum-der-kampagne/>
- Arnold N./Mormann, H.* (2019): Zwischen Heuchelei und Heldentum. Zur Rolle von Organisationen in der sozialökologischen Transformation der Gesellschaft. In: *Soziologie und Nachhaltigkeit. Beiträge zur sozial-ökologischen Transformationsforschung*, 5 (8). WWU Münster.
- Bahrdt, H. P.* (1971): Organisation der Forschung. Soziologische Probleme der Forschungsverwaltung. In: Mayntz, R. (Hg.): *Bürokratische Organisation*. Köln/Berlin, S. 249-261.
- BVerfG: Urteil v. 29.05.1973 – 1 BvR 424/71, 325/72 = BVerfGE 35, 79ff.* (Hochschul-Urteil).
- BVerfG: Beschluss v. 26.10.2004 – 1 BvR 911, 927, 928/00 = BVerfGE 111, 333ff.* (Brandenburgisches Hochschulgesetz).
- Hechler, D./Pasternack, P.* (2012): Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung. Sonderband, Institut für Hochschulforschung. Halle-Wittenberg.
- Henke, J.* (2019): Third Mission als Organisationsherausforderung. Neuausrichtung der Machtstrukturen in der Hochschule durch Professionalisierungstendenzen im Wissenschaftsmanagement. Berlin.
- HIS-HE (HIS-Institut für Hochschulentwicklung)* (1997): Im Brennpunkt. Arbeits- und Umweltschutz im Kompetenzbereich der Länder-Wissenschaftsministerien. In: *HIS Mitteilungsblatt Gefährliche Stoffe und Abfälle in Hochschulen*, 1. Hannover, S. 1.
- HIS-HE (HIS-Institut für Hochschulentwicklung)* (2019): Nachhaltigkeitsgesamtkonzept der KU Eichstätt-Ingolstadt. Evaluationsbericht (unveröffentlicht), August.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK)* (2018): Für eine Kultur der Nachhaltigkeit. Empfehlungen der 25. Mitgliederversammlung der HRK am 06.11.2018. Bonn.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (DUK) (Hg.)* (2010): Hochschulen für nachhaltige Entwicklung. Erklärung der Hochschulrektorenkonferenz und der Deutschen UNESCO-Kommission zur Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung. Entschließung der 7. Mitgliederversammlung der HRK am 24.11.2009 und Beschluss des Vorstandes der DUK am 22.01.2010. Bonn.
- Hochschulnetzwerk Bildung durch Verantwortung* (2013): Memorandum Gesellschaftliche Verantwortung an Hochschulen Verabschiedet von der Mitgliederversammlung des Hochschulnetzwerks Bildung durch Verantwortung am 22.11.2013. Kassel, Download: <http://www.bildung-durch-verantwortung.de/Documents/Memorandum-des-Hochschulnetzwerks.pdf> (01.04.2016).
- HOCH^N* (2018a): Transfer für nachhaltige Entwicklung in Hochschulen. Eberswalde.
- HOCH^N* (2018b): Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen.
- Kleimann, B.* (2016): Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden.
- Krämer, T.* (2019): Projektepistemologie. Wissensproduktion zwischen Kontingenz und Disposition am Beispiel von Verbundforschung. Bielefeld.
- Kühl, S.* (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden.
- Kühl, S.* (2018): Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden.
- Metzner-Szigeth, A.* (2018): Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit – ein Widerspruch. In: Metzner-Szigeth, A. (Hg.): *Zukunftsfähige Entwicklung und generative Organisationskulturen*. München, S. 21-35.
- Müller-Christ, G.* (2013): Landkarte einer nachhaltigen Entwicklung von Hochschulen. In: Baumert, S./Schlüter, K./Stoppe, S./Zlotowski, M. (Hg.): *Nachhaltigkeit. Auf den Spuren eines Begriffs und seiner Bedeutung im universitären Kontext. Soziologie Bd. 79*. Berlin, S. 89-109.
- Nickel, S.* (2012): Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In: Wilkesmann, U./Schmid, C. (Hg.): *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden, S. 279-292.
- Rohe, W.* (2015): Vom Nutzen der Wissenschaft für die Gesellschaft. Eine Kritik zum Anspruch der transformativen Wissenschaft. In: *GAIA* 24/3, S. 156-159.
- Sassen, R./Dienes, D./Beth, C.* (2014): Nachhaltigkeitsberichterstattung deutscher Hochschulen. In: *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht*, 37, S. 258-277.
- Schneidewind, U./Singer-Brodowski, M.* (2013): Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem. Marburg.
- Starnik, J./Winzer, M.* (1994): Umweltschutz an deutschen Hochschulen. In: *Hochschulrektorenkonferenz* (Hg.): *Handbuch für Umweltschutz*. Bonn.
- Stein, L.* (2010): Managementpraktiken unternehmerischer Nachhaltigkeit. Wie Unternehmen ihren Beitrag zu einer lebenswerten Welt gestalten. Heidelberg.
- Stratmann, F.* (2014): Hochschulverwaltung – ein blinder Fleck in den Diskursen über Hochschulmanagement und Hochschule als Organisation. In: Scherm, E. (Hg.): *Management unternehmerischer Universitäten*. München, S. 157-173.
- Universität Hamburg* (2016): Zwischen Wissenschaftsfreiheit und gesellschaftlicher Verantwortung: Die Universität Hamburg auf dem Weg zu einer Universität der Nachhaltigkeit. Positionsbestimmung. Universität Hamburg.

■ **Joachim Müller**, Leiter des Geschäftsbereichs Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung, E-Mail: j.mueller@his-he.de
 ■ **Friedrich Stratmann**, Dr., ehemaliger Geschäftsführer des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung, E-Mail: stratmann-hannover@t-online.de

Für weitere Informationen zu unserem gesamten Zeitschriftenangebot, dem Abonnement einer Zeitschrift, dem Erwerb eines Einzelheftes oder eines anderen Verlagsproduktes, zur Einreichung eines Artikels, den Autorenhinweisen oder sonstigen Fragen besuchen Sie unsere Website www.universitaetsverlagwebler.de oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de Telefon: 0521/ 923 610-12 Fax: 0521/ 923 610-22
 Postanschrift: UniversitätsVerlagWebler, Bündler Straße 1-3, 33613 Bielefeld

Anne Schulze



Anne Schulze

Digitalisierung an Fachbereichen – Alles eine Frage der Haltung

This article is focussing on the importance of digitisation processes for university units with regard to their structural-institutional impact. Partial consequences and measures are known. But only the common presentation illustrates the complexity of the overall processes. First of all general reasons are mentioned why organisational units affiliated with the universities, such as departments, faculties or chairs, should deal specifically with digitisation processes. This is followed by a presentation of the pros and cons of digitised processes of work and workflows of departments as well as remarks on the sensitization and qualification of employees with regard to digitized work. Finally, general action potentials for university departments are shown.

Friedrich Krotz (2007) versteht Digitalisierung als gesamtgesellschaftlichen Metaprozess. Er prägte den Begriff „Mediatisierung“ und beschreibt damit treffend den derzeitigen Wandel sozialen Handelns, Arbeitens und Kommunizierens nicht als rein technik-bedingte Folge, sondern mit Blick auf den Einzug und den Einsatz der heutigen computerbasierten Medien in den verschiedenen Lebensbereichen der Menschen und im Rahmen des gesamtgesellschaftlichen Geschehens. Digitalisierung verändert stetig und nachhaltig die Art, wie wir kommunizieren, lernen, leben und arbeiten. Digitalisierung, verstanden als gesamtgesellschaftlicher Metaprozess, beeinflusst sodann auch das System einer Hochschule sowie daran angegliederte Organisationseinheiten. Entscheidend ist die Betrachtung und Berücksichtigung aller durch die Digitalisierung veränderter sowie im Gesamten wirkender Vorgänge. Ob man nun die Einflüsse der Digitalisierung auf die Hochschule als Ganzes in den Blick nimmt, oder aber auf diejenigen Einheiten, die neben ihrer inhaltlichen Ausrichtung auch die Organisation des Lehr- und Forschungsbetriebs innehaben – Fachbereiche respektive Fakultäten oder Lehrstühle also – entscheidend ist immer, Digitalisierung als non-linearen, stetigen Prozess zu fassen.

1. Gründe für eine strukturell-institutionelle Auseinandersetzung mit Digitalisierungsprozessen?

Digitalisierung, auch wenn sie nicht alleinige Ursache ist, hat längst einen umfassenden Differenzierungsprozess im Hochschulwesen vorangetrieben. Es werden vielfach Maßnahmen realisiert, die auf Einzelfolgen in den verschiedenen Organisationsebenen reagieren. Die entsprechende Darstellung von einzelnen Aspekten macht an dieser Stelle die Komplexität der Gesamtvorgänge deutlich.

Mit der Digitalisierung verändern sich nicht nur die Forschung sowie Formen wissenschaftlichen Lehrens, Lernens und Arbeitens. Auch administratives, verwalterisches Handeln sowie die Kooperation mit Partnern in und außerhalb der Hochschule verändern sich. Gleichzeitig ergeben sich neue Möglichkeiten der Verzahnung von zentralen wie unterstützenden Prozessen. Dies macht neue Formen der Abstimmung von Aktivitäten erforderlich – innerhalb der Institution Hochschule wie im Austausch mit anderen Hochschulen. Digitalisierung verändert damit auch die Rollen- und Anforderungsprofile von Mitarbeiter*innen und verlangt von ihnen erweiterte Kompetenzen im Umgang mit Digitaltechnologie (Gilch et al. 2017; hochschulforum digitalisierung 2017). Zudem sind mitunter zusätzliche Ressourcen erforderlich und Digitalisierungs-bezogene Verantwortlichkeiten neu zu regeln.

Die Arbeit eines Fachbereichs ist bedingt durch vordefinierte Hochschulstrukturen, die Ausrichtung seiner Lehr- und Lernangebote sowie verwaltungsbezogene und rechtliche Rahmenbedingungen vielfach mit digitalisierten Handlungspraktiken und -prozessen verbunden. Digitalisierung wirkt sich auch auf Form und Qualität der Arbeit eines Fachbereichs, auf Kommunikation, Arbeitsbedingungen und -praktiken von Mitarbeiter*innen aus. In einer Institutionseinheit, die darüber hinaus noch Digitalisierung als Gegenstand und Digitaltechnologie als Methode bei der Ausrichtung ihrer Ausbildungsangebote berücksichtigt, müssen Studien- und Weiterbildungsangebote auch institutionell-strukturell auf digitalitätsbezogene Lehrinhalte sowie digitale Lehr- und Lernformen ausgerichtet sein. Damit einher gehen didaktische, curriculare und organisatorisch-strukturelle Anpassungen.

Digitalisierung ist darüber hinaus nicht nur mit der Erledigung administrativer Arbeit gleichzusetzen, sondern führt auch zu strukturellen und prozessualen Veränderungen. Fachbereiche sind also per se gefordert, sich mit

Digitalisierung im strukturell-institutionellen Kontext zu befassen. Digitalisierung ist im gesamten Organisationskonzept eines Fachbereichs zu berücksichtigen. Sie beeinflusst beispielsweise das Personalmanagement genauso wie das Qualitätsmanagement und die Organisationsentwicklung. Die Auseinandersetzung mit Digitalisierungsprozessen und der entsprechenden Realisierung von Fachbereichs-Aufgaben über digitale Lösungen braucht immer auch eine kritische Auseinandersetzung, beispielsweise hinsichtlich ethischer oder arbeits- und personalbezogener Fragen. Dabei spielen auch rechtliche Fragen aus Rechtsbereichen wie Datenschutzrecht, Persönlichkeitsrecht oder Arbeitsrecht eine Rolle.

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie als Werkzeug zur Unterstützung von Forschung, Lehre und Verwaltung ist für den Hochschulkontext kein neues Phänomen der letzten Jahre. Teilweise greifen Hochschulen schon seit Langem auf digital angelegte Anwendungen zurück (Bibliothek, Lernplattformen, E-Learning etc.). Aufgrund der Dynamik der Entwicklungen und des technologischen Fortschritts ist es dennoch erforderlich, eine stetige Anpassung entsprechender Anwendungen sowie die Abwägung der Bedarfe für den eigenen Fachbereich vorzunehmen.

1.1 Das Für und Wider digitalisierter Arbeitsprozesse und -abläufe

Verbunden mit einem Rückgriff auf neue Informations- und Kommunikationstechnologien respektive digitale Technologien bei der Organisation von Arbeitsprozessen und -abläufen ist immer die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit ihres Einsatzes sowie die dadurch zu erzielende Optimierung der Prozesse und Abläufe abzuwägen.

Ziele und Nutzen der Digitalisierung verwaltungsbezogener Aktivitäten eines Fachbereichs sind sicherlich allgemein in der einfachen elektronischen Zugänglichkeit von Verwaltungsleistungen sowie im vereinfachten digitalen Austausch von Dokumenten, Vorgängen und Abläufen zu sehen. Auch kann eine digitale Ausrichtung der entsprechenden Prozesse ressourcen- und prozessoptimierend wirken. Der Vorteil kann ebenso in der Transparenz des Handelns wie in der erleichterten Administration gesehen werden. Allerdings muss bedacht werden, dass gerade bei der Neueinführung oder Anpassung von (digitalisierten) Verwaltungsabläufen Widerstände seitens der Mitarbeiter*innen entstehen und technische Hürden auftreten können. Ersteres kann insbesondere dann der Fall sein, wenn Ziele nicht klar definiert, die Umsetzung nicht transparent gemacht oder der Umgang mit digitalisierten Verwaltungsabläufen nicht hinreichend geschult wurde. Es kann schnell eine Überforderung oder ein Gefühl unüberwindbarer Abhängigkeit von digitalen Technologien bei Mitarbeiter*innen entstehen. Mitunter müssen sie hohe Frustrationstoleranz aufweisen, weil das Einüben im Umgang mit neuen Technologien bzw. technischen Veränderungen und Anpassungen viel Zeit erfordert und stetig erfolgen muss. Daher sollte hinreichend Zeit für die technische Realisierung sowie für die Schulung von Mitarbeiter*innen zur Verfügung stehen (Gilch 2017).

Digitale Informations- und Kommunikationstechnologien sind zunehmend fester Bestandteil der Hochschu-

len. Tätigkeiten wie Informations- und Kommunikationsmanagement werden auch in der Arbeit von Fachbereichen zunehmend wichtiger – aber eben auch komplexer. Kommunikationsprozesse ändern sich, die Erwartungen interner wie externer Akteure (Student*innen, Kolleg*innen, Praxispartner*innen etc.) an Informationsangebote, Kommunikationsbereitschaft und vor allem Beratung erhöhen die Anforderungen für Mitarbeiter*innen. Emails sollen zeitnah beantwortet werden, Informationsangebote prominent präsentiert und stetig aktualisiert werden. Insgesamt ist nicht zuletzt durch die neuen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten eine gesteigerte Service- und Dienstleistungserwartung omnipräsent. Arbeitserleichterung durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien kann insbesondere durch die erhöhte Informationsflut und das erhöhte Kommunikationsaufkommen zugleich als zusätzliche Arbeitsbelastung wahrgenommen werden und auch real eine solche darstellen. Neue Technologien (z.B. Social Media) können Arbeitsprozesse vereinfachen und zu einer Entlastung der Mitarbeiter*innen beitragen. Gleichzeitig ist aber auch der Umgang mit entsprechenden Technologien zum Teil aufwendig, funktioniert nicht immer reibungslos oder ist mit zusätzlichem Aufwand verbunden. Zudem geht mit der vorhandenen Menge an Informationen eine Konkurrenz um Aufmerksamkeit für die einzelne Information sowie hoher Informationsdruck einher.

Mit den heutigen Informations- und Kommunikationstechnologien sind die Voraussetzungen für eine räumliche und zeitliche Entgrenzung von Erwerbsarbeit grundlegend gegeben und könnten entsprechend auch für den Hochschulkontext gedacht werden. Mit einer räumlich-zeitlichen Flexibilisierung kommt der*die Arbeitgeber*in dem Wunsch nach Autonomie von Mitarbeiter*innen nach, ihre Zeit- und Alltagsgestaltung individueller bestimmen zu können oder aber Arbeitswege zu reduzieren. Sofern digitale Infrastrukturen (Online-Zugänge, Ausstattung mit Hard- und Software) vorhanden sind, ist grundsätzlich ein orts- und zeitunabhängiges Arbeiten möglich. Allerdings steht räumlich und zeitlich entgrenztes Arbeiten häufig nicht im Einklang mit den organisationalen und Arbeitsstrukturen einer Hochschule, sind beispielsweise nicht mit den Arbeitsplatzbedingungen vereinbar. Zudem kann räumlich-zeitlich flexibles Arbeiten nicht für alle Mitarbeiter*innen respektive Tätigkeitsbereiche gewährleistet werden. Arbeitsrechtlich sind hier vor allem Arbeitszeitenregelungen zu berücksichtigen. Eine notwendige Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben kann zudem unter Umständen sogar verwässern (Carstensen 2016).

Ebenso ändern sich durch Digitalisierung und besonders den Einsatz von Web 2.0-Technologien Formen der Zusammenarbeit, Kommunikation und Projektorganisation. Gleichzeitig bieten sich für die Fachbereichsarbeit vielfältige unterstützende Technologien und Software-Lösungen. Hilfreich sind kommunikative, d.h. Dialogorientierte Formate, die helfen, Prozesse zeitnah zu realisieren. Kollaboratives Arbeiten stellt eine neue Form des Zusammenarbeitens dar, das flexible Arbeitsweisen und Mobilität ermöglicht. So können webbasierte Räume oder digitale Sitzungs- und Meeting-Systeme

ein geeignetes Instrument für die Unterstützung der fachbereichsinternen Zusammenarbeit sein. Für das gemeinsame Arbeiten in Projekten, aber auch für Beratungskontexte oder zur besseren Zielgruppenerreichbarkeit können webbasierte Räume (z.B. Chaträume), digitale Sitzungs- und Meeting-Systeme (z.B. Web- und Videokonferenzen) oder die gleichzeitige Bearbeitung von Dokumenten (z.B. Etherpads) geeignete Instrumente für die Unterstützung der Zusammenarbeit sein. Derartige multimediale Webkommunikations- und Kollaborationssysteme können auch in der Arbeit von Fachbereichen sinnvoll eingesetzt werden. Aspekte wie Datenschutz oder Arbeitslast sind aber auch hier zu berücksichtigen. Der Gedanke, durch digitaltechnologisch unterstütztes Arbeiten auch eine erhöhte Transparenz der Arbeitsprozesse zu schaffen, kann zudem von Mitarbeiter*innen positiv wahrgenommen werden, da transparentes Arbeiten die*den Einzelnen in ihrem*seinem Wissen voranbringen oder das Gefühl von Wertschätzung der eigenen Arbeit vermitteln kann. Gleichzeitig kann es bei Mitarbeiter*innen ein Gefühl von „Kontrolliert- und Überwacht-Werden“ auslösen. Verbunden mit dem Einsatz von Digitaltechnologie sind Datenerhebungs- und Auswertungsmöglichkeiten im Hochschul-Kontext, Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem verschwimmen oftmals (Carstensen 2016). Außerdem bedarf es gewisser Routinen und der Gleichheit von Arbeitspraktiken, damit diese Systeme sinnvoll zur Vereinfachung von Arbeitsprozessen genutzt werden können. Es erweist sich beispielsweise als wenig praktikabel, wenn an Hochschulen verschiedene Systeme nebeneinander herlaufen und gleichzeitig Anwendung finden. Stattdessen sollten verbindliche Prozesse definiert und die Verwendung einheitlicher Software vorgegeben werden, so dass alle Hochschulangehörigen mit den gleichen Standards arbeiten können. Auch sollten die standardmäßig eingesetzten digitalen Anwendungen der einzelnen Hochschulen sowie von Hochschulen und ihren Kooperationspartner*innen miteinander kompatibel sein.

Die Optimierung arbeitsorganisatorischer Abläufe kann durch digitale Elemente gelingen, tut dies aber nicht per se. Letztendlich stehen mit Zuwendung hin zu digitalen Lehr- und Lernangeboten sowie institutionell-organisatorischen Arbeitsprozessen auch rechtliche und Finanzierungsfragen im Raum, die es zu klären gilt. Hier braucht es gute Koordination seitens der zentralen Verwaltung, so dass alle Organisationseinheiten – auch die Fachbereiche – effektiv und effizient arbeiten können. Vor allem bedarf es aber der Sensibilisierung von Mitarbeiter*innen sowie deren spezifische Weiterbildung, wenn Digitaltechnologien in den Arbeitspraktiken eines Fachbereichs erweiterten Einsatz finden sollen.

1.2 Sensibilisierung und Qualifizierung von Mitarbeiter*innen hinsichtlich der Digitalisierung von Arbeitsprozessen

Digitale Technologie und deren nahezu unaufhaltsamer Einfluss auf Kommunikations- und Arbeitsprozesse sowie die Organisationsentwicklung eines Fachbereichs verändert die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter*innen. Die Folgen sind oft ambivalent.

Für Fachbereiche ist es sinnvoll, dass sie sich die sich durch Digitalisierungsprozesse veränderten Rollen von Mitarbeiter*innen bewusst machen und angemessen darauf reagieren. Hierzu zählt neben der Information und Schulung veränderter Arbeitsprozesse und -abläufe auch eine Sensibilisierung für die individuellen Arbeitspraktiken der Mitarbeiter*innen.

Es ist wichtig, Mitarbeiter*innen frühzeitig und konsequent in die Digitalisierungsprozesse eines Fachbereichs einzubeziehen und ihnen eine Orientierung für Einsatz und Umgang mit Digitaltechnologie an die Hand zu geben. Es sollten gemeinsam Möglichkeiten sondiert werden, wie Arbeitsprozesse sinnvoll durch Digitaltechnologie unterstützt und erleichtert sowie Mitarbeiter*innen in der Ausübung ihrer Tätigkeiten unterstützt werden können und sollen. Hierzu braucht es Räume, in denen Austausch und Verständigung von Kolleg*innen untereinander möglich ist – eine so genannte „Community of Practice“ (Wenger 1998).

Zudem ist es hilfreich, sich gemeinsam über Standards zu verständigen, die Mitarbeiter*innen zusätzlich Orientierung bieten und sie in ihrem Handeln unterstützen. Es macht beispielsweise Sinn, einheitliche Tools für kollaboratives Arbeiten festzulegen und Formen zu definieren, wie diese sinnbringend angewandt werden sollten. Auf digital unterstütztes Arbeiten ausgerichtete Richtlinien, Regeln und Konzepte können dabei helfen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar zu regeln, Mitarbeiter*innen zu entlasten und so fachliches wie organisatorisches Handeln zu vereinfachen.

Letztendlich bedarf es erweiterter (digitaler) Kompetenzen von Mitarbeiter*innen im Umgang mit Digitaltechnologie, die auch in ihren Stellenprofilen festgeschrieben und in den Qualifikationsmaßnahmen berücksichtigt werden sollten. Allgemein ist das Wissen über und die Anwendung von digitalen Werkzeugen entscheidend, die in den einzelnen Tätigkeitsfeldern spezifisch und in Verbindung mit speziellem Fachwissen und persönlichen Fähigkeiten eingesetzt werden können. Allgemein sollten Mitarbeiter*innen in folgenden Bereichen die für die Ausübung ihrer Tätigkeit spezifischen Kompetenzen aufweisen:

- Verarbeitung von Daten,
- Sicherung von Daten,
- Erstellung von Inhalten,
- Nutzung von Kommunikations-Tools,
- Erarbeitung von spezifischen Problemlösungen,
- Ausarbeitung umfassender Handlungsstrategien (Europäische Union 2015).

Mitarbeiter*innen müssen dazu imstande sein, digitale Einflüsse auf die eigenen Tätigkeitsbereiche sowie auf die Ausübung ihres Berufs einzuschätzen. Fachbereiche können hier die notwendige Unterstützung bieten, indem sie entsprechende digitale Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen fordern und fördern. Damit Mitarbeiter*innen diese Einschätzungen selbst vornehmen können, ist es entscheidend, dass für die einzelnen Tätigkeitsfelder an Fachbereichen Transparenz und Aufklärung hinsichtlich des Einsatzes und der Verwendung von Digitaltechnologie sowie der damit verbunden Datenverarbeitung, -sicherung und -auswertung herrscht.

Für die*den Mitarbeiter*in ist es wichtig zu wissen, wo Daten hingehen bzw. für welchen Personenkreis sie sichtbar sein sollen und dürfen.

Letztendlich brauchen Fachbereiche wiederum selbst Digitalkompetenz, und zwar organisationale. Fachbereiche müssen bei der Ausrichtung ihrer Handlungspraktiken und Arbeitsprozesse auf Digitaltechnologie sich selbst als Organisation, Mitarbeiter*innen sowie letztendlich auch Student*innen berücksichtigen. Entsprechend sind die Strukturen so zu gestalten, dass fachbereichsspezifische genauso wie hochschulweite Anforderungen erfüllt werden.

2. Handlungspotential für Fachbereiche: Eine „Digitalkultur“ hinsichtlich institutionell-organisatorischer Handlungspraktiken und -prozesse schaffen

Auch wenn der Einsatz von Digitaltechnologien als Werkzeug zur Unterstützung von Forschung, Lehre und Verwaltung im Hochschulwesen kein grundlegend neues Phänomen darstellt, ist es durchaus sinnvoll, dass Fachbereiche sich stetig mit den dynamischen Entwicklungen und den technologischen Möglichkeiten auseinandersetzen, die die Digitalisierung mit sich bringt.

Digitalisierung hat weitreichenden Einfluss auf die Arbeit von Fachbereichen, da die Tätigkeiten nahezu sämtlicher Mitarbeiter*innen, Bereiche, Abläufe und Entwicklungen in der Organisation davon betroffen sind. Entsprechend muss Digitalisierung unter den Gesichtspunkten strategischer Führung bedacht und in die Organisationsentwicklung eines Fachbereichs aufgenommen werden. Verbunden ist damit beispielsweise auch die Berücksichtigung rechtlicher Fragen sowie Fragen zur Ressourcenplanung. Fachbereichen bietet sich das Potential struktureller und prozessualer Veränderungen durch Digitalisierung. Sie brauchen eine gewinnbringende Strategie, weshalb sie den Veränderungen gegenüber eine offene Haltung entwickeln sollten.

Fachbereiche sollten darauf hinwirken, eine gewisse „Digitalkultur“ zu schaffen bzw. ein „digitales Mindset“, also eine gewisse digitale Denkweise, zu entwickeln. Eine grundsätzliche Offenheit dem digitalen Wandel gegenüber sowie die Bereitschaft, Änderungen in der digitalen Welt zu akzeptieren und auf die eigenen Arbeitsbereiche anzuwenden, ist dabei genauso wichtig wie

eine kritische Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten digital unterstützen Arbeitens.

In der Verständigung und im Austausch untereinander liegt der Schlüssel, Möglichkeiten digitalisierter Arbeitsprozesse und -abläufe zu prüfen und sich neuen (digitalen) Ansätzen gegenüber zu öffnen. Gemeinsam müssen Qualitätsstandards entwickelt und regelmäßig evaluiert werden. Fachbereiche sollten ihre Mitarbeiter*innen befähigen, sich souverän in einer digitalen, vernetzten Arbeits- und Hochschulwelt zu bewegen, diese aktiv mitzugestalten und durch die Bereitschaft zu Innovationen einen Beitrag für die Organisation des Lehr- und Forschungsbetriebs zu leisten.

Sowohl die digitale Abwicklung von Organisationsabläufen als auch die curricularen und didaktischen Konzepte müssen in die Gesamtstrategie aufgenommen werden. Eine Konkretisierung und Realisierung der geschilderten Handlungspotentiale sollte prozessual und im Diskurs mit den Mitgliedern des eigenen Fachbereichs bzw. der jeweilig betroffenen Akteursgruppen erfolgen.

Literaturverzeichnis

- Carstensen, T. (2016): Ambivalenzen digitaler Kommunikation am Arbeitsplatz. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 18-19, S. 39-46. <http://www.bpb.de/apuz/225698/ambivalenzen-digitaler-kommunikation-am-arbeitsplatz> (17.02.2019).
- Europäische Union (2015): Digitale Kompetenzen. Raster zur Selbstbeurteilung. https://europass.cedefop.europa.eu/sites/default/files/dc_-_de.pdf (17.02.2019).
- Gilch, H./Jungermann, I./Wannemacher, K. (2017): Digitalisierung der Verwaltung bei der Einführung von Campus-Management-Systemen an Hochschulen. Neue Abhängigkeiten, Anforderungen und Kommunikationsbedarfe. https://www.gfhf.net/wp-content/uploads/2016/07/0083_Jungermann-Digitalisierung-der-Verwaltung.pdf (17.02.2019).
- hochschulforum digitalisierung (2015): 20 Thesen zur Digitalisierung der Hochschulbildung. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/thesen-digitalisierung-hochschulbildung> (17.02.2019).
- Krotz, F. (2007): Mediatisierung. Fallstudien zum Wandel von Kommunikation. Wiesbaden.
- Wenger, E. (1998): Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press.

■ Anne Schulze, Dr., Vertretungsprofessur „Bildung in der digitalen Welt“, stellvertretende Direktorin des Interdisziplinären Instituts für Digitalisierung (IIFD), Hochschule Koblenz, E-Mail: aschulze@hs-koblenz.de

Herbert Grüner & Johannes Zederbauer

FUTURE LAB – ein hochschuldidaktisches Konzept der Forschung und Anwendung aus der Perspektive einer Gestaltungsuniversität



Herbert Grüner



Johannes Zederbauer

The New Design University (NDU) is a private driven university in Austria, owned by the Lower Austrian Chamber of Commerce. For a design-oriented university the orientation towards research is just as important as it is for application orientation. To promote application orientation and research teaching, the concept of the Future Lab was created as part of the didactic concept of NDU. The Future Lab handles research and application-related projects with partners from outside the university. By examples it is shown in this article how the concept of the Future Lab is implemented and which didactic implications are connected with this format.

1. Die New Design University St. Pölten – eine gestaltungsorientierte Privatuniversität

In Österreich wurden 1999 die rechtlichen Voraussetzungen für die Gründung privater Hochschulen geschaffen. Abweichend von z.B. Deutschland, wo u.a. auch private Fachhochschulen zugelassen werden, gibt es in Österreich jedoch nur Privatuniversitäten (PU). Zu ihnen zählen Universitäten in privatrechtlicher, öffentlicher (Kommune, Bundesland) oder kirchlicher Trägerschaft. Die rechtlichen Voraussetzungen für PU sind im Privatuniversitätsgesetz bzw. einer Akkreditierungsverordnung geregelt (Bundesgesetz für Privatuniversitäten/ Privatuniversitäten-Akkreditierungsverordnung). Die Zuständigkeit für die Erst- sowie die Folgeakkreditierung liegt bei der Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AQ Austria). Seit der Schaffung der rechtlichen Voraussetzungen für die Zulassungen von PU im Jahr 1999 ist ein erheblicher Zuwachs an privaten Hochschulen zu verzeichnen. Mit Stand Herbst 2019 sind 16 Privatuniversitäten in Österreich akkreditiert; weitere sind in Planung. Bisher haben rund 19.000 Absolventen und Absolventinnen ihren akademischen Abschluss an einer PU erzielt. Gegenwärtig sind rund 14.500 Studierende an Privatuniversitäten eingeschrieben. Das entspricht einem Anteil von ca. 7% an der Gesamtstudierendenzahl in der Republik Österreich.

Die New Design University St. Pölten (NDU) besteht seit 15 Jahren und zählt damit bereits zu den etablierten österreichischen Privatuniversitäten. Sie befindet sich in der Trägerschaft der Wirtschaftskammer des Landes Niederösterreich und wird in der Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) geführt. Gegenwärtig bietet die NDU fünf Bachelor- und zwei Masterstudiengänge im Design bzw. in gestaltungsaffinen ökonomischen bzw. technologischen Bereichen:

- Grafik- und Informationsdesign,
- Innenarchitektur und 3D-Gestaltung,

- Design, Handwerk und materielle Kultur,
- Innenarchitektur und visuelle Kommunikation,
- Management by Design,
- Event Engineering,
- Entrepreneurship und Innovation.

Ein weiterer Bachelorstudiengang „Design digitaler Systeme“ befindet sich im Zulassungsverfahren. An der NDU haben bisher rund 1.100 Absolventinnen und Absolventen ihr Studium erfolgreich absolviert; im Wintersemester 2019/2020 sind 575 Studierende an der NDU immatrikuliert gewesen. Mit ihrem Studienangebot ist die NDU die einzige Spezialuniversität für Gestaltung in Österreich und bietet als einzige Universität in Österreich den Studiengang Innenarchitektur an (Bachelor und Master).

2. Forschung und Anwendung als universitäre Aufgaben der NDU

Zum festen Bestandteil des Narrativ von „Universität“ im klassischen Sinne gehört die Forschung. Diesem Narrativ folgen auch gesetzlichen Vorgaben für bzw. die akkreditierungsrelevanten Anforderungen an Privatuniversitäten. So wird von PU gefordert, dass sie ein Profil entwickeln, aus dem sich universitätsadäquate Ziele für die Bereiche von Forschung/Entwicklung bzw. Erschließung der Künste ableiten lassen (§ 15 (7) AkkVO). Die Forschung wird auch mit Blick auf die Lehre als Vorgabe formuliert, indem Studienpläne gefordert werden, die „das Erreichen der intendierten Lernergebnisse unter Verbindung von Forschung (Forschung und Entwicklung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste) und Lehre“ ermöglichen (§ 15 (5) Nr. 4 AkkVO). Neben der Forschung bzw. forschungsgeleiteter Lehre wird auf Verordnungsebene auch das Erfordernis des „Wissens- und Technologietransfer in die Wirtschaft und Gesellschaft“ verbindlich geregelt (§ 15 (1) AkkVO). Für die NDU sind

somit Forschung und Entwicklung/Erschließung der Künste, forschungsgeleitete Lehre und die Third Mission akkreditierungsrelevant, entsprechen jedoch auch ihrem Selbstverständnis als Universität. Dieses Selbstverständnis speist sich auch aus der Hinwendung an die Belange und Erwartungen ihrer Studienbewerber*innen bzw. Studierender. Die bedarfsgerechte Erschließung dieser Zielgruppen ist schließlich der wesentliche Grund für das Wachstum im privaten Hochschulbereich. Bereits 2012 hat der deutsche Wissenschaftsrat konzediert, dass es den privaten Hochschulen gelungen ist, sich nachfrageorientiert zu verhalten und damit neue Zielgruppen mobilisiert und erschlossen zu haben (WR 2012, S. 118ff.). In einer Studie von 2017 des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) wurde zudem bestätigt, dass es den privaten Hochschulen gelungen ist, nachhaltig Studieninteressierte von ihren Qualitätsangeboten zu überzeugen (Engelke/Müller/Röwert 2017). Zu den Erfolgsfaktoren privater Hochschulen zählt u.a. der ausgeprägte Praxis- bzw. Arbeitsmarktbezug sowie die engen Kooperationen mit Wirtschaft und Industrie (Engelke/Müller/Röwert 2017, S. 24). Ähnliche Befunde über die hohe Akzeptanz der Zielgruppen privater Hochschulen liefert auch der österreichische Wissenschaftsrat (Österreichischer Wissenschaftsrat 2016, S. 6) sowie die Studie der Konferenz österreichischer Privatuniversitäten (ÖPUK), die Wirtschaftskammer Österreich und die Industriellenvereinigung (Institut für Bildungsforschung 2017). Die Befunde verdeutlichen, dass bei den PU-Studierenden der feste Berufswunsch dominiert, sie kürzer studieren als Studierende staatlicher Hochschulen und auch schneller als Absolvent*innen staatlicher Universitäten in das Berufsleben einsteigen (Institut für Bildungsforschung 2017, S. 117).

Das NDU-Konzept des Future Lab wurde geschaffen, um den drei relevanten Anforderungen gerecht zu werden:

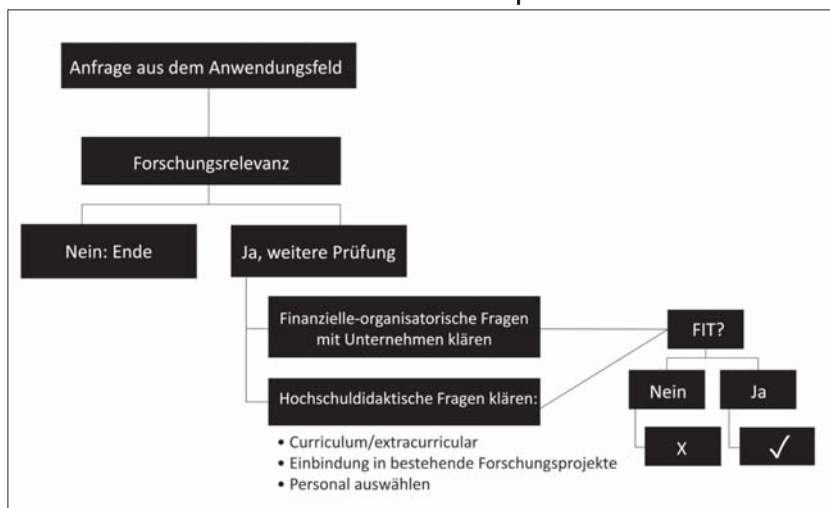
- Forschung/Entwicklung bzw. Erschließung der Künste und deren Einbindung in die Lehre,
- Third Mission (Wissens- und Technologietransfer in Wirtschaft und Gesellschaft),
- Erwartungen der Studierenden nach Anwendungsbezug der akademischen Ausbildung.

3. Das Future Lab der NDU als hochschuldidaktisches Konzept

Die NDU versteht sich als Universität, die sich sowohl am Narrativ von Universität als Ort der Verbindung von Forschung und Lehre versteht als auch als Institution, die in besonderer Weise auf die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Studierenden eingeht. Daneben ist sie nach ihrem Selbstverständnis ebenso eine Institution, für die Third Mission ein besonderes Anliegen ist. Durch ihre Trägerschaft, die Wirtschaftskammer des Landes Niederösterreich, hat sie im Vergleich zu anderen Hochschulen auch gute Voraussetzungen, um Partner für anwendungsorientierte Projekte zu finden. Deshalb kommt dem Future Lab der

NDU im aktuellen 5-Jahres-Entwicklungsplan der NDU eine besondere Bedeutung zu, wie Auszüge daraus belegen: „Das Future Lab ist eine eigene Plattform der New Design University, die Unternehmen, Organisationen und Kreative zusammenführt. Sie bietet Studierenden die Möglichkeit, während ihres Studiums in interdisziplinären Teams an realen Projekten zu arbeiten und konkrete Lösungen zu entwickeln, die von den Auftraggeber/innen tatsächlich genutzt werden“ (Entwicklungsplan der NDU, S. 6). „Dabei werden die Studierenden von Professor/innen sowie Lehrenden verschiedener Fachrichtungen und externen Spezialist/innen betreut. So können sie wertvolles Wissen und praktische Erfahrungen für das spätere Berufsleben sammeln und schon im Rahmen des Studiums in der Praxis verwirklichen. Auch für Kooperationspartner*innen bieten Future Lab-Projekte Vorteile: Die interdisziplinären Projektteams bringen kreative, neue und aktuelle Ideen und Lösungsvorschläge, die bei Unternehmen und Organisationen neue Impulse schaffen“ (Entwicklungsplan der NDU, S. 14f.). „Die anwendungsorientierte Forschung wird verstärkt in den etablierten Future Labs stattfinden, die in kleinen, temporären Teams von Studierenden und Lehrenden an Fragestellungen aus dem Praxisumfeld der Studiengänge arbeiten und Lösungen schaffen. Das Future Lab ist für die New Design University ein Mittel des forschenden Lernens, deshalb wird zukünftig verstärkt in diesen Projekten auf die didaktische Anwendung wissenschaftlicher/künstlerischer Methoden geachtet“ (Entwicklungsplan der NDU, S. 33). Der Ablauf zwischen Kontaktaufnahme zwischen NDU und Projektpartner für ein mögliches Future Lab kommt in Abb. 1 zum Ausdruck.

Abb. 1: Prozess des Future Lab in der Anlaufphase



Aufgrund ihres 15-jährigen Bestehens und ihrer hohen Sichtbarkeit als Spezialuniversität ist es i.d.R. so, dass die Universität nicht mehr auf Akquise für Projekte geht, sondern dass Projektanfragen aus dem Anwendungsfeld an sie kommen. Im Erstgespräch zwischen NDU und möglichen Projektpartnern wird die Problemstellung besprochen. Aus Sicht der NDU ist es wesentlich, dass es sich nicht um eine Dienstleistungs-/Beratungsanfrage handelt, die die Freiheiten der Studierenden und deren

Betreuer*innen beschränken und aus der keine Forschungsfragen abgeleitet werden können. Ist dies der Fall, endet i.d.R. das Auftaktgespräch. Ist sowohl ein akademischer Spielraum als auch eine Forschungsrelevanz erkennbar, erfolgt eine doppelte Prüfung. Dabei geht es sowohl um die Klärung finanzieller und organisatorischer Fragen als um die Frage, wie und wann sich das Projekt hochschuldidaktisch einbinden lässt. Aus grundsätzlichen Erwägungen führt die NDU keine kostenlosen Future Lab Projekte durch. Die Einnahmen fließen dabei zum großen Teil an die Studierenden in Form von Honoraren zurück. Hochschuldidaktisch ist zu klären, ob sich die Fragestellung in eine Lehrveranstaltung einbinden lässt oder extracurricular als freies Projekt mit Studierenden bearbeiten lässt. In dieser Phase muss sich erweisen, dass das Projekt sowohl von den Lehrenden als hochschuldidaktisch relevanter Beitrag zum forschenden Lernen verstanden als auch von den Studierenden akzeptiert wird. Die studentische Akzeptanz ist vor allem für extracurriculare Projekte bedeutsam, da dort die Freiwilligkeit der Teilnahme gegeben ist. Ziel dieser Phase ist es, den fit zwischen Auftraggeber/Projektpartner (finanzielle, zeitliche Möglichkeiten und Freiheit bei der Projektbearbeitung) und der NDU (Einschätzung der Forschungsrelevanz, der Relevanz für die forschungsgeleitete Lehre, Bereitschaft der Studierenden) zu prüfen. Danach wird über die Zusammenarbeit entschieden (Durchführung oder Ablehnung). In der Regel werden nach Bearbeitung von Future Lab-Projekten neben der Abgabe der Ergebnisse an den Auftraggeber Forschungsberichte (Forschungsfrage, methodisches Vorgehen, Forschungsergebnisse) erstellt, die innerhalb der NDU dokumentiert werden und in den Forschungsreport der NDU eingehen.

4. Das Future Lab: ausgewählte Beispiele der Umsetzung

Das Future Lab ist eine uniinterne Projektorganisation, die in der Verantwortung des Rektorats liegt und durch eine Projektmitarbeiterin unterstützt wird (organisatorische Anbahnung und Umsetzung). Es basiert auf den folgenden Grundsätzen:

- **Forschungsorientiert:** Es geht um die Generierung von (gestalterischen) Konzeptionen, die im Lehr-Lern-Zusammenhang entstehen und für die Anwendung durch Dritte bestimmt sind. In die Definition der Forschungsfrage, der Festlegung der Forschungsmethoden sowie in der Ergebnisdarstellung sind sowohl Studierende als auch Lehrende eingebunden. Der Prozess sowie die Ergebnisse werden hochschulintern dokumentiert.
- **Kundenorientiert:** Im Dialog zwischen NDU-Akteuren/Akteurinnen und dem Kunden/der Kundin werden Ausgangslage, Zielsetzungen und Rahmenbedingungen geklärt. Besonders die Zeitleiste des Kunden/der Kundin wird genau erfasst und die Möglichkeiten des Future Lab mit Blick auf den Zeitbedarf aufgezeigt. Projekte dieser Art benötigen Zeit, um Qualität zu erreichen.
- **Prozessorientiert:** Der typische Ablauf sieht so aus, dass nach dem Erstgespräch und der Beauftragung ein

Kickoff-Meeting mit dem Auftraggeber stattfindet. Im Zuge des Meetings legt der Auftraggeber ein schriftliches Briefing vor und referiert dieses. Unter Begleitung der Lehrenden haben die Studierenden daraufhin die Möglichkeit, vorbereitende und situative Fragen zu stellen. Danach startet die Recherchephase und im Anschluss die Kreativphase. Erste Entwürfe und Varianten werden ausgearbeitet und aufbereitet. Je nach Vereinbarung mit dem Kunden/der Kundin findet eine Zwischenpräsentation und erste Orientierung über mögliche Ergebnisse statt. Nach einer Vertiefungsphase innerhalb der Lehr-Lern-Gruppe wird eine Abschlusspräsentation erstellt. Je nach Gruppengröße wird eine interne Vorauswahl der Entwürfe durch Studiengangsleiter*in/Projektleiter*in vorgenommen.

- **Teamorientiert:** Während der Projektlaufzeit achten Studiengangsleiter*in/Projektleiter*in auf die Zusammenarbeit innerhalb der Studierendengruppe. Zwar sind auch Entwürfe/Konzepte durch einzelne Studierende nicht ausgeschlossen, allerdings wird besonderer Wert darauf gelegt, dass Studierende gemeinsam Entwürfe/Konzepte arbeiten.
- **Interdisziplinär:** Waren die Future Lab Projekte in der ersten Phase nach ihrer Einführung nur durch Studierende eines Fachgebietes/Studiengangs besetzt, werden nun aufgrund dieser Erfahrung der ersten Phase Projekte mit Studierenden aus unterschiedlichen Fachgebieten/Studiengängen durchgeführt. Zwar steigt dadurch der Koordinationsaufwand insbes. in der Vorbereitungsphase, erbringt jedoch i.d.R. einen qualitativ höheren Output.

Hier zwei exemplarische Beispiele der Umsetzung:

Riz Reloaded

Die RIZ Gründeragentur bietet für ganz Niederösterreich kostenlose Beratung, Seminare, Workshops u.a. für Selbstständige, Studierende, Gewerbetreibende an. Die beiden Standorte der riz up Gründeragentur, Wiener Neustadt und Amstetten, sollten im Rahmen dieses Future Lab sowohl im Innen- als auch im Außenbereich umgestaltet werden. Ziel war es, die beiden Standorte von außen moderner und neutraler zu gestalten, und innen eine einladende Atmosphäre zu schaffen. Die Studierenden des Bachelorstudiengangs „Innenarchitektur & 3D-Gestaltung“ beider Studienschwerpunkte entwickelten nach einer Besichtigung des Standorts Wiener Neustadt unter der Leitung des Studiengangsleiters kreative Ideen und Konzepte, welche sie in einer 3D-Simulation umsetzen mussten. Hierbei war es erforderlich, sich forschend sowohl mit vorhandenen Vorstellungen über Alltagstauglichkeit und „schön machen“ zu beschäftigen und andererseits diesen Rahmen zu verlassen und darüber hinaus bzw. abseits davon Konzepte zu entwickeln. Die Ergebnisse wurden im Rahmen der 40-Jahr-Feier der RIZ Gründeragentur präsentiert. Die Herausforderungen dieses Projektes waren die straffe Zeitstruktur und die budgetär engen Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Projektes. Positiv war die konstruktive und unkomplizierte Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und den relevanten Mitarbeiter*innen der RIZ Gründeragentur.

Ortskerngestaltung Böheimkirchen

Im Auftrag der Marktgemeinde Böheimkirchen wurden in einem Future Lab Projekt Ideen und Modelle für eine attraktive Verbindungszone vom Fachmarktzentrum zum Ortskern Böheimkirchens sowie für die Gestaltung und Möblierung des öffentlichen Raums entwickelt. Die Studierenden hatten außerdem die Aufgabe, eine Design- und Nutzungsstudie für leerstehende Objekte im Ortskern zu erarbeiten.

Die Studierenden aus den Studiengängen Grafik- und Informationsdesign, Innenarchitektur & 3D-Gestaltung sowie Raum- und Informationsdesign arbeiteten im Rahmen einer Summerschool im September 2015 eine Woche in Böheimkirchen, analysierten die Lage, sammelten Eindrücke und erarbeiteten auf dieser Basis zahlreiche Vorschläge, wie die Lebensqualität der Gemeinde gesteigert werden könnte. Es zeigte sich rasch, dass Böheimkirchen einerseits an einer starken Belastung durch ruhenden und fließenden Verkehr leidet, und dass andererseits viele Geschäftsfronten und Höfe nicht einladend wirken. Die Lösungen sehen daher eine Verkehrsberuhigung vor, begleitet von der optischen Gestaltung der Geschäftsfassaden, Belebung der Innenhöfe, Stärkung des gastronomischen Angebots und verbesserter Wegführung durch den Ortskern. Das Zentrum soll deutlich zum Verweilen verführen und ein Ort des Wohlfühlens werden.

Die Ergebnisse des Projekts wurden nach neun Monaten öffentlich präsentiert. Die Gemeinde lud zur Präsentation in den Festsaal vor rund 120 anwesenden Bewohnern. Anschließend wurden die Entwürfe und Vorschläge diskutiert. Dieses interdisziplinäre Projekt stellte das Betreuungsteam und die Studierenden vor eine neue Herausforderung: Einerseits ist bei der Zusammenarbeit mit Kommunen besonders auf die politische Struktur und die Machtverhältnisse zu achten. Andererseits war die Zusammenführung von Studierenden aus unterschiedlichen Studiengängen und -richtungen in kurzer Zeit sehr wichtig. Die NDU hat deshalb die Kommunikation mit dem Ortsmarketing-Berater der Gemeinde Böheimkirchen intensiviert, um risikobehaftete Konfliktzonen zu identifizieren und im Bedarfsfall konstruktiv damit umgehen zu können. Eine forschersich-praktische Aufgabe: die Berücksichtigung der Kundenorientierung (vorhandene politische Positionen und Erwartungen) und gleichzeitig die Entwicklung einer äquidistanten Haltung zu den unterschiedlichen Anspruchsgruppen innerhalb des studentischen Projektteams.

5. Zukünftige Entwicklung

Der Bereich von Kunst und Kultur wird auch für Hochschulen und deren Studienangebot zukünftig an Bedeutung gewinnen. Das zeigt sich nicht zuletzt auch an der Zunahme von Hochschulen, die diesbezügliche Studiengänge anbieten. So wächst der relevante Bildungsanbietermarkt in Deutschland im Bereich Kunst/Kultur, wobei das Thema Design dort besonders prominent vertreten ist (Hachmeister/Grevers 2019). Die New Design University Privatuniversität St. Pölten ist somit zwar einerseits in einem wachstumsrelevanten Segment tätig, steht jedoch auch vor den Herausforderungen wachsen-

der Wettbewerber und dies in der Situation geburten-schwacher Jahrgänge (zumindest in den nächsten Jahren in Österreich). Umso wichtiger ist es, für Studieninteressierte Angebote zu entwickeln, die aus deren Sicht von hoher Bedeutung sind. Dazu zählen neben der guten Betreuung das universitäre Lehrangebot und der hohe Anwendungsbezug. Das Konzept des Future Lab steht für anwendungsbezogene Lehre/forschungsleitete Lehre, erbringt aber auch Effekte über den engen Studienbezug hinaus. Dies zeigt eine Reihe von Beispielen von Studierenden, die nach dem Studium eigenständige interdisziplinäre Projekte starten, häufig mit Partner*innen aus dem Erfahrungsspektrum der Future Lab. Zukünftig soll das Future Lab noch stärker als bisher neben den generationenübergreifenden auch die ökonomischen und technologischen Aspekte von Projekten berücksichtigen und die Expertise der diesbezüglichen NDU-Studiengänge einbeziehen. Daneben soll das Future Lab als hochschuldidaktisches Konzept an sich weiterentwickelt werden: zur Gewinnung von neuen Studierenden mit Erwartungen an universitäre anwendungsbezogene Lehre ebenso wie als Bestandteil des Markenkerns der NDU als Spezialuniversität für Gestaltung in privater Trägerschaft (Wirtschaftskammer Niederösterreich).

Literaturverzeichnis

- Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung: Privatuniversitäten-Akkreditierungsverordnung 2019 (PU-AkkVO): <https://www.aq.ac.at/de/akkreditierung/dokumente-verfahren-pu/AkkVO-PU-mit-Umschlag-03-01-2019.pdf?m=1563534636&> (28.10.2019).
- Bundesgesetz für Privatuniversitäten (Privatuniversitätengesetz – PUG): <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20007385> (28.10.2019).
- Engelke, J./Müller, U./Röwert, R. (2017): Erfolgsgeheimnisse privater Hochschulen. Gütersloh.
- Hachmeister, C.-D./Grevers, J. (2019): Die Vielfalt der Studiengänge 2019. In: gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung (Hg.). Gütersloh.
- Institut für Bildungsforschung (2017): Privatuniversitäten – Entwicklung und Ausblick. Wien.
- New Design University (2018): Entwicklungsplan 2018-2023. St. Pölten. https://www.ndu.ac.at/fileadmin/user_upload/Downloads/Entwicklungsplan_Deutsch_English/Entwicklungsplan_2018_-_2023_FINAL.pdf (28.10.2019).
- Österreichischer Wissenschaftsrat (2016): Privatuniversitäten in Österreich – Stellungnahme und Empfehlungen. Wien.
- Wissenschaftsrat (2012): Private und kirchliche Hochschulen aus Sicht der Institutionellen Akkreditierung. Bremen.

■ **Herbert Grüner**, Prof. Dr., Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Kunsthochschule Berlin-Weissensee/Rektor New Design University Privatuniversität St. Pölten,
E-Mail: herbert.gruener@ndu.ac.at

■ **Johannes Zederbauer**, Mag., Prorektor und Geschäftsführer New Design University Privatuniversität St. Pölten,
E-Mail: johannes.zederbauer@ndu.ac.at

Auch als
E-Book

Tobina Brinker & Karin Ilg (Hrsg.)
Lehre und Digitalisierung

5. Forum Hochschullehre und E-Learning-Konferenz – 25.10.2016

Digitale Medien und Kommunikation haben die Kernaufgaben und Prozesse an Hochschulen stark verändert, digitales Lehren und Lernen gehören längst zum Hochschulalltag. ‚Lehre‘ und ‚Digitalisierung‘ werden zunehmend – und an nordrhein-westfälischen Hochschulen lebendiger denn je – im Doppelpack diskutiert. Der digitale Wandel führt dabei nicht von sich aus zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium, sondern verändert vielmehr die Anforderungen und Chancen in der Hochschullehre. Wie sieht eine didaktisch sinnvolle Ausgestaltung von digital gestützten Lehr- und Lernszenarien im Hochschulkontext aus? Welche neuen Kompetenzen sind bei Lehrenden und Studierenden dafür erforderlich? Wie verändern sich Selbstverständlichkeiten und Selbstverständnisse?

Diese und viele weitere Fragen gerieten auf der Konferenz „Lehre und Digitalisierung“ am 25. Oktober 2016 an der Fachhochschule Bielefeld in den Blick, einer gemeinsamen Veranstaltung des Netzwerks hdw nrw, des Hochschulforums Digitalisierung und der FH Bielefeld. Zwei Konferenzen gingen in ihr auf: das fünfte Forum Hochschullehre des hdw nrw und die dritte E-Learning-Konferenz der FH Bielefeld. Die Veranstaltung richtete sich an Lehrende, Entscheidungsträger und Mitarbeitende, die mit der Organisation von Lehr- und Lernprozessen an Hochschulen in NRW und darüber hinaus befasst sind.



Bielefeld 2018, 71 Seiten
Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Print: ISBN 978-3-946017-11-0,
12.95 Euro zzgl. Versand

E-Book: ISBN 978-3-946017-10-3,
9.95 Euro

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

Aktuelle Umfrage über Forschungsfreiheit an deutschen Universitäten

Die meisten Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer an deutschen Universitäten fühlen sich in ihrer Forschung frei, doch es gibt auch eine ganze Reihe von Problemen, die die wissenschaftliche Arbeit behindern. Dies zeigen die Ergebnisse einer aktuellen Umfrage unter Universitätsprofessorinnen und Universitätsprofessoren sowie wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die das Institut für Demoskopie Allensbach im Auftrag des Deutschen Hochschulverbandes und der Konrad-Adenauer-Stiftung durchgeführt hat. 93% der Befragten sagen, ihrer Ansicht nach gebe es in Deutschland sehr viel oder viel Wissenschaftsfreiheit. Damit gehört Deutschland zu den Ländern, denen die – oft international gut vernetzten – Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer am meisten Wissenschaftsfreiheit zuschreiben, während sie beispielsweise den USA „nur“ zu 87% sehr viel oder viel Wissenschaftsfreiheit attestieren. Am Ende der Rangliste steht China, von dem 89% sagen, es gebe dort wenig oder gar keine Wissenschaftsfreiheit.

Doch Wissenschaftsfreiheit alleine garantiert noch nicht ungehinderte Forschung. Drei Viertel der Befragten stimmen der Aussage zu: „Zur Forschung gehört auch schöpferische Muße. Die fehlt“. Mehr als zwei Drittel, 68%, befürworten die These, dass „unter dem Zwang zum schnellen Publizieren die Forschung und die Lehre“ leide. Auch der Fachkräftemangel macht sich an den Universitäten bemerkbar: Fast jeder zweite Befragte klagt, dass es schwerer als früher sei, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Hochschule zu halten, weil die Wirtschaft bessere Chancen biete.

Ein besonderes Problem an den Universitäten sehen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der wachsenden Bürokratie: Gerade noch etwas mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit, 52%, verbringen sie mit Forschung und Lehre. Rechnet man die Prüfungen hinzu kommt man auf 59%. Die übrige Zeit wird vor allem für die akademische Selbstverwaltung, Gutachten sowie Anträge aufgewendet. Vor rund vier Jahrzehnten entfielen, wie eine Allensbacher Umfrage aus dem Jahr 1977 zeigt, noch 72% der Arbeitszeit der Professorinnen und Professoren auf Forschung, Lehre und Prüfungen. Vor allem die Einwerbung von Forschungsmitteln belastet den Alltag erheblich: 71% der befragten Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer sagen in der aktuellen Umfrage, die Antragsverfahren seien zu kompliziert und aufwendig. Es koste zu viel Zeit, sich für Forschungsmittel zu bewerben.

Die in der jüngeren Zeit in der öffentlichen Diskussion beklagten Einschränkungen der Diskussionsfreiheit durch das Meinungsklima an Universitäten sind dagegen aus Sicht der Befragten ein nicht so stark ins Gewicht fallendes Forschungshindernis. Aber immerhin 13% beklagen, dass „Political Correctness“ es verhindere, bestimmten Forschungsfragen nachgehen zu können. 90% der Befragten vertreten die Ansicht, es müsse erlaubt

sein, prominente Parteipolitikerinnen und Parteipolitiker an die Universität einzuladen. Im Detail legen allerdings nicht wenige Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer durchaus strenge Maßstäbe bei der Frage an, was an einer Universität erlaubt sein sollte. So äußern 53% die Ansicht, es sollte an einer Universität nicht erlaubt sein, den Klimawandel zu bestreiten. 37% finden, es sollte an Universitäten nicht erlaubt sein, Rüstungsforschung zu betreiben, und immerhin 25% meinen, es sollte an Universitäten nicht erlaubt sein, sich der gendergerechten Sprache zu verweigern, indem beispielsweise von „Studenten“ statt „Studierenden“ gesprochen wird.

Methodische Informationen zur Umfrage

Befragungsmethode: Online-Befragung

Stichprobe: Professoren: Zufallsauswahl aus dem Deutschen Hochschullehrer-Verzeichnis (Jg. 2019), Wissenschaftliche Mitarbeiter: Zufallsauswahl aus dem Mitgliederverzeichnis des Deutschen Hochschulverbandes

Repräsentanz: Professoren: Repräsentativ für Universitätsprofessoren und Privatdozenten in Deutschland, Wissenschaftliche Mitarbeiter: Nicht repräsentativ. Die Ergebnisse bieten grobe Anhaltspunkte für einen Vergleich mit den Antworten der Professoren

Angeschriebene Hochschullehrer: Professoren: 4921, Wiss. Mitarbeiter: 1080

Verwirklichte Interviews: Professoren: 919, Wiss. Mitarbeiter: 182

Ausschöpfungsquote: Professoren: 19%, Wiss. Mitarbeiter 17%

Feldzeit: 10. Dezember 2019 bis 13. Januar 2020

Konzeption und Analyse: Institut für Demoskopie Allensbach (IfD)

Programmierung und Datenaufbereitung: Institut für Angewandte Datenanalyse (IfaD)

Quelle: Pressemitteilung vom 12.02.2020 (<http://mailings.kas.de/m/7462489/620102-21a66b69eda504cee580fb3e8e5aa4cb>)

Zahl der Studienberechtigten 2019 um 2,7% gesunken

Im Jahr 2019 haben rund 421.000 Schülerinnen und Schüler in Deutschland die Hochschul- oder Fachhochschulreife erworben. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) weiter mitteilt, waren das nach vorläufigen Ergebnissen 2,7% weniger Studienberechtigte als im Vorjahr (-11.800). Dieser Rückgang verläuft nahezu parallel zur demografischen Entwicklung. Zum 31.12.2018 sank die Zahl der Personen in der relevanten Altersgruppe (17-20 Jahre) um 2,1% gegenüber dem Vorjahr.

In den ostdeutschen Bundesländern (mit Berlin) ging die Zahl der Studienberechtigten 2019 gegenüber 2018 um 1,9% zurück, in Westdeutschland um 2,9%. Lediglich in Sachsen (+3,4%), Niedersachsen (+1,2%) und Thüringen (+0,6%) waren mehr Studienberechtigte zu verzeichnen.

Die allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife erwarben knapp vier Fünftel der Studienberechtigten

(79,2%). Die restlichen 20,8% erlangten die Fachhochschulreife. 66,1% der Studienberechtigten erwarben ihre Hochschul- beziehungsweise Fachhochschulreife an einer allgemeinbildenden Schule, 33,9% an einer beruflichen Schule. Der Anteil der Personen, die ihre Studienberechtigung an einer beruflichen Schule erlangten, ging gegenüber 2018 um 0,8 Prozentpunkte zurück.

Im Jahr 2019 waren 53,7% der Studienberechtigten Frauen, 46,3% Männer. Bei den Studienberechtigten mit allgemeiner oder fachgebundener Hochschulreife war der Männeranteil mit 45,1% niedriger als der Frauenanteil, während mehr Männer (50,8%) die Fachhochschulreife erlangten als Frauen.

Quelle: Destatis Pressemitteilung Nr. 059 vom 26.02.2020 (https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/02/PD20_059_213.html)

Absolventinnen und Absolventen mit Fachhochschul- und Hochschulreife 2019 ¹

Land	Insgesamt	Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %
Baden-Württemberg ²	66 900	-2,0
Bayern	59 500	-6,5
Berlin	17 400	-4,9
Brandenburg	10 800	-4,4
Bremen	3 000	-9,7
Hamburg	10 300	-3,7
Hessen	31 700	-6,2
Mecklenburg-Vorpommern	5 700	-4,1
Niedersachsen ²	45 700	1,2
Nordrhein-Westfalen	97 300	-1,7
Rheinland-Pfalz	21 100	-0,9
Saarland	5 100	-12,6
Sachsen	15 200	3,4
Sachsen-Anhalt	6 900	-2,7
Schleswig-Holstein	15 600	-1,3
Thüringen	8 100	0,6
Deutschland	420 600	-2,7
West	356 400	-2,9
Ost (mit Berlin)	64 100	-1,9

¹ Vorläufige Ergebnisse (Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen endgültig).

² Berufliche Schulen: Ergebnisse des Vorjahres.

Regional ist nicht banal

An Hochschulen führt regionales Engagement, das nicht gewinnorientiert ist, oft ein Schattendasein. Gleichzeitig gewinnt nachhaltige Regionalentwicklung an Bedeutung. Wie aktuelle Untersuchungen zeigen, besteht noch viel Handlungsbedarf, damit Hochschulen in der Region zu einer treibenden Kraft werden.

„Bis auf wenige Ausnahmen geschieht regionales Engagement von Hochschulen im nicht-kommerziellen Bereich meist auf freiwilliger Basis und basiert auf großer Motivation und Überzeugung auf Seiten der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler“, stellt Verena Radinger-Peer fest. Die Wissenschaftlerin ist Raumplanerin und Regionalforscherin an der Universität für Bodenkultur Wien. Die Anerkennung oder gar Institutionalisierung dieses Engagements findet nicht statt, wodurch es an Selbstverständlichkeit und Legitimation mangelt. Diese Kritik mag überraschen, pflegen viele Hochschulen zu Wirtschaft und Industrie durchaus enge Beziehungen. Indikatoren wie die Gründung von Spin-offs, die Zahl der Patentanmeldungen oder Umsatzzuwächse durch Forschung und Entwicklung bilden diese quantitativ ab. Im Zentrum dieser Art von regionaler Mission steht jedoch die kommerzielle Funktion von Hochschulen.

Ein neueres Verständnis von regionalem Engagement bezieht mitunter auch nachhaltige Regionalentwicklung und deren soziale und ökologische Dimension mit ein. Der Bereich nicht-kommerzieller regionaler Aktivitäten wurde nun von Radinger-Peer in einem vom Wissenschaftsfonds FWF geförderten Forschungsprojekt erstmals im Detail untersucht. Damit sind etwa Leistungen der Hochschule als Beraterin, Vermittlerin zwischen regionalen Stakeholdern oder als Expertin bei lokalen Strategieprozessen gemeint. Die Diskussion um die sogenannte „Third Mission“, sprich: die Leistungen einer Hochschule für die Region und die Gesellschaft, die über Lehre und Forschung hinausgehen, ist in vollem Gange, und die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung verstärkt den Druck. Ob und wie sich Hochschulen regionale Herausforderungen selbst zum Inhalt geben, zählen zu den zentralen Fragen, denen die Forscherin aktuell nachgeht.

Regionales Engagement ist langer Prozess

Nicht nur der Forschungsfokus auf nicht-kommerzielle regionale Aktivitäten ist neu, sondern auch die prozessorientierte Herangehensweise sowie der länderübergreifende Vergleich anhand von drei Fallstudien. Mit Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen aus Deutschland und den Niederlanden untersucht Verena Radinger-Peer aktuell die Entwicklungen der vergangenen dreißig Jahre von je zwei Hochschulen in den Regionen Linz-Wels (Österreich), Westpfalz (Deutschland) und Twente (Niederlande). Indem sie den Prozess von der Gründung der Hochschule bis heute analysiert, wird vieles verstehbar: Wie entwickelt eine Hochschule ihre Rolle in der Region? Welche Faktoren beeinflussen regionales Engagement? Warum funktioniert es trotz ähnlicher Vorausset-

zungen mal besser, mal schlechter? Zu ihren Ergebnissen gelangt sie durch die Kombination mehrerer Methoden. Bisher wurden in Summe rund 73 Tiefen-, und 15 offen erkundende Interviews mit Personen von sechs Hochschulen durchgeführt sowie mit regionalen Akteuren – von Bürgermeistern bis zu NGO's –, die sich in der Regionalentwicklung engagieren.

Fokusgruppen sind für 2020 geplant. Darüber hinaus analysiert die Forschende alle relevanten Dokumente der vergangenen drei Jahrzehnte, worin sich Informationen über die Gründungs- und Entwicklungsgeschichte der Hochschulen finden. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit gibt es viel Gemeinsames: Größe, Gründungszeitpunkt nach dem 2. Weltkrieg, ein vergleichbares Fächerspektrum, dass sie nicht die einzige Hochschule in der Region sind und mit Strukturwandel konfrontiert waren.

Eigennutz steht über Regionalentwicklung

„Ich wäre damit zurückhaltend, Hochschulen per se als Treiber eines Wandels oder sie als *Change Agents* für ihre Region zu bezeichnen. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass die regionale Rolle von vielen Faktoren beeinflusst wird. Dabei sind nicht immer regionale Problemstellungen der Ausgangspunkt, sondern Hochschulen initiieren mitunter parallele regionale Entwicklungswege“, betont die Forscherin und nennt als Beispiel Arbeitslosigkeit: Die in der Studie verglichenen Hochschulen bieten Arbeitsplätze an und ziehen Studierende sowie Betriebe in die Region. Allerdings bringen sie keinen neuen Lösungsweg hervor.

Häufig erschaffen Spin-off-Gründungen zwar neue Branchen, das erreiche aber oft die Menschen in der Region nicht. Jene, die von Langzeit- oder Jugendarbeitslosigkeit betroffen sind, profitieren kaum von diesen Aktivitäten. „Es hat sich daher gezeigt, dass Hochschulen vor allem innerhalb ihrer eigenen Interessen aktiv sind und sich dort engagieren, wo es ihnen etwas bringt“, erklärt Radinger-Peer und ergänzt: „Regional wurde in den Interviews zudem mehrfach mit ‚provinziell‘ assoziiert, was im Gegensatz zum Streben der Universitäten nach Internationalität steht.“ Davon sei die Regionalpolitik mitunter enttäuscht.

Wandel auf allen Ebenen nötig

Was sind daher nun mit Blick auf nicht-kommerziellen Wissenstransfer die zentralen Einflussfaktoren, damit eine Hochschule aktiv wird? Es deutet vieles auf ein komplexes Zusammenspiel von verschiedenen Einflussfaktoren hin. Obwohl auch internationale Diskurse oder einzelne Pioniere eine Rolle spielen, sind die Ebenen Umfeld, Organisation und Individuum wesentlich. Um sich in der nachhaltigen Regionalentwicklung als Akteur zu etablieren, müssten laut der Forscherin alle Ebenen zusammenwirken.

Derzeit gibt es in punkto regionales Engagement über alle Fallbeispiele und Regionen hinweg jedoch eine lange Mängelliste: Diese reicht von fehlenden Anreizen für die wissenschaftliche Karriere, über nicht existente

Schwerpunkte bei Förderprogrammen, bis zu ungünstigen Werten und Normen in den Disziplinen und einer Hochschulgesetzgebung, wo spezifische Kernthemen und -aufgaben unterbleiben. Anreize wie zum Beispiel in einer Hochschule in Kaiserslautern sind selten. „Dort besteht die Möglichkeit, die Lehrstunden zu reduzieren, wenn man an einem regionalen Strategie-/Entwicklungsprozess mitwirkt“, berichtet Radinger-Peer.

Aufwertung folgt der Verantwortung

Obwohl es heute oft den Anschein hat, dass Hochschulen per se in der Region engagiert sind – an der Johannes Kepler Universität Linz wurden etwa seit den 1990ern mehrere Institute gegründet, die sich gezielt dem Thema Umwelt und Nachhaltigkeit widmen –, heißt dies nicht, dass die Hochschule selbst die alleinige treibende Kraft dahinter ist. „Der Linzer Hochschulfonds, als österreichweites Unikum für das Engagement der Stadt Linz und des Landes OÖ, ebnete den Weg für das starke Agenda-Setting der Politik in Fragen der Universitätsentwicklung“, erklärt die Forscherin.

In welche Richtung es in Sachen regionale Nachhaltigkeit gehen soll, geht häufig von politischen Akteurinnen und Akteuren aus, aber auch die internationale Forschungsgemeinschaft kann eine Rolle spielen. Fakt ist, dass die untersuchten Hochschulen in ihrer Region alle eher reaktiv tätig werden. Selbst für diesen Zweck eingerichtete Organisationseinheiten hätten laut Radinger-Peer oft zur Folge, „dass die Verantwortung für regionales Engagement dorthin abgegeben werde.“ Die „Third

Mission“ erfordert jedenfalls eine ganzheitliche Herangehensweise sowie ähnliche Ziel- und Wertvorstellungen auf beiden Seiten. Bis regionales Engagement an Hochschulen zur Selbstverständlichkeit wird, ist es noch ein weiter Weg. Erste Forschungsergebnisse holen es nun aber zumindest vom Schatten ins Licht der Aufmerksamkeit.

Zur Person

Verena Radinger-Peer ist mehrfach ausgezeichnete Regionalforscherin mit Fokus auf Regionalentwicklung am Institut für Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung der Universität für Bodenkultur Wien. Zur Kooperation von Hochschulen und Region forscht sie noch bis Mitte 2021 im Rahmen des Hertha-Firnberg-Programms des Wissenschaftsfonds FWF.

Publikationen

- Radinger-Peer, V. (2019): What influences universities' regional engagement? A multi-stakeholder perspective applying a Q-methodological approach. In: *Regional Studies, Regional Science*, 6 (1), pp. 170-185.
- Pflitsch, G./Radinger-Peer, V. (2018): Developing Boundary-Spanning Capacity for Regional Sustainability Transitions – A Comparative Case Study of the Universities of Augsburg (Germany) and Linz (Austria). In: *Sustainability*, 10 (4), p. 918.
- Radinger-Peer, V./Pflitsch, G. (2017): The role of higher education institutions in regional transition paths towards sustainability. The case of Linz (Austria). In: *Review of Regional Research*, 37 (2), pp. 161-187.

Quelle: Pressemeldung vom 15.01.2020 (<https://scilog.fwf.ac.at/kultur-gesellschaft/10842/regional-ist-nicht-banal>)

Jahresverzeichnis 2019

Das **Inhaltsverzeichnis des Jahrgangs 2019** der *Hochschulmanagement* finden Sie auf unserer Website als PDF-Datei: <https://www.universitaetsverlagwebler.de/jvz>

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor.

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

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

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

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

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

Nach zwei Jahren sind alle Ausgaben eines Jahrgangs frei zugänglich.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2019

Sonderheft zum Symposium „Pakte, nichts als Pakte... – Was braucht das deutsche Wissenschaftssystem in den 2020er Jahren?“

Bund und Länder haben viel Geld investiert, um den Wissenschaftsstandort international wettbewerbsfähig zu machen. Hat es sich gelohnt? Und was braucht es für die Zukunft? Darüber diskutierten die Spitzen des Wissenschaftssystems anlässlich der Verabschiedung von Wilhelm Krull am 12. und 13. Dezember 2019 in Hannover.

Mit Beiträgen von

Wilhelm Krull, Georg Schütte, Wolf-Dieter Lukas, Martin Stratmann, Peter-André Alt, Sabine Kunst, Peter Strohschneider, Helga Nowotny, Martina Brockmeier, Rainer Lange, Georg Krücken, Christian von Coelln, Matthias Kleiner, Johannes Schöning, Christoph Lundgreen, Robert-Jan Smits, Otfried Jarren, Liselotte Højgaard, Dorothea Rüland, Enno Aufderheide, Jörg Hacker, Jürgen Mittelstraß, Wolfgang Marquardt, Hans-Jochen Schiewer, Alexandra Bormann, Christian Jehle, Gabriele Gillessen-Kaesbach, Veronika Lipphardt, David Kaldewey & Saskia Schäfer.

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 6/2019

Hochschulentwicklung/-politik

Ludwig Huber

„Bildung durch Wissenschaft“ als Qualität des Studiums

Martin Winter

Akademisierung der Musikhochschulen.

Zur Entwicklung eines besonderen Hochschultyps

Hochschulforschung

Andreas Hütig & Benedikt Schreiber

Kompetenzförderung durch wissenschaftsjournalistisches Arbeiten – innovative Lehre und neue Prüfungsformen

Rezensionen

Meldungen

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

P-OE 3+4/2019

Assessment Center in der Wissenschaft

Ralph Stegmüller, Wiebke Esdar, Wögen N. Tadsen, Fred G. Becker & Elke Wild

What motivates professors to teach in higher education? Results of an interview study with newly assigned professors

Martin Mann

Auswählen und Entwickeln. Assessment Center in der Wissenschaft

Fred G. Becker

Assessment-Center (AC): Wann ein AC ein AC ist und wann nicht

P-OE-Gespräche

mit Dr. Martin Mehrtens, mit Bewerberinnen und Bewerbern, mit Heike Schäfer-Dammert und Jasmin Frank über Assessment Center in der Wissenschaft

Stefan Prüter & Christiane Teichmann
Assessment Center – Perspektiven aus der Management-Diagnostik

Anne Schreiter

„Strategisch Führen für Wissenschaftsmanager*innen“ – Ein neues Angebot des Netzwerks Wissenschaftsmanagement! e.V

Wolff-Dietrich Weblar
Erweiterung der Lehrkompetenz – ein Modell für andere

Iris Neiske & Nerea Vöing
Tätigkeitsbericht 2007-2017 der Stabsstelle Bildungsinnovationen und Hochschuldidaktik der Universität Paderborn

QiW**Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration**QiW 3+4/2019****Studienerfolg und Studienabbruch***Sonja Bandorski, Marita McGrory,
Gerd Grözingen*
Hochschulstatistik richtig benutzen*Kerstin Heil et al.*
**Studienzweifel und Studienabbruch als
Ausdruck von Passungsverhältnissen
zwischen Habitus und Studium***Yvette E. Hofmann et al.*
**Die Rolle von Resilienz bei
Studienabbruchentscheidungen
Stand der internationalen Forschung
und erste Ergebnisse einer
nationalen Studie***Michael Feldhaus & Tim Baalman*
**Soziales Kapital von Eltern und der
Studienerfolg von Studierenden***Jesús Pineda et al.*
**Studienfinanzierung als Hürde für
internationale Studierende in
Deutschland?***Julia Heigle & Friedhelm Pfeiffer*
**Langfristige Wirkungen eines nicht
abgeschlossenen Studiums auf
individuelle Arbeitsmarktergebnisse
und die allgemeine Lebenszufriedenheit***Johannes Berens & Kerstin Schneider*
**Drohender Studienabbruch: Wie gut
sind Frühwarnsysteme?***Raphael Brade, Oliver Himmler
& Robert Jäckle*
**Können Ansätze aus der
Verhaltensökonomik den
Studienerfolg erhöhen?***Stefan Janke & Maria Mühlbauer*
**Von Reaktanz zu Akzeptanz: Ein
iterativer Ansatz zur Einbindung
relevanter Expert*innen- und
Interessengruppen bei der
Weiterentwicklung studentischer
Lehrevaluationen****ZBS****Zeitschrift für
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 4/2019**Zum Thema der Digitalisierung in
der Studienberatung****Anregungen für die Beratungspraxis/
Erfahrungsberichte***Oliver Claves*
Studienberatung digital?*Mona Stumpe
& Johannes Steinkraus*
**Studiengangsdarstellungen im Web
Erfahrungsberichte aus der Leibniz
Universität Hannover und der
Georg-August-Universität Göttingen***Tobias Hofmann*
**Chancen und Grenzen
onlinebasierter
Peer-Beratungsangebote
Ein praxeologischer
Erfahrungsbericht***Jochen O. Ley & Hedda Zechner*
**Entscheiden? Suchen. Reflektieren.
Auswählen!
Mit dem Online-Orientierungs-
angebot der Humboldt-Universität
zu Berlin vom Dropout zur
Digitalisierung***Cordula Meier
& Simone Jawor-Jussen*
**Digitale Entwicklungen in der
Studienberatung****Tagungsbericht****Heterogene Studierende als
Herausforderung für die
Studienverlaufsberatung – Tagung
an der Hochschule Hannover****Tagungsankündigung****GIBeT-Arbeitskreistagung und
GIBeT-Weiterbildungstagung 2020
am 5. und 6. März in Kassel****Für weitere
Informationen**

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

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

Peer Pasternack, Daniel Hechler & Justus Henke

Die Ideen der Universität

Hochschulkonzepte und hochschulrelevante Wissenschaftskonzepte

Einst genügte es, von „universitas magistrorum et scholarium“, „universitas litterarum“, der „Humboldtschen Universitätsidee“ oder dem „Wesen der deutschen Universität“ zu sprechen, um ein allgemeines konzeptionelles Einvernehmen zu erzeugen bzw. zu bekräftigen. Seit der „Hochschule in der Demokratie“ ändert sich das: Die Hochschulexpansion verband sich mit einer Hochschulkonzepte-Expansion. Heute lassen sich 44 Konzepte identifizieren, die aktuelle Relevanz haben. Diese werden hier auf jeweils zwei bis fünf Seiten vorgestellt und anschließend miteinander verglichen. Das wiederum bleibt nicht ohne Überraschungen.



Bielefeld 2018, 212 Seiten, ISBN 978-3-946017-14-1,
39.70 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel, direkt beim Verlag und im Versandbuchhandel.

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