

# Hochschulmanagement

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

## Hochschulmanagement nach einer Reform-Dekade: Governance – Finanz- und Campusmanagement – Qualitätsentwicklung

- Die neue Governance der Hochschulen:  
Bilanz nach einer Reform-Dekade
- Moderne Finanzkommunikation an Hochschulen  
am Beispiel der Universität Duisburg-Essen
- Referenzmodell zur Evaluation von Informationssystemen  
für ein integriertes Campus-Management
- Community Organizing als Instrument der  
Qualitätsentwicklung an Hochschulen?

**4 | 2009**

## Herausgeberkreis

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

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

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

*Rudolf Fisch*, Dr., Professor em., interimistische Hochschulleitung der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

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

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

*Stefan Lange*, Dr., Stiftungslehrstuhl Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (geschäftsführender Herausgeber)

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

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

*Erhard Mielenhausen*, Dr., Professor für Betriebswirtschaft, Präsident der Fachhochschule Osnabrück, ehem. Vizepräsident der HRK

*Heinke Röbbken*, Dr., Professorin für Bildungsorganisation und Bildungsmanagement, Zentrum für Bildungsforschung und Lehrerbildung, Bergische Universität Wuppertal

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

*Wolff-Dietrich Webler*, Dr., Professor of Higher Education, Bergen University (Norway), Ehrenprofessor der Staatl. Päd. Universität Jaroslavl und wiss. Leiter des Zentrums für Lehren und Lernen an Hochschulen Jaroslavl/Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

## Hinweise für die Autoren

Senden Sie bitte zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der Papierform beigelegt oder per E-Mail zugeschickt werden) an die Redaktion (Adresse siehe Impressum). Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht gleichzeitig in einer anderen Zeitschrift behandeln. Die Zeitschrift „HM“ veröffentlicht nur (i.d.R. zweifach) begutachtete Aufsätze.

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den Autorenhinweisen auf unserer Verlags-Homepage: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).

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

## Impressum

### Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung

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

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

**Erscheinungsweise:** 4mal jährlich

**Redaktionsschluss dieser Ausgabe:** 16.12.2009

### Grafik:

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

### Abonnement/Bezugspreis:

Jahresabonnement 59 Euro zzgl. Versandkosten  
Einzelpreis 15 Euro zzgl. Versandkosten

### Druck:

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

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

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

### Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

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

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

# Hochschulmanagement

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

## Editorial

86

## Hochschulreformen in Deutschland

*Stefan Lange*

Die neue Governance der Hochschulen:  
Bilanz nach einer Reform-Dekade

87

## Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Rainer Ambrosy & Martin Goch*

Moderne Finanzkommunikation an Hochschulen  
am Beispiel der Universität Duisburg-Essen

98

*Markus Bick & Kathrin Börgmann*

Referenzmodell zur Evaluation von Informationssystemen  
für ein integriertes Campus-Management

108

*Lukas Bischof, Julie Kraft, Jan Vogt & Marcel Carasco*

Community Organizing als Instrument der Qualitätsent-  
wicklung an Hochschulen? Eine erste Erfahrung einer  
Freiburger Studenteninitiative

115

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

IV

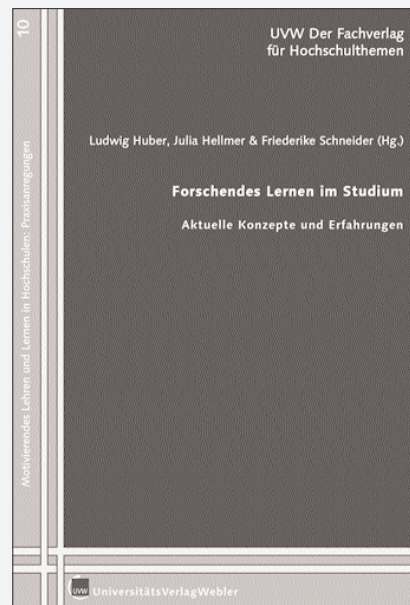
## Neuerscheinungen im UniversitätsVerlagWebler:

### Ludwig Huber, Julia Hellmer & Friederike Schneider (Hg.): Forschendes Lernen im Studium. Aktuelle Konzepte und Erfahrungen

Das Konzept des Forschenden Lernens, das vor 40 Jahren von der Bundesassistentenkonferenz ausgearbeitet wurde und weithin großes Echo fand, gewinnt gegenwärtig erneut an Aktualität. Im Zusammenhang mit dem „Bologna-Prozess“ werden Anforderungen an die Entwicklung allgemeiner Kompetenzen der Studierenden gestellt, zu deren Erfüllung viel größeres Gewicht auf aktives, problemorientiertes, selbstständiges und kooperatives Arbeiten gelegt werden muss; Forschendes Lernen bietet dafür die einem wissenschaftlichen Studium gemäße Form.

Lehrenden und Studierenden aller Fächer und Hochschularten, die Forschendes Lernen in ihren Veranstaltungen oder Modulen verwirklichen wollen, soll dieser Band dienen. Er bietet im ersten Teil Antworten auf grundsätzliche Fragen nach der hochschuldidaktischen Berechtigung und den lerntheoretischen Gründen für Forschendes Lernen auch schon im Bachelor-Studium. Im zweiten Teil wird über praktische Versuche und Erfahrungen aus Projekten Forschenden Lernens großenteils aus Hamburger Hochschulen berichtet. In ihnen sind die wichtigsten Typen und alle großen Fächerbereiche der Hochschulen durch Beispiele repräsentiert. Die Projekte lassen in ihrer Verschiedenartigkeit die unterschiedlichen Formen und Ausprägungsgrade erkennen, die Forschendes Lernen je nach Fach annehmen kann (und auch muss); zugleich zeigen sie die reizvolle Vielfalt möglicher Themen und Formen. Im dritten Teil werden in einer übergreifenden Betrachtung von Projekten zum Forschenden Lernen Prozesse, Gelingensbedingungen, Schwierigkeiten und Chancen systematisch zusammengeführt.

Insgesamt soll und kann dieses Buch zu immer weiteren und immer vielfältigeren Versuchen mit Forschendem Lernen anregen, ermutigen und helfen.

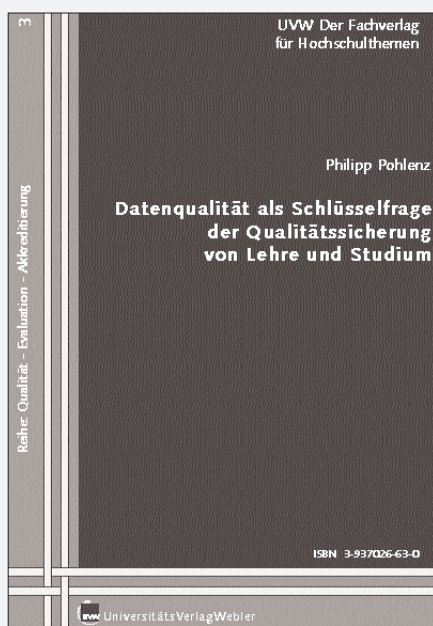


ISBN 3-937026-66-5, Bielefeld 2009,  
227 Seiten, 29.60 Euro

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

### Philipp Pohlenz:

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



Hochschulen wandeln sich zunehmend zu Dienstleistungsunternehmen, die sich durch den Nachweis von Qualität und Exzellenz gegen ihre Wettbewerber durchsetzen müssen.

Zum Vergleich ihrer Leistungen werden verschiedene Evaluationsverfahren herangezogen. Diese stehen jedoch vielfach in der Kritik, bezüglich ihrer Eignung, Leistungen der Hochschulen adäquat abzubilden.

Verfahren der Evaluation von Lehre und Studium wird vorgeworfen, dass ihre Ergebnisse bspw. durch die Fehlinterpretation hochschulstatistischer Daten und durch die subjektive Färbung studentischer Qualitätsurteile verzerrt sind. Im Zentrum des vorliegenden Bandes steht daher die Untersuchung von potenziellen Bedrohungen der Aussagefähigkeit von Evaluationsdaten als Steuerungsinstrument für das Management von Hochschulen.

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

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

Vor nunmehr gut einer Dekade ist das Hochschulrahmengesetz (HRG) fundamental dahingehend reformiert worden, dass der Bund den Ländern und Hochschulen keine Vorgaben mehr bezüglich der Organisationsstrukturen im Hochschulwesen machte und die europäischen Bildungsminister den Bologna-Prozess einleiteten. Dies war sicherlich nicht der Beginn der Hochschulreformen in Deutschland, sondern vielmehr ein bundespolitisches Signal der Ermutigung an jene Länder und Hochschulen, in denen eigenständige Organisations- und Studiengangsentwicklungen schon zu dieser Zeit gelebte Praxis waren, und eine Aufforderung an die anderen, es den Vorreitern nachzutun.

Ermutigung und Aufforderung waren erfolgreich – wie die heute 16 verschiedenen und stetig wieder novellierten Landeshochschulgesetze beweisen, während das HRG bereits Geschichte ist und der Bologna-Prozess auf zunehmende Akzeptanzprobleme bei den Studenten stößt.

Der Beitrag **Die neue Governance der Hochschulen: Bilanz nach einer Reform-Dekade** von *Stefan Lange* leistet eine Gesamtschau der organisationsbezogenen Hochschulreformen in Deutschland. Er beschreibt den Status quo ante der Governance-Strukturen deutscher Hochschulen, skizziert die Krisen-Debatte, die gegen Mitte der 1990er Jahre immer heftiger geführt wurde, und gibt einen Überblick über die Veränderungen, die sich ab Ende der 1990er Jahre nach der HRG-Reform herausgebildet haben. Dieser Überblick führt zahlreiche Topoi und Instrumente des Hochschulmanagements zusammen, über die in den vergangenen vier Jahren immer wieder in Einzelbeiträgen im HM berichtet wurde.

**Seite 87**

*Rainer Ambrosy und Martin Goch* widmen sich in ihrem Beitrag **Moderne Finanzkommunikation an Hochschulen am Beispiel der Universität Duisburg-Essen** einem Erfordernis der jüngsten Reformen von Hochschulfinanzierung und Mittelverteilung. Waren in der Kameralistik Hochschulhaushalte noch detailgenau vom Landesgesetzgeber reguliert und ihre Logik und Struktur nur dem langjährigen Verwaltungsexperten verständlich, so schaffen die neuen, von der Hochschule selbst zu verantwortenden Globalhaushalte neue Legitimierungsanforderungen. Fachbereiche und einzelne Professoren wollen wissen, wer – warum – wie viele Ressourcen erhält. Die Autoren geben Aufschluss darüber, wie eine Hochschule diesem gewachsenen Informationsbedürfnis durch eine transparente und verständliche Finanzkommunikation begegnen kann.

**Seite 98**



*Stefan Lange*

Überall dort, wo im Kontext der Bologna-Reformen Abläufe in der Lehre und studentische Leistungen erfasst bzw. verarbeitet werden sollen, bedarf es eines adäquaten EDV-gestützten Managements der Raum-, Lehrveranstaltungs- und Prüfungsorganisation. *Markus Bick und Kathrin Börgmann* wollen mit ihrem Beitrag **Referenzmodell zur Evaluation von Informationssystemen für ein integriertes Campus-Management** Hochschulen bei der Auswahl des für sie passenden Systems unterstützen. Im Anschluss an die Vorstellung typischer Funktionalitäten von Campus-Management-Systemen stellen sie ein grundlegendes Vorgehensmodell zur Informationssystem-Evaluation vor. Darauf aufbauend prüfen sie Kriterien für die Auswahl eines solchen CM-Systems durch eine jeweilige Hochschule.

**Seite 108**

Aus studentischer Perspektive werfen *Lukas Bischof, Julie Kraft, Jan Vogt und Marcel Carasco* in ihrem Beitrag **Community Organizing als Instrument der Qualitätsentwicklung an Hochschulen? Erste Erfahrungen einer Freiburger Studenteninitiative** ein ganz eigenes und mit Blick auf die anhaltenden Studentenproteste sehr interessantes Schlaglicht auf die Bologna-Reformen. Den neu – und schnell – eingerichteten Bachelor-Master-Studiengängen mangelt es u.a. häufig an einer begleitenden Qualitätssicherung durch die Hochschule. Einer der Gründe für dieses Defizit wird in der fehlenden Identifikation der Dozenten mit der Reform ausgemacht. Die Autoren stellen dem das „Community Organizing“ als ein mögliches Instrument der Qualitätssicherung- und -weiterentwicklung „von unten“ – also von Seiten der Studenten – entgegen. Sie rekurrieren dabei auf Erfahrungen einer Freiburger Studenteninitiative.

**Seite 115**

Abschließend noch ein Hinweis in eigener Sache: Nach zwei Jahren geht meine Zeit als geschäftsführender Mitherausgeber des HM nun zu Ende. Ich danke allen Autoren und dem Verlag für die hervorragende Zusammenarbeit und wünsche den Lesern der Zeitschrift auch für die Zukunft interessante und anregende Beiträge in ihrem HM.

S. Lange

Stefan Lange

## Die neue Governance der Hochschulen: Bilanz nach einer Reform-Dekade



Stefan Lange

Die grundlegenden Organisationsprinzipien der deutschen Hochschulen wurden seit 1976 durch die Rahmengesetzgebungskompetenz des Bundes für das gesamte Hochschulwesen geprägt. Das Hochschulrahmengesetz (HRG) markierte eine Ära der verordneten Homogenität und fiktionalen Gleichheit von Universitäten und Fachhochschulen in ihrem jeweiligen Segment. Qualitative Innovationen, die Abweichungen von dieser Gleichheit bedeuteten, waren verpönt und i.S. „unzulässiger Niveaupflege“ auch juristisch unzulässig. Nun ist es eine gute Dekade her, dass das HRG grundlegend reformiert wurde. Ab 1998 machte der Bund den Ländern keine Vorgaben mehr bezüglich der von den Hochschulen zu wählenden Organisationsstrukturen. Dies war ein bundespolitisches Signal der Ermutigung an jene Länder und Hochschulen, in denen eigenständige, auf Qualitätssteigerungen zielende Organisations- und Studiengangsentwicklungen schon zu dieser Zeit als Modellversuche erprobt wurden, und eine Aufforderung an die anderen, es den Vorreitern nachzutun.

Ermutigung und Aufforderung waren erfolgreich – wie die heute 16 verschiedenen und stetig aufs Neue novellierten Landeshochschulgesetze beweisen, während das HRG selbst seit der Föderalismusreform I der Vergangenheit angehört und sich alternativ andere bundesweite, wettbewerblich ausgerichtete Instrumente zur strukturellen und qualitativen Neugestaltung des deutschen Hochschulwesens etabliert haben.

Im folgenden Beitrag werden nun all jene Topoi und Instrumente eines durch die hochschulpolitischen Reformen angestoßenen neuen Hochschulmanagements bilanziert, über die in den vergangenen vier Jahren immer wieder in Einzelbeiträgen im HM berichtet wurde. Abschnitt 1 beschreibt zunächst die heute nach wie vor wirkmächtigen Organisationsstrukturen der tradierten deutschen Universität. Diese wurden seit Mitte der 1960er Jahre zunehmend öffentlich kritisiert; ein Krisen-Diskurs etablierte sich, kulminierte Mitte der 1990er Jahre und wird in seinen Grundzügen sowie mit den entsprechenden Therapieansätzen in Abschnitt 2 thematisiert. Aus der Krisenrhetorik und den diskutierten Therapien erwachsen seit Mitte der 1990er Jahre konkrete neue Hochschulpolitiken der Bundesregierung sowie der einzelnen Länder, die in ihren Grundzügen und institutionellen Ausprägungen in Abschnitt 3 und 4 vorgestellt werden. Im Fazit wird die Frage nach Wirkungen und Potentialen der Instrumente der Governance-Reformen aufgeworfen. Eine detaillierte hochschulpolitische Bewertung einzelner Reformbündel und Instrumente – auch im

Ländervergleich – bleibt allerdings weiteren Beiträgen in dieser Zeitschrift vorbehalten, denen die folgenden Ausführungen als Anregung dienen mögen.

### 1. Hochschul-Governance in Deutschland: Der Status quo ante

Das traditionelle Governance-Regime der deutschen Universitäten ist durch die gleichzeitige Dominanz von akademischer Selbstorganisation und staatlicher Regulierung gekennzeichnet. Rechtlich manifestierte sich dies als „historischer Kompromiss“ in der Doppelnatur der Universitäten als Körperschaften des öffentlichen Rechts i.S. von Korporationen und staatlichen Anstalten i.S. nachgeordneter Behörden (Kimminich 1982; Krüger 1996; Hödl/Zeglin 1999, S. 136). Der Korporationsgesichtspunkt – die akademische Selbstorganisation – stand und steht bis heute lediglich unter einer allgemeinen Rechtsaufsicht der Länder. In den Bereichen, in denen die Hochschulen jedoch i.S. nachgeordneter Behörden staatliche Aufgaben erfüllen – insbesondere in Haushalts-, Wirtschafts- und Personalverwaltungsangelegenheiten – hatten die Länder in der Vergangenheit mit der Fachaufsicht eine sehr weitgehende Aufsichtsfunktion.

Als Korporationen beruhten die deutschen Universitäten auf der autonomen Selbstorganisation der Professoren. Die Professorenschaft als Ganzes erhielt in der akademischen Selbstorganisation der Universitäten eine überragende Stellung; und jeder einzelne Professor genoss hinsichtlich der Gegenstände und Bedingungen seiner Forschung und Lehre eine Autonomie, in die auch die akademische Selbstorganisation nicht eingreifen konnte. Die Autonomie der einzelnen Professoren – und hier vor allem die der Ordinarien bzw. Lehrstuhlinhaber – war in allen Forschung und Lehre betreffenden Fragen hoch. Zur Charakterisierung dieser dominierenden akademischen Oligarchie sprach der Hochschulforscher Burton C. Clark (1983, S. 140) prägnant von „small monopolies in thousands of parts“.

Aus der Perspektive des einzelnen Professors betrachtet war die Universität und die Fakultät, zu der er gehörte, eine lokale Korporation von Kollegen – den anderen Professoren –, unter denen das Leitbild der Gleichheit von Rechten, Pflichten und Möglichkeiten vorherrschte.<sup>1</sup> Dieses Leitbild wurde im Universitätsalltag vor allem hinsichtlich eines

<sup>1</sup> Auch die Einführung der „Gruppenuniversität“ konnte dieser Selbstwahrnehmung der Professorenschaft wenig anhaben – behielt sie doch in allen relevanten Fragen von Forschung und Lehre eine Stimmenmajorität.

Nicht-Gebrauchs all jener formalen, durch Gesetz oder Grundordnung der Universität zugestandenen Rechte hochgehalten, die geeignet gewesen wären, einzelnen oder Gruppen von Kollegen Schaden zuzufügen. Die innere Universitätsführung – Rektoren und Dekane – wurde traditionell von der Professorenschaft aus ihrer Mitte gewählt. Auch sie blieben während ihrer Amtsausübung dem Prinzip der Kollegialität unter Professoren verpflichtet und waren kaum in der Lage (und auch nicht Willens), konflikträchtige Entscheidungen insbesondere im Hinblick auf Entzug oder nur selektive Gewährung von Ressourcen zu treffen. Die akademische Selbstorganisation lief letztlich auf einen institutionalisierten Nichtangriffspakt unter den Professoren hinaus, der ein formal mehrheitsdemokratisch organisiertes System faktisch in eine Struktur informeller Vetorechte überführte, das erstens – dem Konsensprinzip gehorchend – nur sehr langsam entscheiden konnte und zweitens, die Entscheidungsmaterien inhaltlich auf Positivsummenspiele einengen musste, an denen jeder gleichermaßen profitierte (Schimank 1995, S. 222-258).

Als staatliche Anstalten und nachgeordnete Behörden unter der Fachaufsicht der Landeskultusministerien hingegen unterlagen die Universitäten engmaschigen und am generellen Bedarf des öffentlichen Dienstes – also nicht auf ihre spezifischen Bedürfnisse hin – ausgerichteten rechtlichen Regulierungen. Von der Einstellung des Personals über das Haushaltsrecht, die Organisationsstrukturen bis hin zu der Genehmigung von Studiengängen unterlagen alle nicht unmittelbar wissenschaftlichen Angelegenheiten der staatlichen Regulierung.

## 2. Legitimitätsprobleme: Die öffentliche Wahrnehmung einer Krise der deutschen Hochschulen

Seit dem 1976er Beschluss der Kultusminister, dem Trend zur Massenhochschule nicht mehr mit einem weiteren Ausbau des Hochschulsystems zu begegnen, sondern den wachsenden „Studentenberg“ mit den vorhandenen Ressourcen an Personal und Ausstattung zu „untertunneln“, hatte sich eine Vielzahl von Problemen aufgestaut, die unter der Regie des o.a. traditionellen Governance-Regimes nicht gelöst werden konnten und schlicht immer weiter in die Zukunft vertagt wurden. Um nur ein paar Schlagworte der Krisenrhetorik mit Blick auf die universitäre Lehre zu nennen: Abnehmende Qualität der Lehrveranstaltungen, zunehmende Studienabbrecherquoten, stetige Verlängerungen der Studienzeiten, Flucht aus der Lehre in die Forschung, mangelnde Vermittlung der auf dem Arbeitsmarkt benötigten Fähigkeiten, mangelnder Anwendungsbezug der Lehre etc. (Schimank/Lange 2009). Folgt man Diagnosen aus den 1990er Jahren zu Situation und Leistungsfähigkeit der Hochschulen in Deutschland, stößt man auf ein Krisenszenario erstaunlichen Ausmaßes. Die Diagnose, dass die deutsche Universität „blockiert“ (Daxner 1999) sei, zählte da noch zu den harmloseren Erkenntnissen. Weiteren Zuschreibungen zufolge glich sie einem „untergehenden Schiff“ (Simon 2000) oder war bereits „im Kern verrottet“ (Glötz 1996).

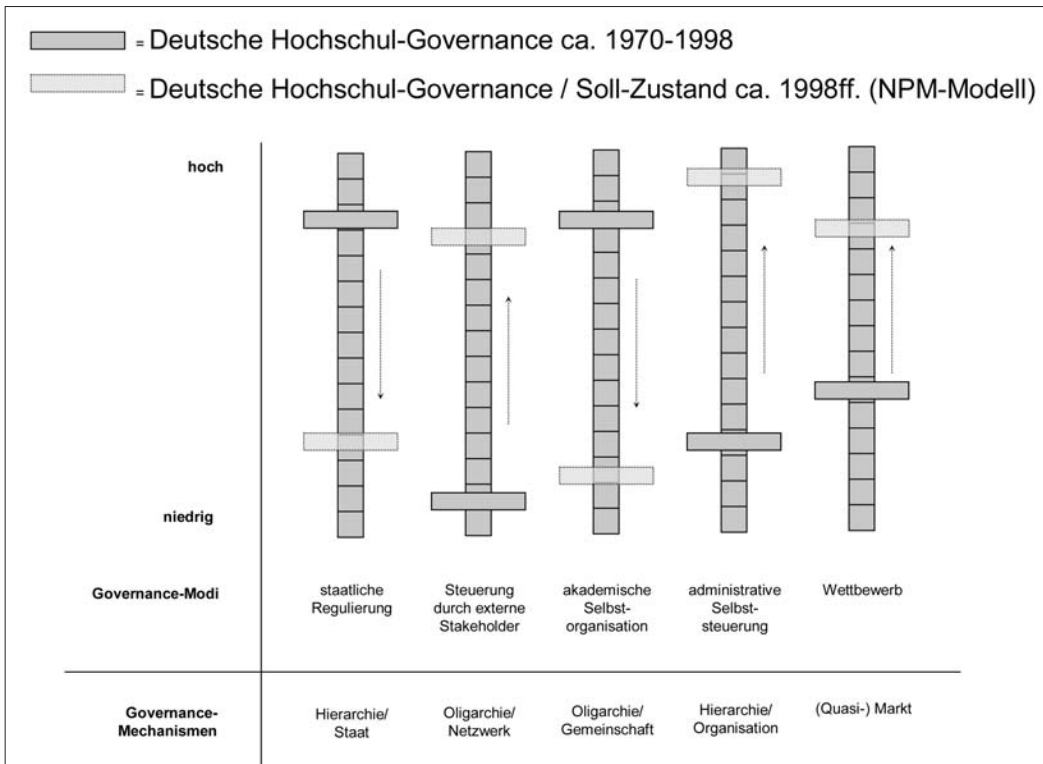
Während die Universitätsleitungen und Professoren darauf beharrten, dass bei zunehmender politisch zu verantwort-

tender finanzieller Verarmung der Hochschulen die gleichzeitig exponentiell wachsenden politischen Ansprüche an deren Leistungsfähigkeit per se nicht befriedigt werden könnten und Haushaltsaufstockungen verlangten, wuchs in der Politik die Ungeduld. Da eine pauschale Steigerung des Inputs an Ressourcen mit Blick auf die allgemein schlechte Haushaltslage der öffentlichen Kassen ausschied, suchte und fand die Politik die Schuld an der Krise in der Reformunfähigkeit und -unwilligkeit der Hochschulen selbst. Folglich setzten alle politisch motivierten Therapieansätze auch an der Governance-Struktur der Universitäten an. Ebenso wie bei der Krisen-Rhetorik wurde bei den Therapieansätzen zur Überwindung der angeführten Dilemmata nicht mit metaphorischen Übertreibungen geheizt: Zur Überwindung ihrer tiefen Krise müsse die Universität in jeder Beziehung „entfesselt“ werden (Müller-Böling 2000): entfesselt zum einen in externer Hinsicht aus der bürokratischen Umarmung und politischen Bevormundung des Staates und zum anderen hinsichtlich ihrer internen Leistungspotenziale, die durch eine straffe Selbst(re)organisation unter Managementgesichtspunkten sowie eine strikte Leistungs- und Serviceorientierung der Forschenden und Lehrenden forciert werden sollte. „New Public Management“ (NPM) hieß der neue Generalschlüssel, den die angelsächsischen Länder bereits seit den frühen 1980er Jahren in den knirschtenden Schössern ihrer öffentlichen Hochschulen drehten, und der seit den 1990er Jahren teils faktisch, teils auch nur in der politischen Rhetorik in immer mehr kontinentaleuropäischen Ländern Einzug gehalten hatte (Pardeise et al. 2009; de Boer/Enders/Schimank 2007; Lange/Schimank 2007).

Kern des NPM-Konzepts in Anwendung auf die Wissenschaft ist eine Neutarierung der in den Organisationsstrukturen deutscher Hochschulen vorfindlichen fünf Governance-Mechanismen (siehe zusammenfassend Jaeger/Leszczynsky 2008): Im Vergleich zur tradierten Hochschul-Governance soll die staatliche Regulierung von Details – wie z.B. der hochschulinternen Mittelverwendung, Curriculumentwicklung und Personalpolitik – minimiert werden; die Steuerung durch externe Stakeholder – dazu zählen der Staat selbst (als Treuhänder der Gesellschaft), aber vor allem die potenziellen Anwender wissenschaftlicher Erkenntnisse und Abnehmer der Graduierten, also Wirtschaftsunternehmen – soll verstärkt werden; die akademische Selbstorganisation der Hochschullehrer-Profession inklusive der drittelparitätischen Beteiligung weiterer Gruppen in Fakultätsräten und Senaten soll zurückgedrängt und damit die statuspolitische „Versäulung“ der Hochschulen aufgebrochen werden; die hierarchisch-administrative Selbststeuerung der Hochschulen durch Rektoren, Dekane und mittleres Management soll im Gegenzug ausgebaut und hinsichtlich Entscheidungsmacht und Ergebnisverantwortlichkeit den Strukturen privater Unternehmen ähnlicher gemacht werden; letztlich soll der Wettbewerb innerhalb und zwischen Hochschulen um knappe finanzielle Ressourcen zur Förderung von Forschung und Lehre sowie um die besten Studenten maximiert werden.

In der Realität sind freilich die Krisen-Symptome der deutschen Universität weit weniger eindeutig interpretierbar – und damit auch weniger eindimensional therapierbar – als von den öffentlichkeitswirksamen Diagnosen gezeichnet: Zum einen sind seit der Etablierung des Humboldtischen

Abbildung 1: Alte und neue Hochschul-Governance in Deutschland



Wirkung zum 1.10.2008 gegenstandslos. Die staatliche Regulierung der Hochschulen liegt nun (wieder) allein in der Kompetenz der Länder. Dass dieser neu eröffnete Spielraum bereits seit 1998 sukzessive genutzt wurde, zeigt sich etwa daran, dass die verschiedenen Reformansätze – z.B. eine Deregulierung des Haushaltsrechts, die Einführung von Zielvereinbarungen und leistungsorientierter Mittelvergabe, die Erhebung von Studiengebühren oder die Etablierung von Hochschulräten – in verschiedenen Ländern durchaus sehr unterschiedlich ausgestaltet wurden. Diese Kultivierung von Vielfalt könnte im Laufe der Zeit erweisen, welche institutionellen Neuregelungen für welche Zwecke am geeignetsten sind. Sie könnten aber auch Schieflagen und Disparitäten schaffen, die am Ende wieder die Bundesregierung ins Spiel brächten, zumal die meisten Länder weder in der Vergangenheit noch in Zukunft ihre Hochschulen auskömmlich finanzieren konnten bzw. können. Welche konkreten Reformen bezüglich der Governance-Strukturen hat es nun bislang gegeben und wie sind diese geeignet die Krisenwahrnehmung zu entschärfen?

Universitätstypus kaum Zeiten erinnerlich, in der die deutsche Universität nach Meinung von Politik und Öffentlichkeit nicht in der Krise gewesen wäre; zum anderen täuscht die Debatte über die eine große Krise darüber hinweg, dass die Universität an vielen kleinen Krisen leidet, die ihr zum größten Teil von außen aufgezwungen wurden und die sich nicht i.S. eines gordischen Knotens mit einem einzigen beherrzten Hieb durchtrennen lassen. Nach wie vor ist Schimank und Stöltzing (2001, S. 15) zuzustimmen, dass bei aller Reformbetriebsamkeit „sehr wenig sicheres Wissen über die tatsächliche oder vermeintliche Malaise, aber viele auf Fehleinschätzungen und politischem Opportunismus beruhende Prognosen und Attributionen, die, einmal in die Welt gesetzt, schnell zu self-fulfilling prophecies werden“, im Spiel sind.

Letztlich bleibt das Bild von der Krise der deutschen Universitäten zwiespältig: In der durch Massenmedien und Politik forcierten Wahrnehmung sind die Hochschulen in Deutschland – von neun zwischenzeitlich mit Elitestatus ausgezeichneten Ausnahmen abgesehen (siehe Abschnitt 3.3.2) – „überlebenstüchtige Versager“ (Schimank 2001), die es schaffen, trotz permanenten Scheiterns bei der Leistungserbringung ihren öffentlich alimentierten Fortbestand zu sichern. Es waren vor allem staatliche Akteure, die auf dem Höhepunkt der Krisen-Diskurse begannen, Reformhemmnisse abzubauen. So beschränkte sich das Bundesministerium in dem von ihm 1998 novellierten HRG in vielen Hinsichten auf sehr generelle Vorgaben der hochschulpolitischen Regulierung und hat auf bundeseinheitliche Vorgaben zu den Organisationsstrukturen der Hochschulen vollständig verzichtet. Als Ergebnis der Föderalismusreform von 2004/2005 wurde die Hochschulrahmengesetzgebung mit

Universitäten zwiespältig: In der durch Massenmedien und Politik forcierten Wahrnehmung sind die Hochschulen in Deutschland – von neun zwischenzeitlich mit Elitestatus ausgezeichneten Ausnahmen abgesehen (siehe Abschnitt 3.3.2) – „überlebenstüchtige Versager“ (Schimank 2001), die es schaffen, trotz permanenten Scheiterns bei der Leistungserbringung ihren öffentlich alimentierten Fortbestand zu sichern. Es waren vor allem staatliche Akteure, die auf dem Höhepunkt der Krisen-Diskurse begannen, Reformhemmnisse abzubauen. So beschränkte sich das Bundesministerium in dem von ihm 1998 novellierten HRG in vielen Hinsichten auf sehr generelle Vorgaben der hochschulpolitischen Regulierung und hat auf bundeseinheitliche Vorgaben zu den Organisationsstrukturen der Hochschulen vollständig verzichtet. Als Ergebnis der Föderalismusreform von 2004/2005 wurde die Hochschulrahmengesetzgebung mit

### 3. Die neue Governance im deutschen Hochschulwesen

#### 3.1 Staatliche Regulierung

##### 3.1.1 Haushalt

Hinsichtlich einer Deregulierung staatlicher Vorgaben ist festzustellen, dass die Umstellung des Haushaltsrechts von der Kameralistik auf Globalbudgets nach verschiedensten Modellversuchen z.B. mit Experimental-Gesetzen für einzelne Einrichtungen und Experimentierklauseln in den allgemeinen Landeshochschulgesetzen (Smeddink 2008) – in den meisten Ländern begonnen wurde (Behrens 1996, 2001a; Lanzendorf/Pasternack 2008). Im Rahmen des kameralistischen Systems verabschiedete der Landesgesetzgeber in der Vergangenheit einen ein- oder zweijährigen Haushaltsplan für eine Hochschule, der in detaillierte Titelgruppen und Titel unterteilt war, die der Hochschule exakt vorgaben, welche Geldsummen wofür auszugeben waren. Um zu einer realistischen Einschätzung des Bedarfs zu kommen, wurden im Zuge der Haushaltsplanaufstellung durch die Hochschulen die Vorjahreshaushalte i.d.R. einfach „überrollt“, d.h. die Daten der Vorjahrestitel wurden

schlicht ohne große Änderungen in das kommende Jahr übernommen. Die Kameralistik beruht auf einer finanzwirtschaftlichen Einnahmen- und Ausgabenrechnung, die auf eine input-orientierte Steuerung des Handelns der staatlichen Verwaltung gerichtet ist. Die Effizienz und Effektivität der Ressourcenverbräuche des öffentlichen Dienstes lässt sich damit nicht abbilden.

Globalhaushalte machen – zumindest dem theoretischen Anspruch nach – mit kameralistischen Grundsätzen und den Pathologien, die sie an Hochschulen erzeugen, Schluss. Ein echter globalisierter Haushalt kennt keine Titelgruppen, sondern sieht die Überweisung der Landeszuwendung als Blocksumme vor, mit der die Hochschule dann intern haushalten kann und muss. Das hieße auch, dass die verschiedenen Ausgabenarten untereinander vollständig deckungsfähig wären. Selbstverständlich würde die Deckungsfähigkeit auch für Personal- und Sachausgaben gelten. Auch das Jährlichkeitsprinzip wäre abgeschafft: Kassenüberschüsse am Ende eines Haushaltsjahres dürften übertragen und investiert werden. Um dennoch eine demokratische Kontrolle über die Mittelverwendung gegenüber dem staatlichen Zuwendungsgeber gewährleisten zu können, setzt der Globalhaushalt die Einführung einer Kosten-Leistungsrechnung, einer kaufmännischen Buchführung (Doppik) sowie eines Berichtssystems (Controlling) der Hochschulen über die von ihnen mit dem staatlichen Geld erzeugten Leistungen voraus. Die vom Zuwendungsgeber verlangten Leistungen werden in Zielvereinbarungen festgeschrieben (siehe Abschnitt 3.2.1). Für die hochschulinterne Öffentlichkeit bedarf es neuartiger Formen der Finanzkommunikation, um die nun von einer Hochschule selbst zu verantwortende Mittelverteilung zu legitimieren.<sup>2</sup>

Soweit die Theorie. In der Praxis haben zwölf von sechzehn Bundesländern begonnen, Globalhaushalte für ihre Hochschulen einzuführen, die in den meisten Fällen einem kameralistischen Haushalt mit reduzierten Titelgruppen und Übertragbarkeitsmöglichkeiten entsprechen. Diese geben den Hochschulen zunächst einmal größere Handlungsspielräume durch eine ausgeprägtere Deckungsfähigkeit sowie Möglichkeiten zur Rücklagenbildung und internen Budgetierung. In einigen Ländern existieren nun zwei Systeme parallel: Solange Hochschulen rechtlich als nachgeordnete Behörden geführt werden, kann auf eine kameralistische Haushaltsführung nicht verzichtet werden. Es kommt nun schlicht eine zweite Buchführung unter kaufmännischen Gesichtspunkten hinzu. Auch die volle Deckungsfähigkeit, die ein Wegfallen der Stellenpläne seitens der Landesgesetzgeber und damit Diensttherreneigenschaften der Hochschulen voraussetzen würde, ist bislang nicht flächendeckend implementiert. Von ‚echten‘ Globalhaushalten sind die Hochschulen vieler Bundesländer noch weit entfernt.

### 3.1.2 Rechtsformen

Eine weitere Maßnahme der staatlichen Deregulierung ist die Veränderung der Rechtsform der Hochschulen (Palandt 2003; Sandberg 2005; Lanzendorf/Pasternack 2008). Niedersachsen hat z.B. 2002 seine Fachhochschulen in den rechtlichen Status von Landesbetrieben überführt – was kaufmännische Buchführung zwingend erforderlich machte –, während die niedersächsischen Universitäten ihren Rechtsstatus selbst wählen und z.B. als Stiftungen des öf-

fentlichen Rechts geführt werden können. Das ermöglicht ihnen z.B. eigenes Stiftungsvermögen zu bilden: d.h., Grundstücke und Liegenschaften des Landes sowie der jährliche Landeszuschuss gehen in Stiftungseigentum über. Die Stiftungen haben Diensttherreneigenschaften und üben die Rechts- und Fachaufsicht über die Hochschule aus. Auch andere Länder – wie z.B. Hessen – experimentieren mit dem Stiftungsmodell. So wurde u.a. die Johann-Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt am Main zum 28.9.2007 per Gesetz des Hessischen Landtags in eine Stiftungsuniversität umgewandelt. Hessen hat nun zwei Universitäten mit einem eigenen, gesetzlich geregelten Status, der von dem allgemeinen Hessischen Hochschulgesetz abweicht: neben der Universität Frankfurt am Main ist das die Technische Universität Darmstadt, die bereits seit dem 1.1.2005 eine eigene gesetzliche Grundlage besitzt, die sie aus dem Rang einer „nachgeordneten staatlichen Behörde“ ausgliedert und ihr den Status einer autonomen Körperschaft des öffentlichen Rechts zuweist (Smeddink 2008). Das Nordrhein-Westfälische Landesparlament hat mit dem „Hochschulfreiheitsgesetz“ vom 1.1.2007 entschieden, die Hochschulen des Landes ebenfalls nur noch als Körperschaften des öffentlichen Rechts zu führen, seine Fachaufsicht über den Hochschulsektor damit weitgehend aufzugeben und die Hochschulen mit Diensttherreneigenschaften auszustatten. Aber auch bei solchen rechtlichen Konstruktionen bleibt der Schatten der staatlichen Hierarchie stets spürbar: so leisten z.B. die nordrheinwestfälischen Hochschulen im Rahmen eines „Zukunftspakts“ mit dem Land einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung des Landes, indem sie sich verpflichten, Mitarbeiter der Landesverwaltung in frei werdende Stellen in der Hochschulverwaltung zu übernehmen.

### 3.1.3 Personal und Besoldung

Generell ist eine personalrechtliche Deregulierung in Deutschland noch nicht flächendeckend vollzogen. In den meisten Bundesländern werden weiterhin Stellenpläne geführt, und auch eine Anpassung des Dienstrechts für die wissenschaftlichen Hochschulangehörigen an die spezifischen Bedürfnisse von Forschung und Lehre hat bislang nicht stattgefunden. Sowohl die neue Professorenbesoldungsordnung (W-Besoldung seit 2004) als auch das neue Tarifvertragswerk für Angestellte im öffentlichen Dienst (TV-L seit 2006) sehen nach dem Wegfall der kontinuierlichen Besoldungs- und Vergütungsanhebungen nach Dienstalterstufen (Senioritätsprinzip) neben einem Grundgehalt leistungsbezogene Gehaltsbestandteile vor (Queva 2005; Handel 2005; Witte/Schreiterer 2003). Eine handhabbare Operationalisierung entsprechender Leistungskennzahlen ist aber noch keineswegs abgeschlossen und für den Angestelltenbereich quasi auch schon wieder aufgegeben worden. Die Bundesregierung hat im Jahr 2002 mit einer Änderung des HRG eine neue Personalkategorie in das deutsche Hochschulwesen eingeführt: die Juniorprofessur für Nachwuchswissenschaftler nach der Promotionsphase. Ziel der Bundesregierung war es, die durchschnittliche Ausbildungszeit bis zur ersten Professur radikal zu verkürzen und dem wissenschaftlichen Nachwuchs durch eine zur Profes-

<sup>2</sup> Siehe den Beitrag von Ambrosy und Goch in diesem Heft.

sur analoge, jedoch zeitlich auf sechs Jahre befristete Stellung mehr Unabhängigkeit und Selbstständigkeit zu geben (Rössel/Landfester 2003, S. 154). Insgesamt müssen die Ambitionen, die die Bundesregierung mit der Einführung dieser neuen Personalkategorie verknüpfte, als gescheitert betrachtet werden. Nach Auslaufen der Anschubfinanzierung wurden kaum noch neue Juniorprofessuren geschaffen – und wenn, dann häufig zu Lasten von regulären Lebenszeitprofessuren (Müller-Carmen/Salzgeber 2005, S. 271; Musselin 2005, S. 145). Auch die ursprüngliche Idee, mit der Juniorprofessur ein „tenure track“-System einzuführen, das – bei guten Ergebnissen in Forschung und Lehre – einen planbaren Übergang von der Promotion in die Lebenszeitprofessur ermöglicht, wurde nicht realisiert.

Die Besetzung vakanter Professuren war in Deutschland lange Zeit ein langwieriges Verfahren, in dem neben einer Berufungskommission der Fakultät, der akademische Senat einer Hochschule, die interessierten Kandidaten sowie das zuständige Landesministerium involviert waren. Letzteres hatte das letzte Wort bei der Besetzung der Professuren. Die Berufungsverfahren zogen sich häufig auf bis zu drei Jahre in die Länge. Um hier die Geschwindigkeit der Verfahren zu erhöhen und die Anzahl der involvierten Akteure zu reduzieren, verzichten heute bei der Ausschreibung und -besetzung von Professuren gut die Hälfte der Landesministerien auf frühere Genehmigungsvorbehalte. Aber nur an den wenigen Stiftungshochschulen, ab 2010 an der TU Darmstadt (als Körperschaft des öffentlichen Rechts) sowie generell in Nordrhein-Westfalen, verfügen die Hochschulleitungen sowohl über das Berufungsrecht als auch über die Dienstherreneigenschaft gegenüber ihrem Personal.

**3.1.4 Akkreditierung und Genehmigung von Studiengängen**  
Stärker dereguliert wurde demgegenüber die Einrichtung neuer und die Veränderung bestehender Studiengänge, die in der Vergangenheit ministerieller Genehmigung bedurfte. Hier behält sich das zuständige Landesministerium jetzt i.d.R. nur noch eine Prüfung hinsichtlich des landesplanerischen Interesses vor, um vor allem Über- oder Unterangebote bei der Kapazitätsauslastung sowie regionale Ungleichgewichte zu verhindern. Alles Weitere wird an unabhängige Akkreditierungsagenturen delegiert (Erichsen 2004; Schade 2004; Serrano-Velarde 2008). Die Agenturen führen in Abständen von vier bis sieben Jahren Akkreditierungen der Bachelor- und Masterstudiengänge einzelner Hochschulen durch. Diese Verfahren beruhen meistens auf einer Peer-Review-basierten Evaluation des zur Akkreditierung vorgelegten Studienangebots. D.h. die Akkreditierungsagenturen prüfen Studien- und Prüfungsordnungen, die verfügbaren Kapazitäten sowie die zu erwartende Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt in Verbindung mit den im Studiengang in Aussicht gestellten „Learning Outcomes“ und treffen dann die Entscheidung über die Genehmigung des jeweiligen Studiengangs. Um eine solche Evaluation erfolgreich zu meistern, benötigt eine Hochschule ein durchsetzungsfähiges Management mit der Fähigkeit, auch hochschulintern Qualitätsstandards zu definieren, zu dokumentieren und zu kontrollieren – also eine starke administrative Selbststeuerung sowohl auf zentraler als auch auf dezentraler Ebene (Fachbereiche). Die Kopplung von Akkreditierung mit Evaluationsergebnissen ist die derzeit avancierteste Variante der

Qualitätssicherung im Bereich der Lehre und wurde politisch vor allem durch den Bologna-Prozess forciert, wonach alle an anderen Hochschulen anrechnungsfähigen Bachelor- und Master-Angebote akkreditiert sein müssen.

Bemerkenswert ist, dass diese Form von Akkreditierung neben der Exzellenz-Initiative (siehe Abschnitt 3.3.2) eine der wenigen Strukturinnovationen in der deutschen Hochschulpolitik ist, in der Deutschland europaweit eine Vorreiterrolle eingenommen hat. So haben sich bspw. die Niederlande, die im Vergleich zu Deutschland bereits eine längere Tradition der evaluationsgestützten Qualitätssicherung hatten, explizit an das deutsche Agenturmodell angelehnt (Jeliazkova/Westerheijden 2004).

## 3.2 Steuerung durch externe Stakeholder

### 3.2.1 Zielvereinbarungen

Weitere Maßnahmen sind in den meisten Bundesländern getroffen worden, um die externe Steuerung der Hochschulen durch gesellschaftliche Stakeholder zu verstärken. Bereits seit Ende der 1980er Jahre haben die Länder, eins nach dem anderen, Hochschulstrukturkommissionen eingesetzt, die sämtliche Hochschulen des betreffenden Landes als Ensemble und im Vergleich miteinander betrachten und bewerten sollten. Der nordrhein-westfälische „Expertenrat“ war mit seinem im Jahr 2001 vorgelegten Gutachten ein Beispiel für diese Art von periodischen Bilanzierungen, aus denen stets größere hochschulpolitische Umsteuerungen hervorgegangen sind. In den letzten Jahren ist in fast allen Bundesländern hierfür das Instrument der Zielvereinbarung zwischen dem Ministerium und jeder Hochschule eingesetzt worden (Classen 2009; König 2009; Nickel 2007).

Am Anfang bestanden viele Zielvereinbarungen aus vage formulierten Pauschalaussagen über wünschenswerte Entwicklungsziele, auf die sich beide Seiten schon deshalb gut verständigen konnten, weil für ein Nichterfüllen keine Sanktionen vorgesehen waren. Später wurde dann von Seiten einiger Ministerien der Sinn von Zielvereinbarungen dahingehend auf den Kopf gestellt, dass nicht nur Ziele, sondern konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung vorgegeben und eben nicht dem autonomen Ermessensspielraum der Universitäten überlassen wurden. Dies geschah nicht selten im Gefolge politischer Regierungswechsel in den Ländern, aber auch als Reaktion auf Verletzungen der Berichtspflichten zur Umsetzung der Zielvereinbarungen seitens der Universitäten (Nickel 2007). Auch ist bis heute juristisch umstritten, ob die von Seiten der Länderministerien vertraglich zugesagte Sicherheit und Höhe der Finanzmittel für den Zielvereinbarungszeitraum das jeweilige Landesparlament als Haushaltsgesetzgeber überhaupt zur Einhaltung der Zusagen gegenüber den Hochschulen verpflichten kann.

I.d.R. hatten sich die Universitätsleitungen ohnehin eher aus taktischen Gründen auf das Steuerungsinstrument der Zielvereinbarungen eingelassen. Die Zielvereinbarungen boten ihnen im Tausch gegen die vom Ministerium gewünschte Zielerfüllung das Versprechen mehrjähriger Planungssicherheit hinsichtlich der finanziellen Grundausstattung. Dies zogen die Universitäten einer nur jährlichen Vorausschau sogar dann vor, wenn die Planungssicherheit wie in Berlin, Hamburg oder Baden-Württemberg aus einer über mehrere Jahre festgelegten Kürzung der staatlichen Hochschulausgaben bestand. Denn dann war zumindest

gesichert, dass keine noch größeren Kürzungen erfolgen konnten. Für diese Sicherheit ließen die Hochschulen sich etwa darauf ein, Fächer einzustellen, Institute auszugliedern oder mit Nachbarhochschulen zu fusionieren, bestimmte thematische Schwerpunktsetzungen (Profilbildung) vorzunehmen oder gestufte Studiengänge nach Maßgabe des Bologna-Prozesses einzuführen.

### 3.2.2 Hochschulräte

Ein weiteres prominentes Instrument der Steuerung durch externe Stakeholder stellt die Einführung von Hochschulräten dar, die in der deutschen Hochschullandschaft ein echtes „Novum“ bzw. eine „Politikinnovation“ bedeutet (Behrens 2001b; Mayntz 2002) – obschon es in den vergangenen 60 Jahren immer mal wieder Vorstöße gegeben hatte, ein solches Organ in der Governance von Universitäten zu etablieren. Seit 1995 wurde die Einsetzung von Hochschulräten intensiv diskutiert und mit Hilfe von Experimentierklauseln in der Landeshochschulgesetzgebung auch bereits sukzessive vollzogen (z.B. 1995 in Niedersachsen an der Hochschule Vechta). Der heute von fast allen Landesgesetzgebern vorgeschriebene Hochschulrat ist dezidiertes Teil des neuen Governance-Regimes von Hochschulen, in dem ihm die Rolle eines den Aktiengesellschaften nachempfundenen Aufsichtsrates zukommt (Lange 2009; Laqua 2004). Der Rat soll zum einen im Außenverhältnis jene Lücke ausfüllen, die der sich aus der Detailsteuerung der Hochschulen zurückziehende Staat hinterlässt. Zum anderen soll er eine Vielzahl von universitätsinternen Entscheidungsrechten zugewiesen bekommen, die vormals den Gremien der akademischen Selbstorganisation – und hier vor allem den Senaten – zustanden. Bezüglich Größe, Rekrutierungsformen und Befugnissen deutscher Hochschulräte sind die Landesgesetzgebungen heterogen. In den einzelnen Ländern weichen Kontroll- und Entscheidungsrechte sowie die Wahl (auch Abwahl) und vorgeschriebene Zusammensetzung des Hochschulrates (interne/externe Mitglieder) weit voneinander ab (Hüther 2009). Zu den Kompetenzen der Hochschulräte in den Ländern mit der diesbezüglich weitestgehenden Gesetzgebung zählen neben der Wahl der Hochschulleitung (Mit-)Entscheidungsrechte über die Grundordnung, in der Haushaltsführung, in Fragen der Hochschulentwicklung (z.B. Beschlussfassungen über Entwicklungspläne, Profilbildungen) und teilweise auch Grundsatzentscheidungsrechte in Fragen der Hochschulorganisation (z.B. Errichtung oder Auflösung von Zentren, Instituten und ganzen Fakultäten). Die Befürworter und Promoter der Hochschulräte heben auf die Analogie Universität/Wirtschaftsunternehmen ab und propagieren einen Aufsichtsrat mit weitreichenden Entscheidungsrechten, von der Ernennung der Professoren über die Wahl des Präsidiums/Rektorats bis hin zu einer Art Vorgesetztenfunktion im Verhältnis zu den Präsidiums-/Rektoratsmitgliedern. Dies schließt die Abwahlmöglichkeit von Präsidiums-/Rektoratsmitgliedern durch den Rat ein. Ziel dieser Entscheidungsfülle ist eine größere Unabhängigkeit der Entscheidungsträger „auch und vor allem gegenüber den Mitgliedern derjenigen Einheiten, die sie repräsentieren“ (Müller-Böling 1997).

Kritiker sehen in den Hochschulräten „Laiengremien“ und warnen vor dem „mehrheitlichen Zugriff von Nichtwissen-

schaftlern auf wissenschaftsnahe Agenden“ (Krüger 1997, S. 287). Die Besetzung von Hochschulräten durch externe Mitglieder wird hier weniger als zivilgesellschaftliche Öffnung der Hochschulen – in der Tradition angelsächsischer Vorbilder –, als vielmehr i.S. eines Misstrauensvotums gegen die sich bisher in der Selbstorganisation durch hochschulinterne Statusgruppen manifestierende Autonomie interpretiert.

Starke rechtsstaatliche Bedenken werden gegen Hochschulräte i.S. „parlamentsfreier Räume“ vorgebracht, deren „Willkürherrschaft“ kaum kontrolliert werden könne und mit dem Demokratieprinzip schlicht unvereinbar sei (Schulz/Kürschner 1997; Krüger 1997). Fakt ist, dass die Kompetenzen der Hochschulräte zu Lasten der akademischen Selbstorganisation und der klassischen Kontrollrechte durch die Landesparlamente gehen. Die körperschaftliche Rechtsstellung der deutschen staatlichen Hochschulen setzt der Legitimität externer Entscheidungsbefugnisse deutliche Grenzen, weshalb Landesregierungen, die ihren Hochschulräten große Entscheidungsbefugnisse delegieren, i.d.R. die duale Konstruktion mit interner und externer Besetzung wählen. Befürchtungen, gerade mit externen Wirtschaftsvertretern besetzte Hochschulräte könnten die Hochschulen zum Spielball privater Unternehmensinteressen machen und die Freiheit von Forschung und Lehre einer fortschreitenden Kommerzialisierung opfern, werden ebenfalls häufig geäußert; entsprechende Fälle sind jedoch aus der bisherigen Praxis nicht bekannt.

## 3.3 Regulierter Wettbewerb

### 3.3.1 Drittmittel

Der Wettbewerb innerhalb der und zwischen den Hochschulen ist durch verschiedene Instrumente in den letzten Jahren intensiviert worden. Bezüglich der Forschungsmöglichkeiten hat es in vielen akademischen Disziplinen seit langem einen erheblichen Wettbewerb durch Angewiesenheit auf Drittmittel gegeben (Hornbostel 2001; Laudel 2006). Dieser Wettbewerb nimmt i.S. eines spürbaren Konkurrenzdrucks nach wie vor zu, weil zum einen die Grundfinanzierung der Hochschulen stagniert bzw. – wenn man Inflation und steigende Ausgaben einberechnet – zurückgeht, und zum anderen die von den Drittmittelgebern verteilten Mittel für Forschungsprojekte ebenfalls stagnieren oder zumindest nicht der Nachfrage entsprechend zunehmen. Die Erfolgsquote eingereicherter Projektanträge bei der DFG hat von 68% im Jahr 1995 auf 51% in 2006 abgenommen. Drittmittelprojekte waren für die Universitäten in der Vergangenheit ein zweischneidiges Schwert, denn sie steigerten auf der einen Seite das Forschungsprestige und die Zahl der befristeten Mitarbeiterstellen. Auf der anderen Seite waren die Universitäten verpflichtet, den bewilligten Forschungsprojekten ihre kargen Grundausrüstungsressourcen zur Verfügung zu stellen. Eine in der Drittmittelforschung erfolgreiche Universität konnte sich in einer solchen Wettbewerbssituation auch „zu Tode siegen“ bzw. an eine Grenze stoßen, wo sie in Ermangelung an Grundmitteln für die Forschung – Räume, EDV, Arbeits- und Laborausstattungen, Verbrauchsmittel etc. – keine zusätzlichen Forschungsprojekte mehr zulassen konnte. Dieses Wettbewerbshemmnis wurde in dem von der Bundesregierung und den Ländern geschlossenen „Hochschulpakt 2020“ vom 14.7.2007 dahingehend abge-

mildert, dass man einen staatlichen Einstieg in die Vollkostenfinanzierung kompetitiver, DFG-geförderter Forschungsprojekte beschloss. Die DFG gewährt den Universitäten nun einen Aufschlag von 20% „Overhead-Kosten“ auf die jeweils den Forschern bewilligten Fördersummen.

### 3.3.2 Die Exzellenzinitiative

Die am 23.6.2005 von Bundesregierung und Ländern beschlossene 'Exzellenzinitiative' hat den Wettbewerb um Forschungsfördergelder zwischen den Universitäten weiter angeheizt (Bloch et al. 2008; Sondermann et al. 2008; Münch 2006). In diesem Wettbewerb konkurrierten die Universitäten als Organisationen – und nicht individuelle Forscher an den Universitäten – um ein Gesamtbudget von zusätzlichen 1,9 Mrd. Euro. Dieses Geld wurde kompetitiv und in einem von DFG und Wissenschaftsrat organisierten Peer-Review-Verfahren für erfolgreiche Anträge zum Aufbau von Graduiertenschulen, für den Aufbau von „Exzellenz-Clustern“ – Forschungskollaborationen mit Partnern aus dem außeruniversitären Forschungssektor (Max-Planck-, Leibniz-, Fraunhofer- oder Helmholtz-Institute) und der Industrie – sowie „Zukunftskonzepte“ für die Organisationsentwicklung der Universitäten ausgeschüttet. Erfolg in der Kategorie „Zukunftskonzepte“ setzte zumindest eine eingeworbene Graduiertenschule und ein Exzellenz-Cluster voraus. Wer hier erfolgreich war, wurde von den Massenmedien mit dem Label „Elite-Universität“ belohnt – was möglicherweise Wettbewerbsvorteile bei der Gewinnung leistungsbereiter Studenten und der Anziehungskraft auf renommierte Forscher und Hochschullehrer mit sich bringt. Seit der Bekanntgabe der Resultate der zweiten Runde im Exzellenzwettbewerb am 19.10.2007 halten nun neun Universitäten den „Elite“-Titel. Dieser Wettbewerb hat bislang vor allem gezeigt, dass Universitäten aus solchen Bundesländern im Vorteil waren, die ihre Hochschulen einigermaßen auskömmlich finanzieren, während Hochschulen aus finanz- und strukturschwachen Ländern und Regionen schlecht abschneiden. So wurde die Exzellenzinitiative insbesondere von den Verlierern weniger als eine Konkurrenz der Leistungsfähigkeit individueller Hochschulen, denn als Konkurrenz ganzer Wissenschaftsstandorte gesehen, in denen Universitäten in einem großstädtischen Umfeld, umringt von außeruniversitären Forschungsinstituten und F&E-starken Industrieunternehmen, mit denen sie lokal kooperieren können, a priori bessere Startchancen hatten. Inwiefern in der zweiten Auflage der Exzellenzinitiative von 2011 bis 2017 – die durch einen aufgestockten Betrag von nunmehr 2,7 Mrd. Euro auch den Aufschluss von bisher erfolglosen Standorten ermöglichen soll – solche Disparitäten überwunden werden können, wird sich zeigen.

### 3.3.3 Leistungsorientierte Mittelverteilung

Eine weitere der Stimulation des Wettbewerbs zuzurechnende Erscheinung ist die so genannte „Leistungsorientierte Mittelvergabe“ (LOM). D.h., in den meisten Bundesländern und innerhalb einiger Hochschulen wurde damit begonnen, Anteile der Grundausstattung nicht mehr nur Status-quo- oder auslastungsbezogen zu vergeben, sondern auch anhand von Performanzindikatoren (Jaeger 2005; Leszczensky/Orr, 2004; Minssen et al. 2003). So begann etwa das Bundesland Nordrhein-Westfalen schon 1993

damit, den Hochschulen des Landes 10% der laufenden Mittel für Lehre und Forschung nach Leistungsindikatoren zuzuweisen (seit 2007 20% des Zuschusses zum laufenden Betrieb), von denen heute 50% nach der Zahl der Absolventen, 40% nach Drittmittelwerbung und 10% nach der Zahl der Promotionen verteilt werden. Noch weiter gegangen ist das Land Rheinland-Pfalz, das 80% der laufenden Mittel indikatorenbezogen vergibt. Insgesamt haben in Deutschland bislang 13 von 16 Ländern die LOM eingeführt; davon verteilen sechs weniger als 3% der verfügbaren Sachmittel für Forschung und Lehre (Lanzendorf/Pasternack 2008, S. 53-56). Überall machen diese laufenden Mittel nur einen kleinen Teil der Hochschulfinanzen aus; das Gros bilden nach wie vor die Personalmittel, so dass eine Wettbewerb induzierende Steuerungswirkung durch die LOM relativ gering ist (Lange 2007; Gläser et al. 2008). I.d.R. sind die den Hochschulen möglichen Gewinne oder Verluste bei der formelgesteuerten Vergabe der laufenden Mittel für Forschung und Lehre durch Kappungsgrenzen eng umrissen. In Nordrhein-Westfalen hat man z.B. seit 2007 eine Kappungsgrenze nur noch für Verluste – also bei schlechter Performanz. Diese liegt bei 1,5% des Leistungsbudgets. Wie die Hochschulleitungen das Geld aus dem Leistungsbudget des Landes intern weiterreichen, bleibt bislang weitgehend ihre eigene Angelegenheit. Die Zahl der Hochschulen, die damit beginnen, intern zu budgetieren, wächst allerdings in dem Maße, in dem Erfahrungen mit der Handhabung der neu eingeführten Globalhaushalte gewonnen werden (Jaeger 2006; Jaeger/Dannenberg/Wülbern 2007).

### 3.3.4 Leistungsorientierte Besoldung

Auch die Neuregelung der Professorenbesoldung durch den Bund liegt auf der Linie einer Wettbewerbsintensivierung durch stärkere Leistungsanreize (Queva 2005, S. 128-150; Plander 2004). Die alte Besoldungsordnung (C-Besoldung), die einen Gehaltsanstieg nach Senioritätskriterien in Dienstaltersgruppen vorsah, wurde 2004 durch eine neue Ordnung (W-Besoldung) ersetzt, die ein im Durchschnitt um 400 Euro abgesenktes, gleiches Grundgehalt für alle Professoren einer Besoldungsgruppe und die Möglichkeit zu Leistungsaufschlägen vorsieht. Diese Zuschläge können von den Universitäten für besondere Leistungen in Forschung und Lehre, für die Wahrnehmung bestimmter Aufgaben in der akademischen Selbstorganisation und im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen an die Professoren gewährt werden. Problematisch ist hier bislang zweierlei:

- Für die Umsetzung dieser neuen Besoldungsart müssen die Leistungen einzelner Professoren gemessen werden, was entsprechend individualisierte Evaluationsinstrumente voraussetzt, die erst noch im Aufbau begriffen sind. Die Ausführungen in den Landeshochschulgesetzen bleiben vage: Leistungen müssen „über mehrere Jahre erbracht“ werden oder „erheblich über dem Durchschnitt“ liegen. Exakte Kriterien gibt es nicht, bzw. ihre Erarbeitung wird in das Ermessen der Hochschulen gestellt. Ähnliches gilt für die zeitliche Befristung von Grundausstattungszusagen mit einer Zwischenevaluation fünf Jahre nach der Berufung. Letzteres ist seit einem Beschluss der Kultusministerkonferenz aus dem Jahr 1998 in allen Bundesländern möglich – wird an den Hochschulen aber bislang nicht systematisch umgesetzt (Lange 2007).

- In den meisten Universitäten – zumindest in all jenen, die nicht über einen vollständig globalisierten Haushalt verfügen – ist der Topf für Personalmittel und Berufungszusagen intern gedeckelt und auch extern durch den so genannten „Vergaberahmen“ für die Professorenbesoldungen des Landesministeriums eingegrenzt. Die Besoldungsreform sollte nach dem Willen des Gesetzgebers „kostenneutral“ sein, d.h., dass kein zusätzliches Geld für die leistungsorientierten Besoldungskomponenten bereitgestellt wird. Damit wird das System der leistungsorientierten Bezahlung zum Nullsummenspiel, in dem Gewinne auf der einen Seite, mit Verlusten oder zumindest dem Verzicht auf Anreizsteuerung auf der anderen Seite, erkauf werden müssen. Für die Berufungspolitik kann das heißen, dass auf einen teuren Star – mit voraussichtlich herausragenden Leistungen – mehrere schwächere Kandidaten oder Einsteiger berufen werden müssen, denen man keine oder wenig Zulagen zahlen muss. Erstberufene haben in einigen Ländern kein Anrecht auf Leistungszulagen bzw. kein Anrecht auf Zulagen in den ersten Jahren nach ihrer Berufung, Juniorprofessoren bekommen grundsätzlich keine Leistungszulagen, C-Stellen-Inhaber genießen Bestandsschutz. Auch in die leistungsorientierte Besoldung sind unter diesen Rahmenbedingungen letztlich Kappungsgrenzen eingezogen, die zu realen Einkommensverlusten bei vielen neu berufenen Professoren führen.

### 3.3.5 Studiengebühren

Nachdem das Bundesverfassungsgericht 2005 ein von der damaligen Bundesregierung im HRG verankertes Studiengebührenverbot für verfassungswidrig erklärt hatte, haben sieben Bundesländer solche Beitragserhebungen eingeführt bzw. ihren Hochschulen ermöglicht (Köster 2008; Ebcinoglu/Leszczynsky 2008). Auch mit Blick auf die Studiengebühren (in einigen Ländern: Studienbeiträge) ergibt sich kein einheitliches Bild für das deutsche Hochschulwesen. In den Ländern, in denen Studiengebühren gezahlt werden, sind Höhe und Zweck der Gebühren unterschiedlich geregelt. Üblicherweise übersteigen die Studiengebühren an den öffentlichen Hochschulen nicht die Grenze von 500 Euro pro Student und Semester. Das Bundesland Nordrhein-Westfalen lässt seine Hochschulen bspw. selbst entscheiden, ob sie Studiengebühren erheben wollen und wenn ja, in welcher Höhe. Die maximale Gebühr ist dabei mit 500,- Euro vom Gesetzgeber fixiert. Sozial abgedeckt werden die Gebühren in allen Bundesländern, die sie erheben, mit Studiendarlehen und Härtefallregelungen für Studenten aus einkommensschwachen Familien (am Beispiel NRW: Hoffjan/Kentrup 2008).

Von Studiengebühren lässt sich prinzipiell eine Intensivierung des Wettbewerbs erwarten. Fraglich ist beim jetzigen Stand der Dinge, ob es dabei zu einer Konkurrenz der studentischen Stakeholder um die Universitäten mit der besten Reputation, dem besten Preis-Leistungsverhältnis oder den Studienplätzen in den „billigsten“ bzw. gebührenfreien Bundesländern kommt. Insbesondere die Länderregierungen in Mittel- und Ostdeutschland versprechen sich durch einen Gebührenverzicht einen Wettbewerbsvorteil i.S. einer erhöhten Attraktivität ihrer Hochschulen auch für Studenten aus den westdeutschen Bundesländern. Dort wo –

wie in Nordrhein-Westfalen – die Studenten über die Verwendung der Studiengebühren für Verbesserungen in der Lehre an ihren Hochschulen mitentscheiden dürfen, führt dieses Wettbewerbselement zugleich zu einer Intensivierung der Steuerung durch Stakeholder. Nach wie vor sind Studiengebühren aber ein politisch sehr kontroverses Thema. Während eine Studie der HIS von 2008, die auf Interviews mit Studenten und Schulabgängern mit Hochschulzugangsberechtigung (Abitur/Fachabitur) basiert, den Schluss nahelegte, dass die Studiengebühren in einigen Bundesländern eine signifikante Zahl potenzieller Studenten von der Aufnahme eines Hochschulstudiums abhalten (Heine/Quast/Spangenberg 2008), sieht das Statistische Bundesamt in seiner jüngsten Veröffentlichung „Hochschulstandort Deutschland 2009“ indessen keinen Einfluss der Gebühren auf die Wahl des Studienortes.

## 4. Institutionelle Governance: Hochschulmanagement und akademische Selbstorganisation

Deregulierung, stärkere externe Steuerung und Konkurrenzintensivierung können als neu ausgerichtete Governance-Stellschrauben um so stärker im angestrebten Sinne Wirkung entfalten, je mehr die von ihnen geschaffenen Gelegenheiten, Vorgaben und Anreize hochschulintern durch eine gestärkte Leitung umgesetzt werden. In dieser Hinsicht sind allerdings in Deutschland noch die geringsten Veränderungen zu beobachten – zumindest was die Führungskultur betrifft (Nickel/Ziegele 2006; Rübken 2006).

### 4.1 Rektoren, Präsidenten und Dekane

Viele Landeshochschulgesetze bleiben bei ihren normativen Vorgaben zur Ausgestaltung der universitären Führungspositionen auch ambivalent (Kehm/Lanzendorf 2006, S. 170-173; Hüther 2008): Wenn ein Dekan bspw. in seinem Budgetrecht – und damit der Kompetenz zur dezentralen Mittelverteilung – von den Entscheidungen des Fakultätsrats abhängig ist, dann dürfte seine Autonomie und Autorität gering, die Macht der akademischen Selbstorganisationsgremien dagegen groß sein. Andere Fälle sehen vor, dass der Dekan eigene Budgetrechte von der zentralen Hochschulleitung zudelegiert bekommt. Wieder andere Gesetze sehen alternative Optionen für die Ausgestaltung von Leitungsrollen wie Dekanen vor, die dann in den Grundordnungen der Universitäten näher bestimmt werden können. Was die Rekrutierung des Leitungspersonals betrifft, gibt es ebenfalls unterschiedliche Regelungen. Einige Landeshochschulgesetze sehen Präsidialverfassungen für die Hochschulen vor; in diesem Fall kann der Präsident einer Hochschule auch extern rekrutiert werden. Allgemein wurden die Amtszeiten von Präsidiums-/Rektoratsmitgliedern und Dekanen verlängert, um ihren langen Atem bei strategischen Entscheidungen zu stärken. Dies hat allerdings durchaus ambivalente Wirkungen: Für einen durchschnittlichen Professor ist z.B. das Amt des Dekans durch die längeren Amtszeiten und die Erwartung, dass er im Einvernehmen mit der zentralen Leitung harte Entscheidungen auch gegen die Interessen mancher Kollegen trifft, eventuell eher unattraktiv geworden – zumal die Funktionszulagen i.d.R. als wenig an-

reizend wahrgenommen werden. Es wird also schwieriger, überhaupt gleichermaßen willige und geeignete Führungspersonen zu rekrutieren. Auch die Rekrutierung von Präsidenten aus einem hochschulexternen Umfeld erweist sich allein schon aufgrund des Gehaltsgefälles zum öffentlichen Dienst als schwierig.

#### 4.2 Hochschulräte und Senate

Wie sich das Zusammenspiel insbesondere der Rektorate und Präsidien mit den in vielen Ländern gestärkten Hochschulräten ausgestalten wird, bleibt vorläufig noch abzuwarten. Erste Analysen deuten darauf hin, dass die Einführung der Hochschulräte faktisch zu einer Stärkung der Präsidien führt, die sie ja eigentlich kontrollieren sollen. Es besteht eine starke Asymmetrie in der potenziellen Entscheidungsmacht einiger Hochschulräte einerseits, und den Informationsdefiziten, die sich aus deren ehrenamtlicher Stellung, fehlendem eigenen administrativen Unterbau und spärlichen Sitzungsterminen (i.d.R. einmal im Quartal für vier Stunden) ergeben, andererseits. Der wahre Gewinner dieser Governance-Architektur wäre demnach der Rektor oder Präsident der Hochschule, dessen Apparat die Informationen für den Hochschulrat vorstrukturiert, die Sitzungsunterlagen der Ratsmitglieder vor- und die Beschlüsse nachbereitet. Der Erhebung von Bogumil et al. (2008, S. 39-40) zufolge, verfügt bundesweit nur ein Drittel der Hochschulratsmitglieder über eigene Unterstützungsstrukturen. „In allen anderen Fällen übernimmt das Rektorat diese Aufgabe und hat damit de facto die Hoheit über die Tagesordnung.“ Kein Wunder also, dass die größten Anhänger der Hochschulratsidee in Deutschland in den Rektoren und Präsidien zu finden sind, während bei den übrigen Hochschulangehörigen Skepsis überwiegt. Ein teilnehmender Beobachter aus dem Hochschulrat einer deutschen Universität formuliert das Problem so: „Das Zusammenspiel von Senat und Hochschulrat läuft, da sich eine Mitgliedschaft in beiden Gremien gleichzeitig ausschließt, vor allem über eine Person: den Rektor, der im Senat aus dem Hochschulrat und im Hochschulrat aus dem Senat berichtet“ (Westermayer 2003).

Als Fakt kann in den meisten Ländern schon heute ein Bedeutungsverlust der akademischen Senate zu Gunsten der Hochschulräte mit Blick auf Entscheidungsrechte und das Wahlrecht für die Hochschulleitung konstatiert werden. Die akademische Selbstorganisation in den Senaten wandelt sich von einer Entscheidungs- zu einer Mitwirkungsrolle. So gilt heute vielfach bei der Wahl der Hochschulleitung das Prinzip der doppelten Legitimation: die Bestellung der Präsidiums- oder Rektorsratsmitglieder teilen sich Hochschulrat und Senat.

Ein sicheres Indiz für den Bedeutungszuwachs der hierarchischen Selbststeuerung der Hochschulen ist die Zunahme von Stellen, die allein mit Management- oder Serviceaufgaben befasst sind (Krücken/Blümel/Kloke 2009; Hanft 2004). Allein im Bereich des Fakultätsmanagements waren 2006 schon ca. 500 Mitarbeiter beschäftigt – mit steigender Tendenz (Leichsenring 2007). Insbesondere die neuen Aufgaben, die sich im Rahmen der dezentralen Budgetierung, den Leistungsevaluationen und damit verknüpft dem Aufbau von Berichtssystemen im Rahmen der Zielvereinbarungen ergeben, tragen viel zu einer Expansion des

„strengthened steering core“ (Clark 1998) der Universitäten bei. Auch die Übertragung der Dienstherreneigenschaften – und damit einhergehend die Letztverantwortung für die gesamte Berufungs- und Personalpolitik – forciert die Gestaltungsmacht der zentralen Hochschulleitung.

Auch Maßnahmen der Profilbildung sind ohne starke hierarchische Selbststeuerung kaum zu bewältigen. Hier entstehen Aufgaben vor allem im Bereich einer zentralen und dezentralen Stellenbewirtschaftung, mit denen Präsidien/Rektorate und Dekane schnell und flexibel auf vielversprechende Forschungsaktivitäten reagieren bzw. diese anstoßen und in der Vorbereitungsphase fördern können. Insbesondere bei unsicheren Rahmenbedingungen, wie z.B. sinkenden Grundaustattungen, ist der Erfindungsreichtum der Hochschulleitung bei der Umverteilung des Mangels gefragt: So schaffte es z.B. die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen durch ein zentrales Stellenbewerbsmodell, die Bewirtschaftung einer Leihstellenreserve sowie andere Maßnahmen des flexiblen Personalmanagements, ihre Profilbildung trotz sinkender staatlicher Grundaustattung weiter voran zu treiben. Vergleichende Untersuchungen ließen den Schluss zu, dass die Möglichkeit, „Mittel intern flexibel umzuverteilen und für Investitionen in neue Schwerpunkte einzusetzen, von größerer Bedeutung für die Steuerung der Hochschulentwicklung [ist] als die Verteilung der Mittel für Lehre und Forschung nach Belastungs- und Leistungskriterien“ (Schröder 2003, S. 259; siehe für einen internationalen Vergleich auch Liefner 2001).

#### 5. Fazit

Wie der Beitrag zeigt, hat die lang anhaltende Wahrnehmung einer Krise hinsichtlich der Funktion und Leistungsfähigkeit der deutschen Universitäten zu vielfältigen politischen und universitätsinternen Reformanstrengungen geführt, die bis 1998 noch sehr verhalten, aber verhältnismäßig bundeseinheitlich, und nach Wegfall der Strukturvorgaben im HRG von Land zu Land zunehmend divergenter wurden.

Die Frage, ob mit den eingeleiteten Reform-Maßnahmen die im Krisen-Diskurs aufgeworfenen Schwächen des deutschen Hochschulsystems sinnvoll bekämpft werden, ist nicht eindeutig zu beantworten. Nach wie vor ist der Schatten der staatlichen Hierarchie, in dem die nunmehr in einigen Ländern „autonomen“ Universitäten operieren, groß. Und nach wie vor forciert der Staat – nunmehr im Kontext von Zielvereinbarungen und teilweise versteckt in den Indikatoren der leistungsorientierten Mittelvergabe – Zielvorgaben für die Hochschulen, die abseits der universitären Kernaufgaben in Forschung und Lehre liegen. Der „Zielwirrwarr“, der im alten Governance-Regime aus staatlicher Regulierung und akademischer Selbstorganisation für eine Vielzahl von Blockaden und Außenwahrnehmungen der Unzulänglichkeit und Unfähigkeit mit Blick auf die hochschulischen Leistungen geführt hat, wird in mancher Hinsicht nur in ein neues Gewand gehüllt, aber nicht beseitigt. In diesem neuen Gewand sind letztlich die Probleme der aus wissenschaftspolitischen Moden erwachsenden und daraus resultierenden Zielambiguitäten sowie die aus jahrelanger Unterfinanzierung folgenden Verteilungsprobleme in

die Universitäten selbst hineindelegiert worden. Mit diesen Problemen intern umzugehen, ohne die Verantwortung an das Landesministerium oder den Haushaltsgesetzgeber zurückweisen zu können, ist nun wesentlicher Bestandteil der neuen Hochschulautonomie.

Neben den Paradoxien, die ein staatlich gleichzeitig entfachter wie eingehogter Wettbewerb im Hochschulwesen mit sich bringt, lassen sich auch positive Entwicklungen festhalten, die als erwünschte Nebenfolgen der Einführung von New Public Management-Mechanismen in die deutsche Hochschul-Governance gelten können. Die Reformen einschließlich der Einführung von Wettbewerbselementen haben zu mehr Transparenz und Kommunikation auch innerhalb der Professorenschaft selbst beigetragen. Erstmals sind deutsche Professoren nun gezwungen, sich mit den Leistungen des Nachbarlehrstuhls ernsthaft auseinanderzusetzen. Sie fühlen sich genötigt, zum Wohle des eigenen Standorts, miteinander und mit Kollegen der außeruniversitären Forschungsinstitute zu kooperieren, um z.B. in gemeinsam konzipierten Forschungsprojekten am Exzellenzwettbewerb teilnehmen zu können. Die vielfach beklagte „Versäulung“ im deutschen Wissenschaftssystem und das isolierte wissenschaftliche Handeln im Rahmen kleinstteiler Lehrstuhl-Fürstentümer wird durch die neue Hochschulpolitik ein Stück weit aufgebrochen.

Durch den von den Reformen gewollten Bedeutungsverlust der akademischen Selbstorganisation als Entscheidungsinstanz in den internen Steuerungsprozessen der Universitäten hat die Macht des individuellen Professors gelitten. Sie kehrt allerdings als eine kollektive Macht auf einer anderen Ebene zurück: nämlich als die Macht einer akademischen Elite unter den Professoren, die nun in den Gremien der Forschungsförderorganisationen einerseits über die Gestaltung einer zunehmend kollaborativen und programmformigen Projektforschung entscheidet, und andererseits in der Funktion von Gutachtern und Peers in Evaluationen über die Leistungen und damit auch über die Ressourcenallokation an die Kollegen (mit) zu entscheiden hat (Münch 2007). Ein letzter – ausnehmend positiver – Punkt, mit dem hier geschlossen werden soll, besteht darin, dass die internationale Sichtbarkeit deutscher Hochschulen und deutscher Hochschulpolitik durch die jüngsten Reforminitiativen offenbar erhöht werden konnte. Deutschland mausert sich vom „late comer“ in Sachen Hochschulreformpolitik zu einem moderaten Modernisierer. Zumindest Teilelemente der deutschen Reformbemühungen – wie z.B. die Exzellenzinitiative, das deutsche Akkreditierungsmodell und generell die Forschungsförderung durch die DFG – finden vielfach internationale Beachtung. Nichtsdestotrotz bedarf es einer weiteren kontinuierlichen Begleitforschung, um die Fragen zu beantworten, ob a) die heute gefundenen Reform(zwischen)lösungen die richtigen Antworten auf die im Krisendiskurs aufgeworfenen Problemlagen geben, ob b) mit akademischer Selbstorganisation und Gruppenuniversität überhaupt die richtigen „Schuldigen“ für die Misere der Hochschulen identifiziert wurden und ob c) die 1998 begonnene Deregulierung auf Bundesebene tatsächlich die gewünschten Freiräume für autonom handelnde Hochschulen in den Ländern geschaffen hat. Hier wünscht sich der Autor weitere spannende Diskussionen gerade auch in der Fachzeitschrift *Hochschulmanagement*.

#### Literaturverzeichnis

- Behrens, T. (1996): Globalisierung der Hochschulhaushalte. Grundlagen, Ziele, Erscheinungsformen und Rahmenbedingungen, Neuwied.
- Behrens, T. (2001a): Von der Kameralistik zum Globalhaushalt. Prinzipien der Haushaltsführung. In: Pasternack, P. (Hg.): Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder, Marburg, S. 25-34.
- Behrens, T. (2001b): Hochschulräte und Kuratorien. In: Pasternack, P. (Hg.): Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder, Marburg, S. 232-240.
- Bloch, R. et al. (Hg.) (2008): Making Excellence. Grundlagen, Praxis und Konsequenzen der Exzellenzinitiative, Bielefeld.
- Bogumil, J. et al. (2008): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. Abschlussbericht der Kurzstudie. Düsseldorf.
- Clark, B. C. (1983): The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective, Berkley.
- Clark, B. C. (1998): Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation, Oxford.
- Classen, C.D. (2009): Zielvereinbarungen – Ein neues Steuerungsinstrument der Hochschulpolitik aus juristischer Sicht. In: Hochschulmanagement, Jg. 4/H. 1, S. 31-35.
- Daxner, M. (1999): Die blockierte Universität. Warum die Wissenschaft eine andere Hochschule braucht, Frankfurt a.M.
- de Boer, H./Enders, J./Schimank, U. (2007): On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In: Jansen, D. (ed.): New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Inter-faces and Integration. Dordrecht, pp. 137-152.
- Ebcinoglu, F./Leszczensky, M. (2008): Studiengebühren in Deutschland und Europa – Eine Übersicht. In: Forschung & Lehre, H. 1/08, S. 12-14.
- Erichsen, H.-U. (2004): Akkreditierung in Deutschland – Eine Erfolgsgeschichte? In: Gützkow, F./Quaißer, G.r (Hg.): Hochschule gestalten – Denkanstöße aus Hochschulpolitik und Hochschulforschung, Bielefeld, S. 275-288.
- Gläser, J. et al. (2008): Evaluationsbasierte Forschungsfinanzierung und ihre Folgen. In: Mayntz, Renate et al. (Hg.): Wissensproduktion und Wissenstransfer. Wissen im Spannungsfeld von Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit, Bielefeld, S. 145-170.
- Glötz, P. (1996): Im Kern verrottet? Fünf vor zwölf an Deutschlands Universitäten, Stuttgart.
- Handel, K. (2005): Die Umsetzung der Professorenbesoldungsreform in den Bundesländern, Gütersloh.
- Hanft, A. (2004): Personalentwicklung als Hochschulentwicklung. Ergebnisse einer empirischen Erhebung zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklung an Hochschulen und Anmerkungen für ihre zukünftige Gestaltung. In: Laske, S./Scheytt, T./Meister-Scheytt, C. (Hg.): Personalentwicklung und universitärer Wandel. Programm – Aufgaben – Gestaltung, München/Mering, S. 119-138.
- Heine, C./Quast, H./Spangenberg, H. (2008): Studiengebühren aus der Sicht von Studienberechtigten, HIS:Forum Hochschule Nr. F15/2008, Hannover.
- Hödl, E./Zeglin, W. (1999): Hochschulreform und Hochschulmanagement – Eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion, Marburg.
- Hoffjan, A./Kentrup, S. (2008): Bedarfsberechnung für den Ausfallfond der Studienbeitragsdarlehen in Nordrhein-Westfalen. In: Hochschulmanagement, Jg. 3/H. 1, S. 42-49.
- Hornbostel, S. (2001): Die Hochschulen auf dem Weg in die Audit Society. Über Forschung, Drittmittel, Wettbewerb und Transparenz. In: Stöling, E./Schimank, U. (Hg.): Die Krise der Universitäten, Wiesbaden, S. 139-158.
- Hüther, O. (2008): Starke Dekane – Schwache Professoren? Vergleich und Analyse der deutschen Landeshochschulgesetze. In: Hochschulmanagement, Jg. 3/H. 1, S. 23-27.
- Hüther, O. (2009): Hochschulräte als Steuerungsakteure, in: Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 31/H. 1, S. 50-73.
- Jaeger, M. (2005): Leistungsbezogene Mittelvergabe und Qualitätssicherung als Elemente der hochschulinternen Steuerung, HIS-Kurzinformationen A/12/2005, Hannover.
- Jaeger, M. (2006): Leistungsbezogene Budgetierung an deutschen Universitäten: Umsetzungsstand und Perspektiven. In: Hochschulmanagement, Jg. 1/H. 1, S. 30-36.
- Jaeger, M./Dannenberg, M./Wülbern, K. (2007): Formelgebundene Mittelvergabe innerhalb von Fakultäten: Ausgestaltungstrends und Umsetzungsbeispiele. In: Hochschulmanagement, Jg. 2/H. 1, S. 9-14.
- Jaeger, M./Leszczensky, M. (2008): Governance als Konzept sozialwissenschaftlicher Hochschulforschung – am Beispiel neuer Modelle und Verfahren der Hochschulsteuerung und Finanzierung. In: Das Hochschulwesen, Jg. 56/H. 1, S. 17-25.

- Jeliazkova, M./Westerheijden, D.F. (2004): The Netherlands: A Leader in Quality Assurance Follows the Accreditation Trend. In: Schwarz, Stefanie/ Westerheijden, Don F. (eds.), Accreditation and Evaluation in the European Higher Education Area. Dordrecht, pp. 323-346.
- Kehm, B./Lanzendorf, U. (2006): Germany – 16 Länder Approaches to Reform. In: Kehm, B./ Lanzendorf, U. (eds.): Reforming University Governance – Changing Conditions for Research in Four European Countries. Bonn, pp. 135-186.
- Kimminich, O. (1982): Hochschule im Grundrechtssystem. In: Flämig, C. et al. (Hg.): Handbuch des Wissenschaftsrechts. Bd. 1. Berlin, S. 56-90.
- König, K. (2009): Innovationen zwischen Markt und Macht? Verhandlungslösungen in der deutschen Hochschulsteuerung. In: Hochschulmanagement, Jg. 4/H. 1, S. 11-16.
- Köster, C. (2008): Studiengebühren in Deutschland: Ein Überblick. In: Hochschulmanagement, Jg. 3/H. 1, S. 30-36.
- Krücken, G./Blümel, A./ Kloke, K. (2009): Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations, FÖV-Discussion Paper Nr. 48, Speyer.
- Krüger, H. (1996): Hochschule in der bundesstaatlichen Verfassungsordnung. In: Flämig, C. et al. (Hg.): Handbuch des Wissenschaftsrechts, 2. Aufl., Berlin, S. 157-187.
- Krüger, H. (1997): Der „Hochschulrat“ aus verfassungsrechtlicher Sicht. In: Forschung & Lehre, H. 6/97, S. 287-288.
- Lange, S. (2007): The Basic State of Research in Germany: Conditions of Knowledge Production Pre-Evaluation. In: Whitley, Richard/Gläser, Jochen (eds.), The Changing Governance of the Sciences: The Advent of Research Evaluation Systems, Dordrecht, pp. 153-170.
- Lange, S. (2009): Hochschulräte. In: Hornbostel, Stefan/Knie, A./Simon, D. (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik, Wiesbaden, S. 176-189.
- Lange, S./Schimank, U. (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, Katharina/Joergens, H./Knill, C. (Hg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken, Wiesbaden, S. 522-548.
- Lanzendorf, U./Pasternack, P. (2008): Landeshochschulpolitiken. In: Hildebrandt, A./Wolf, F. (Hg.): Die Politik der Bundesländer. Staatstätigkeit im Vergleich, Wiesbaden, S. 43-66.
- Laqua, A. (2003): Der Hochschulrat zwischen Selbstverwaltung und staatlicher Verwaltung. Eine Analyse der Ratsmodelle nach den Landeshochschulgesetzen, Baden-Baden.
- Laudel, G. (2006): The Art of Getting Funded: How Scientists Adapt to their Funding Conditions. In: Science and Public Policy, vol. 33, pp. 489-504.
- Leichsenring, H. (2007): Die Professionalisierung des Qualitätsmanagements. Bericht zur Befragung 2006, CHE-Arbeitspapier Nr. 87, Gütersloh.
- Leszczynsky, M./Orr, D. (2004): Staatliche Hochschulfinanzierung durch indikatorgestützte Mittelverteilung. Dokumentation und Analyse der Verfahren in 11 Bundesländern, HIS-Kurzinformationen A/2/2004, Hannover.
- Liefner, I. (2001): Leistungsorientierte Ressourcensteuerung in Hochschulsystemen: Ein internationaler Vergleich, Berlin.
- Mayntz, R. (2002): University Councils. An Institutional Innovation in German Universities. In: European Journal of Education, vol. 37, pp. 21-28.
- Minssen, H. et al. (2003): Kontextsteuerung von Hochschulen? Folgen der indikatorisierten Mittelzuweisung, Berlin.
- Müller-Böling, D. (1997): Was getan werden müsste, um unser marodes Bildungssystem wieder in Schwung zu bringen. Vier Vorschläge. In: Zeit-Online 09/1997.
- Müller-Böling, D. (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh.
- Müller-Camen, M./Salzgeber, S. (2005): Changes in Academic Work and the Chair Regime: The Case of German Business Administration Academics. In: Organization Studies, vol. 26, pp. 271-290.
- Münch, R. (2006): Wissenschaft im Schatten von Kartell, Monopol und Oligarchie. Die latenten Effekte der Exzellenzinitiative. In: Leviathan, Jg. 34, S. 466-486.
- Münch, R. (2007): Die akademische Elite. Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz, Frankfurt a.M.
- Musselin, C. (2005): European Academic Labour Markets in Transition. In: Higher Education, Vol. 49, pp. 135-154.
- Nickel, S. (2007): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen – staatliche Steuerung, München/Mering.
- Nickel, S./Ziegele, F. (2006): Profis ins Hochschulmanagement. Plädoyer für die Schaffung von hauptamtlichen Karrierewegen für Hochschul- und Fakultätsleitungen. In: Hochschulmanagement, Jg. 1/H. 1, S. 3-8.
- Palandt, K. (2003): Universities as Foundations – A New Model of Lower Saxony. In: Higher Education in Europe, Vol. 28, pp. 181-187.
- Paradeise, C. et al. (eds.) (2009): University Governance. Western European Comparative Perspectives, Dordrecht.
- Plander, H. (2004): Leistungsbezogene Professorenbesoldung: Reformmotor oder Reformbremse? In: Das Hochschulwesen, H. 2/04, S. 42-55.
- Queva, C. (2005): Die Besoldung von Universitätsprofessoren. Eine Betrachtung der Besoldung in amerikanischen Hochschulen vor dem Hintergrund der Besoldungsreform in Deutschland, Frankenthal.
- Röbken, H. (2006): Profile deutscher Universitätsleitungen. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 28, S. 6-29.
- Rössel, J./Landfester, K. (2003): Perspektiven der Umsetzung der Juniorprofessur in den Bundesländern und an den Hochschulen. In: Die Hochschule, H. 2/03, S. 158-174.
- Sandberg, B. (2005): Stiftungshochschulen. In: Weitz, B. et al. (Hg.): Rechts-handbuch für Stiftungen. Das aktuelle Recht in der Praxis für alle Stiftungsarten, Hamburg.
- Schade, A. (2004): Shift of Paradigm in Quality Assurance in Germany. More Autonomy but Multiple Quality Assessment? In: Schwarz, S./Westerheijden, D. F. (eds.), Accreditation and Evaluation in the European Higher Education Area. Dordrecht, pp. 175-196.
- Schimank, U. (1995): Hochschulforschung im Schatten der Lehre. Frankfurt/M.
- Schimank, U. (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Stölting, Erhard/Schimank, Uwe (Hg.): Die Krise der Universitäten, Wiesbaden, S. 223-242.
- Schimank, U. (2005): ‚New Public Management‘ and the Academic Profession: Reflections on the German Situation. In: Minerva, vol. 43, pp. 361-376.
- Schimank, U./Stölting, E. (2001): Einleitung. In: Stölting, Erhard/Schimank, Uwe (Hg.): Die Krise der Universitäten, Wiesbaden, S. 7-26.
- Schimank, U./Lange, S. (2009): The German University System: A Late-Comer in New Public Management. In: Paradeise, C. et al. (eds.), University Governance. Western European Comparative Perspectives, Dordrecht, pp. 51-75.
- Schröder, T. (2003): Leistungsorientierte Ressourcensteuerung und Anreizstrukturen im deutschen Hochschulsystem. Ein nationaler Vergleich, Berlin.
- Schulz, V./Kürschner, W. (1997): Der Hochschulrat an der Hochschule Vechta. Ein kritischer Erfahrungsbericht. In: Forschung & Lehre, H. 6/97, S. 289-292.
- Serrano-Velarde, K. (2008): Evaluation, Akkreditierung und Politik: Zur Organisation von Qualitätssicherung im Zuge des Bolognaprozesses, Wiesbaden.
- Simon, D. (2000): Das untergehende Schiff setzt die Segel. Interview von Thorsten Harmsen mit Dieter Simon, in: Berliner Zeitung-Online. Quelle: <http://www.uni-muenster.de/PeaCon/hochschule/BerlinOnline%20Berliner%20Zeitung%20-%20htm>. Abgerufen am 6.10.2008.
- Smeddinck, U. (2008): Das TU-Darmstadt-Gesetz – Meilenstein der Hochschulautonomie? In: Wissenschaftsrecht, Jg. 41, S. 36-58.
- Sondermann, M. et al. (2008): Die Exzellenzinitiative: Beobachtungen aus der Implementierungsphase. IFQ-Working Paper 5, Bonn.
- Statistisches Bundesamt (2009): Hochschulstandort Deutschland 2009. Ergebnisse aus der Hochschulstatistik, Wiesbaden.
- Westermayer, T. (2003): Was Hochschulräte leisten können – diskutiert am Beispiel des Universitätsrats Freiburg. Beitrag zur Anhörung „Hochschulräte“ von Bündnis 90/Die Grünen im Landtag Baden-Württemberg. Quelle: [www.till-westermayer.de/uni/03raete.pdf](http://www.till-westermayer.de/uni/03raete.pdf). Abruf: 11.3.09.
- Witte, J./Schreiterer, U. (2003): Perspektiven für eine leistungsorientierte Professorenbesoldung im Lichte internationaler Erfahrungen. In: Müller-Böling, D. (Hg.): Leistungsorientierte Professorenbesoldung. Grundlagen – Weichenstellungen - Optionen, Gütersloh, S. 49-137.

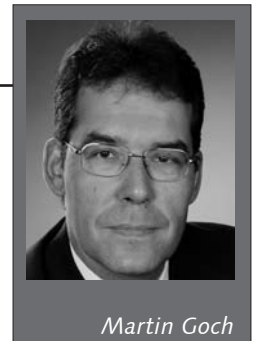
■ Dr. Stefan Lange, Stiftungslehrstuhl Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (geschäftsführender Herausgeber), E-Mail: [lange@dhv-speyer.de](mailto:lange@dhv-speyer.de)

Rainer Ambrosy & Martin Goch

## Moderne Finanzkommunikation an Hochschulen am Beispiel der Universität Duisburg-Essen



Rainer Ambrosy



Martin Goch

Im Rahmen der zunehmenden Hochschulautonomie der letzten Jahren werden zunehmend Globalhaushalte, Finanzautonomie, Budgetierung, Führung des Haushalts auf eigenen Konten mit der Chance der Zinserzielung aber auch des Risikos des „Illiquiditätskonkurses“ einer Hochschule (Beispiel NRW) eingeführt. Während Praxis und Theorie zum Hochschulmanagement noch trefflich über das Thema „Ökonomisierung der Hochschulen“ streiten, ist dies für die Finanzdezernate der Hochschulen längst Realität. Da die akademische Gemeinschaft nach unserer Auffassung noch immer zwingend auf einen „Common Sense“ zum erfolgreichen Handeln angewiesen ist und die Finanzmittelverteilung in der Hochschule einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Fachbereiche, Institute und Lehrstühle darstellt, kommt der Transparenz dieser Verteilung eine besondere Bedeutung im akademischen Zusammenleben zu. Die „guten alten Zeiten“ der „kameralen Geheimwissenschaft“ – die schon aus Komplexitätsgründen kaum ein Fachfremder ernsthaft hinterfragt hätte – sind längst vorbei und die neuen Modi der Distribution von Ressourcen müssen nun proaktiv und offensiv legitimiert werden. Im Folgenden soll nicht auf die neuen sachlichen und fachlichen Erfordernisse, sondern auf Art und Weise der Notwendigkeiten einer neuen Finanzkommunikation eingegangen werden.

### 1. Rahmenbedingungen

#### 1.1 Ausgangslage: Die neue Vielfalt

Die traditionellen Haushaltsdezernate der deutschen Hochschulen sind in den letzten Jahren mit einer Vielzahl von Veränderungen konfrontiert worden. Dieser Prozess ist in den verschiedenen Bundesländern unterschiedlich schnell abgelaufen und hat jeweils verschiedene Akzentuierungen erfahren. Eine ganze Reihe neuer Erscheinungen ist aber bundesweit von Interesse. Hier seien nur die wichtigsten benannt (siehe auch Behrens 1996; 2001):

- die häufig mit einem Softwarewechsel verbundene Umstellung von der Kameralistik auf die kaufmännische Buchführung;
- die Globalisierung der Hochschulhaushalte durch die Länder mit einem Wegfall des traditionellen Stellenplans, einer fast unbeschränkten gegenseitigen Deckungsfähigkeit der Mittel, dem Verlust der Jährlichkeit und den damit einhergehenden völlig neuen Herausforderungen an die Finanzplanung;
- die Möglichkeit, eigene Bankkonten einzurichten und die Zuschüsse des jeweiligen Landes verzinst anzulegen;
- unter bestimmten Bedingungen die Möglichkeit der Aufnahme von Krediten;

- der Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Land und Hochschule mit finanziellen Auswirkungen;
- die Erschließung völlig neuer Finanzquellen in Form der Studienbeiträge und der Mittel des Hochschulpakts 2020 sowie jüngst des Konjunkturpakets zusätzlich zu den traditionellen Finanzquellen Landeszuschüsse (inkl. gemeinsamer Bund-Länder-Mittel wie etwa im Hochschulbau) und Drittmittel;
- damit einhergehend das mehr oder minder unverbundene Nebeneinander eines zunehmend flexiblen Kernhaushaltes sowie mehrerer, jeweils unterschiedlichen, teilweise höchst hinderlichen Regularien (Stichwort: Zuwendungsrecht) unterworfenen „Nebenhaushalten“ z.B. für die Mittel aus dem Hochschulpakt 2020, die Studienbeiträge etc.;
- der Übergang finanzieller Kontrollfunktionen von den von Verwaltungstraditionen geprägten Ministerien auf häufig mit Wirtschaftsvertretern besetzte Hochschulräte (Hüther 2009; Lange 2009).

Die traditionellen Haushaltsdezernate haben unterschiedlich auf diese neuen Herausforderungen reagiert, fast alle jedoch sehr rasch durch die Wahl neuer Namen, bei denen fast immer der Begriff *Finanzmanagement* anzutreffen ist. Eine der Herausforderungen, sich diesen Namen tatsächlich zu verdienen, besteht darin, dem geeigneten Publikum ein transparentes Bild von den Finanzen, ihrer Quellen, Ströme und Adressaten zu vermitteln. Diese Aufgabe wird dadurch erschwert, dass dieses Publikum mittlerweile sehr heterogen ist, weil zwar neue Akteure hinzugekommen sind, alte jedoch nach wie vor existieren – sei es auch als Schatten ihres früheren Selbst. So hat insgesamt ganz zweifellos eine deutliche Kompetenzverlagerung bei den finanziellen Angelegenheiten in Richtung Rektorat bzw. Präsidium und des mehr oder weniger neuen Instituts des Hochschulrats stattgefunden, während die traditionellen Gremien wie Senat und Senatskommissionen erhebliche Beschneidungen ihrer Kompetenzen hinnehmen mussten, aber nach wie vor die akademische Gemeinschaft wesentlich vertreten und daraus zwar keine legalen, aber legitime bzw. in der Hochschule als legitim angesehene Rechte ableiten können (Kehm/Lanzendorf 2006; Nickel 2007).

#### 1.2 Ebenen der Finanzkommunikation: Zentrale oder dezentrale Budgetverantwortung

Grundsätzlich sind unterschiedliche Ebenen der Finanzkommunikation zu unterscheiden, die je nach dem an der konkreten Hochschule praktizierten Konzept unterschied-

lich bedeutsam sein können. Hiermit ist vor allem der Begriff der Budgetierung angesprochen (AK 2008).

Im Kern geht es bei der Budgetierung um die Frage, auf welchen Ebenen bzw. durch welche Akteure finanzrelevante Entscheidungen getroffen werden. Idealtypisch kann man hier zwischen einer extrem zentralen Ausrichtung, bei der allein die Hochschulleitung verantwortlich ist, und einer extrem dezentralen Orientierung, bei der z.B. jeder einzelne Lehrende über ein eigenes, eigenverantwortlich zu bewirtschaftendes Budget verfügt, unterscheiden. In der Praxis gibt es die unterschiedlichsten Formen und Mischformen, wobei teilweise auch unterschiedliche Verfahren für die unterschiedlichen Mittelarten gewählt werden, so dass Professoren z.B. ein Sachmittelbudget erhalten, aber keine Verfügung über die Personalmittel haben, die für die Hochschule aufgrund unbesetzter Stellen durchaus verfügbar sind. Im Rahmen der Einführung der Budgetierung hat sich an vielen Hochschulen ein Modell herausgebildet, in dem die Dekane eine umfassende Verantwortung für das Budget Ihrer Fakultät bzw. ihres Fachbereichs haben, aber zumindest die Verantwortung für die Sachmittel an die einzelnen Lehrstühle weitergeben. Parallel hierzu tragen dann häufig die Leiter zentraler Einrichtungen wie bspw. der Kanzler oder der Vizepräsident für die Wirtschaftsverwaltung für die Verwaltung oder etwa die Bibliotheksleitung für die Bibliothek Budgetverantwortung.

Es liegt auf der Hand, dass diejenigen, die Verantwortung für finanzrelevante Entscheidungen tragen, auch über die entsprechenden Informationen verfügen müssen. Hierfür reichen z.B. bei einer nach wie vor kameralistischen Haushaltsführung die traditionellen Haushaltsüberwachungslisten in ihrer je nach Software häufig kaum lesbaren, geschweige denn verständlichen Form sicherlich nicht aus. Auch die kaufmännische Buchführung löst dieses Problem an Hochschulen nicht wirklich, da sie für die häufig ja weder kameralistisch noch kaufmännisch (aus-)gebildeten Akteure ebenso unverständlich ist. Hinzu kommt, dass die Informationen der kaufmännischen Buchführung jedenfalls bislang keineswegs auf der Ebene der Untereinheiten der Hochschule abgebildet werden, sondern es fast ausschließlich um die Bilanz der jeweiligen Hochschule insgesamt geht.

Faktisch sind die Informationsbedürfnisse der zentralen und der dezentralen Ebene allerdings auf einem gewissen Abstraktionsniveau durchaus vergleichbar, nur die jeweils konkreten Ausprägungen und Detaillierungen unterscheiden sich. Vor diesem Hintergrund erscheint es durchaus angemessen, die aus Sicht der Verfasser entscheidenden Informationsinstrumente zu erläutern und es dem Leser zu überlassen, bei Bedarf den Transfer auf die Ebene einer konkreten Organisationseinheit, hier verstanden als Budgeteinheit, innerhalb der Hochschule zu leisten. Dieser Transfer ist dabei nicht mehr von dem in der Verwaltung angesiedelten Finanzmanagement im engeren Sinne, sondern auch von denjenigen zu leisten, die in den Fakultäten und Fachbereichen Budgetverantwortung tragen bzw. dem Budgetverantwortlichen zuarbeiten. Denn ein modernes Finanzmanagement kommt auch auf Fakultäts- oder Fachbereichsebene nicht mehr ohne kompetentes Personal aus, das gewissermaßen an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Fakultät/Fachbereich arbeitet und bis zu einem gewissen Grad auch die Informationen der Verwaltung in für die dezentrale Einheit verständliche Form übersetzen muss.

Die folgenden Ausführungen gelten der in allen Hochschulen um die jeweilige Jahreswende zu diskutierenden und zu kommunizierenden Mittelverteilung für das jeweils folgende Jahr. Dieses Beispiel ist gewählt worden, weil es sich hier um eine Aufgabe handelt, die sich zum einen in allen Hochschulen stellt und in Form der dezentralen Binnenverteilung auch in Fakultäten/Fachbereichen zu leisten ist. Es kommt hinzu, dass sie auch insofern relativ exemplarisch ist, als in fast allen Bundesländern Systeme der landesweiten leistungsorientierten Mittelverteilung praktiziert werden und in irgendeiner Weise hochschulintern auf diese reagiert wird (Jaeger 2006; Jäger/Dannenber 2007). Überdies ist die Mittelverteilung unabhängig von allen Tendenzen hin zur Doppik und zur Anwendung betriebswirtschaftlicher Systeme im Kern notgedrungen noch relativ kameralistisch geprägt und auch insofern über alle Bundesländergrenzen hinweg relativ vergleichbar, weil die alljährlich mit Spannung erwartete zentrale Eingangsgröße in Form des jeweiligen Landeshaushalts inklusive der Ergebnisse der landesweiten leistungsorientierten Mittelverteilung Ergebnis eines traditionellen kameralistischen Prozesses ist.

## 2. Informationsinstrumente der Neuen Finanzkommunikation

### 2.1 Generelle Anforderungen

#### 2.1.1 Transparenz

Es dürfte in den internen Diskussionen in Hochschulen kaum einen Wert geben, der so hoch gehalten wird wie die Transparenz. Dies beschränkt sich keineswegs auf die Finanzen, betrifft diese aber auch. Die Zeiten, in denen die traditionellen Haushaltsdezernate Fragen nach detaillierten Informationen im Vertrauen auf die letzten Endes unangreifbare Position des alten Lebenszeitkanzlers, die für den Ungeübten kaum zu durchdringende Unübersichtlichkeit des kameralistischen Landes- und des durch diesen geprägten ebenfalls kameralistischen Hochschulhaushalts mit seinen unzähligen Titeln und Untertiteln sowie mit dem Hinweis auf die mangelnde Leistungsfähigkeit der Datenverarbeitung abwiegelten konnten, gehören längst der Vergangenheit an. Das moderne Finanzmanagement an Hochschulen muss in der Lage sein, wenn es die unerlässliche Akzeptanz für seine Arbeit gewinnen will, allen Amtsträgern und Gremienmitgliedern im Rahmen ihrer jeweiligen Zuständigkeit ein umfassendes und bei Bedarf auch ins Detail gehende Bild von den Finanzen zu vermitteln.

#### 2.1.2 Übersichtlichkeit

Es gibt zweifellos auch eine Scheintransparenz, in deren Rahmen alle, aber wirklich auch alle Informationen enthalten sind, diese aber in einer Form und einem Umfang dargeboten werden, dass sie von dem weniger kundigen Publikum nicht mehr verarbeitet werden können, während das Finanzmanagement durchaus zutreffend anführen kann, doch nun wirklich alles offengelegt zu haben.

Jeder Hochschulangehörige – nicht nur aus dem Haushaltsbereich – dürfte Vorlagen kennen, die sich vor allem durch ihren ungeheuren Umfang, eine Vielzahl an – häufig schon von der Schriftgröße und der Bezeichnung der Spalten und Zeilen her – praktisch unlesbaren Tabellen, zahllose Querweise, einen überdimensionierten Anlagenteil, eine ungeheure Textlastigkeit, ein verwirrendes Fachvokabular und

ähnliche Charakteristika auszeichnen. Diese Überfrachtung ist häufig das Resultat aus einer Mischung aus gutem Willen, Unbeholfenheit und dem fehlenden Blick für das Wesentliche. Den ratlosen Beobachter beschleicht manchmal allerdings auch der Verdacht, dass der Informations-Overkill bewusst der Desinformation dient. Ein modernes Finanzmanagement bemüht sich demgegenüber um eine dem Inhalt und der Form nach übersichtliche Informationsvermittlung. Lernpsychologisch geht es hier um didaktische Reduktion: das sich bei jeglicher Informationsvermittlung stellende Problem, die Komplexität des jeweiligen Gegenstands im Interesse der Verständlichkeit zu reduzieren, ohne daraus eine Verfälschung oder zu starke Verkürzung resultieren zu lassen. Man könnte den Unterschied zu der oben skizzierten Herangehensweise etwas plakativ als den zwischen traditioneller Textlastigkeit und dem mittlerweile etablierten Instrument der Power Point-Präsentation bezeichnen. Diese ist heute in vielerlei Hinsicht an die Stelle der alten Vorlagen getreten. Der vorliegende Artikel enthält zahlreiche Auszüge aus derartigen Präsentationen, weshalb hier auf nähere Erläuterungen, wie derartige Veranschaulichungen aussehen könnten, verzichtet werden soll.

2.1.3 Konsistenz der Zahlen

Dieser Aspekt stellt eine besondere Herausforderung an das Finanzmanagement dar. Je komplexer das System der Mittelverteilung wird, je mehr Perspektiven gewählt und je mehr Teilbereiche genau beleuchtet werden, desto größer wird die Gefahr, dass irgendwann die Zahlen aus unterschiedlichen Bereichen nicht mehr wirklich zur Deckung zu bringen sind. Diese Erscheinung kann aus nahe liegenden Gründen dazu führen, dass das Finanzmanagement einen wenig kompetenten Eindruck macht und/oder sich dem Verdacht aussetzt, die Zahlen zu manipulieren oder etwas zu verheimlichen. Dieses Problem lässt sich dadurch mini-

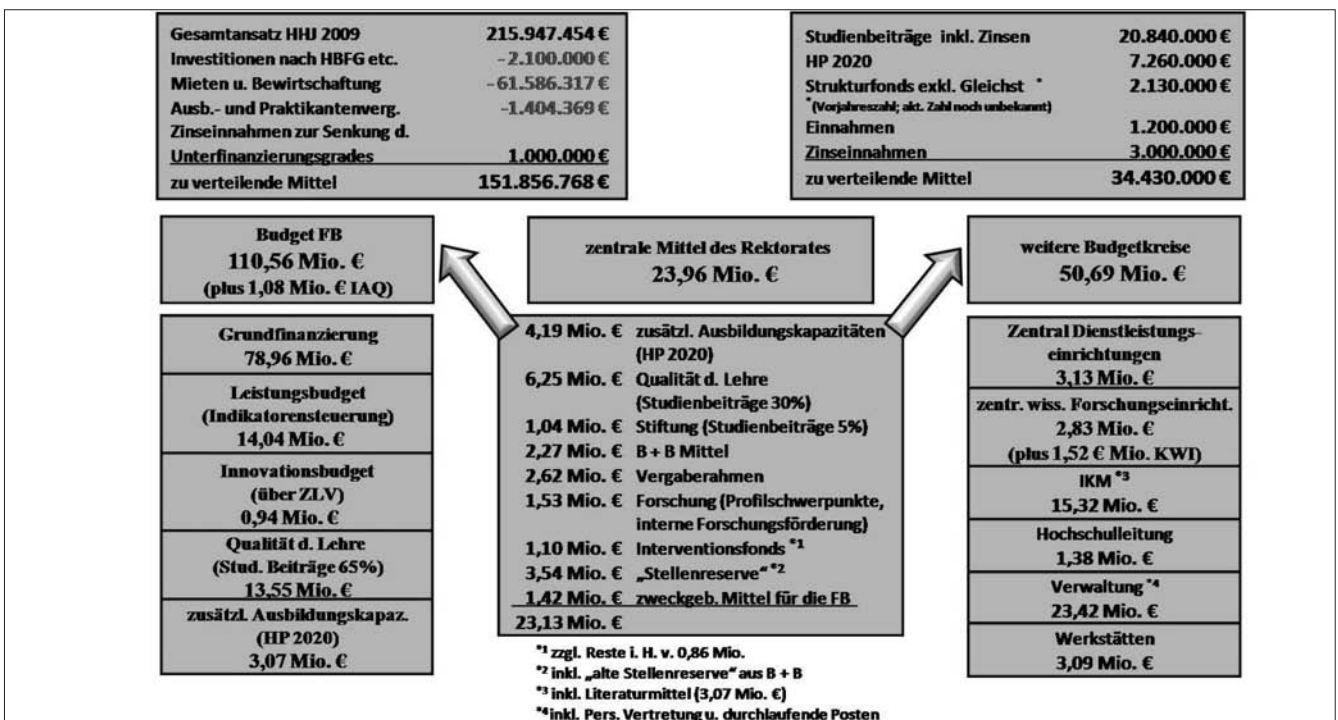
mieren, dass zwischen einzelnen Darstellungen – etwa den einzelnen Folien einer Power Point-Präsentation – gewissermaßen Brücken gebaut werden, indem Zahlen aus früheren Folien übernommen und aufgefächert werden. Die folgenden Folien werden hierfür Beispiele liefern. Dieser Aspekt hat noch zwei weitere Dimensionen, nämlich eine zeitliche und eine organisatorische, auf die indes erst im Ausblick dieses Artikels eingegangen wird, weil dann nicht mehr allein das Finanzmanagement betroffen ist.

2.1.4 Wiedererkennbarkeit

Eine letzte wichtige Anforderung an die Informationsinstrumente der Neuen Finanzkommunikation stellt die Wiedererkennbarkeit dar. Hiermit sind nicht die Zahlen selbst gemeint, sondern vielmehr die Darstellungsformen. Die verwandten Grafiken, Schaubilder, Tabellen, Übersichten etc. sollten möglichst über eine Reihe von Jahren stabil bleiben. Lernpsychologisch ist Lernen nur möglich, wenn nicht völlig neue Inhalte präsentiert werden, sondern der Adressat der Information vertraute Anknüpfungspunkte findet. Dies gilt auch für die Mittelverteilung. Eine wirkliche Würdigung der Inhalte ist nur dann möglich, wenn nicht immer wieder neue Darstellungsformen der Erläuterung bedürfen und die Aufmerksamkeit binden.

Zweifellos muss auf sich erheblich ändernde Rahmenbedingungen auch mit neuen Informationsinstrumenten reagiert werden. Gleichzeitig bedarf es einer gewissen Erprobung geeigneter Instrumente, um die für das jeweilige Publikum geeigneten herauszufinden, was dadurch noch erschwert wird, dass dieses – wie oben skizziert – in den letzten Jahren deutlich heterogener ist, als dies früher der Fall war. Aber dennoch muss irgendwann einmal eine gewisse Kontinuität eintreten, was im Übrigen auch dem Finanzmanagement das Leben erleichtert, weil es sich auf diese Weise ebenfalls stärker den Inhalten widmen kann.

Abbildung 1: Übersicht über die Grobstruktur des Budgetierungsmodells 2009



## 2.2 Illustration: Jährliche Mittelverteilung

Der Jahresrhythmus des Finanzmanagers an Hochschulen beginnt alljährlich mit der Verteilung der zur Verfügung stehenden Mittel. Welche Daten hier zunächst einmal auf der globalen Ebene gefordert sind und welche Informationsbedürfnisse zu stillen sind, lässt sich am besten anhand von Abbildung 1 veranschaulichen. Sie stammt wie alle hier geschilderten Beispiele aus der Universität Duisburg-Essen, die seit 2006 ein modernes Budgetierungssystem praktiziert, d.h. die Fachbereiche und zentralen Einrichtungen verfügen über ein eigenes Budget inklusive Personalmittel, das sie im Rahmen der vom Rektorat beschlossenen Budgetierungsregeln selbst bewirtschaften können. Die konkreten Zahlen wurden in allen Schaubildern verändert. Es handelt sich somit nicht um Echtdateien, sondern um fiktive Daten, die nichtsdestotrotz geeignet sind, die Finanzströme und Relationen der Mittelverteilung nachzuempfinden.

Man kann viele Dinge anders darstellen und praktizieren als dies in der Universität Duisburg-Essen geschieht. In jedem Falle sinnvoll erscheint es aber, zunächst einmal die Einnahmenseite zu beleuchten. Dies geschieht in Abbildung 1 in den beiden oberen Rechtecken. Diese Angaben unterscheiden sich dabei von Ihrer Natur her ganz erheblich.

Im linken Rechteck finden sich gesicherte Daten, wofür zumindest der Entwurf des Landeshaushalts und die Ergebnisse der so genannten leistungsorientierten Mittelverteilung (LOM), die unter unterschiedlichen Namen und nach unterschiedlichen Methoden mehr oder weniger in allen Bundesländern praktiziert wird, vorliegen müssen. Da der Fokus hier auf der Mittelverteilung liegt, werden gewisse Posten von vornherein wieder aus der weiteren Betrachtung herausgenommen, sprich abgezogen. Ein klassisches Beispiel hierfür sind die als reiner durchlaufender Posten zu betrachtenden Mieten für den nordrhein-westfälischen Bau- und Liegenschaftsbetrieb, der die Liegenschaften an die Hochschulen vermietet und mittels für diesen Zweck in den Hochschulhaushalten veranschlagter Mieten finanziert wird. Hier zeigt sich dann auch schon, dass derartige Darstellungen immer auch strategisch zu betrachten sind, da dieser Posten anderenfalls weiter unten als Budget wieder erscheinen müsste und zwar in der Verwaltung, über deren Kostenstellen er verbucht wird und deren Budget er erheblich aufblähen würde. Dies würde mindestens immer wieder zu Rückfragen über das Budget der Verwaltung Anlass geben, denen das Finanzmanagement durch diese Form der Darstellung vorgreifen kann.

Im rechten oberen Rechteck finden sich die unterschiedlichen Einnahmen außerhalb des regulären Zuschusses des Landes, die bei einer globalen Betrachtung einbezogen werden müssen. All diese Einnahmen sind ihrer Höhe nach nicht wirklich gesichert. Die Einnahmen aus Studiengebühren hängen z.B. von den Studentenzahlen sowie staatlichen Regelungen z.B. zu Abführungsquoten für Sicherungsfonds etc. ab; die Zinseinnahmen vermittelt über das Zinsniveau folgen letztendlich der weltweiten gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Da sie faktisch aber denselben Finanzierungszwecken dienen und im Rahmen der Budgetierung auch im Zusammenhang betrachtet werden müssen, sind sie bei einer globalen Betrachtung zu berücksichtigen, und zwar notgedrungen in geschätzter Form.

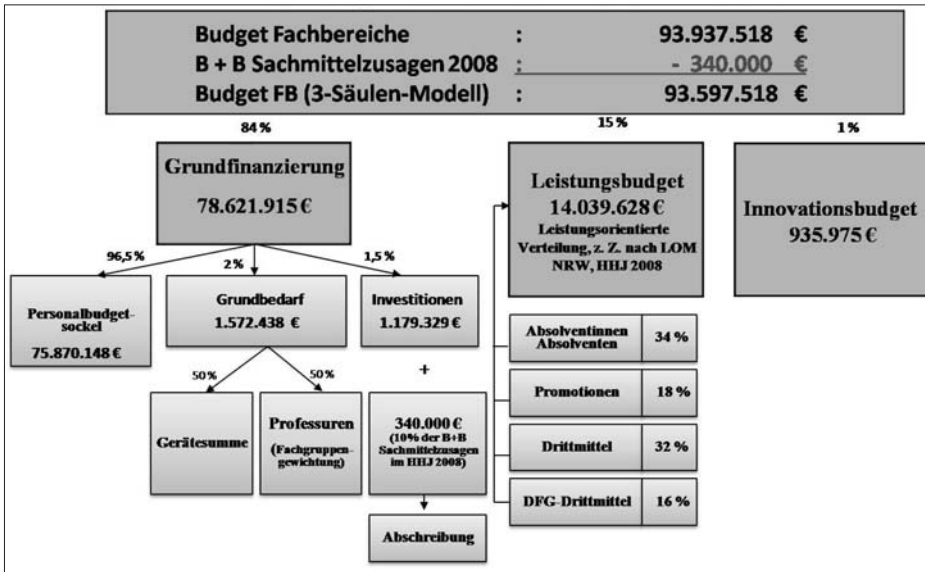
Unterhalb der beiden oberen Rechtecke findet sich der Bereich der Verteilung der Einnahmen, der Budgets. Je nach

Budgetierungssystem stellt sich dieser Bereich von Hochschule zu Hochschule unterschiedlich dar. Vermutlich ist die hier vorgenommene Grobeinteilung in die Fachbereiche auf der linken Seite, die „weiteren Budgeteinheiten“, d.h. die budgetierten Bereiche außerhalb der Fachbereiche, insbesondere die Serviceeinrichtungen, und das Rektorat in der Mitte relativ typisch. Zwei Duisburg-Essener Besonderheiten, die zumindest einer kurzen Erläuterung bedürfen, finden sich auf der linken Seite. Hier handelt es sich zum einen um den Bereich Information, Kommunikation, Medien – eine Zusammenfassung der ehemaligen Bibliothek, des ehemaligen Rechenzentrums und des ehemaligen Medienzentrums zu einer Budgeteinheit. Während es hierzu an anderen Hochschulen durchaus vergleichbare Einrichtungen gibt, dürfte dies für die Budgeteinheiten „Zentrale Dienstleistungseinrichtungen“ und „Zentrale wissenschaftliche Forschungseinrichtungen“ weniger der Fall sein. Hier hinter verbergen sich jeweils zahlreiche kleinere zentrale Einrichtungen, die allein nicht die kritische Größe für eine Budgeteinheit aufbringen und deshalb zu zwei Budgetkreisen zusammengefasst wurden. Hinter der erstgenannten Gruppe verbergen sich serviceorientierte Einrichtungen wie z.B. die zentrale Studienberatung oder das Zentrum für Lehrerbildung. Bei den „Zentralen wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen“ handelt es sich um zentrale Forschungsinstitute, wie es sie an jeder Hochschule gibt. An der Universität Duisburg-Essen trägt dabei der Prorektor für Lehre die Verantwortung für den Budgetkreis „Zentrale Dienstleistungseinrichtungen“, der Prorektor für Forschung für den Budgetkreis „Zentrale wissenschaftliche Forschungseinrichtungen“. Dies ist für beide eine nicht immer leichte Aufgabe, da hier der Ausgleich unterschiedlicher Interessen geleistet werden muss und im Extremfall schon einmal eine Stelle in einer Einrichtung eine Weile frei gehalten werden muss, um eine Maßnahme in einer anderen Einrichtung finanzieren zu können.

Ebenfalls an allen Hochschulen dürfte sich die Erscheinung finden, dass das Rektorat eine mehr oder weniger erkleckliche Summe im Rahmen der Mittelverteilung zunächst „abzweigt“, um im Laufe des Haushaltsjahres Akzente setzen zu können. Diese Mittel sind in der Grafik oben sehr transparent ausgewiesen, was durchaus Begehrlichkeiten wecken kann und tatsächlich auch weckt. Hier zeigt sich besonders deutlich, dass für die in Hochschulen stets propagierte Transparenz auch in Finanzangelegenheiten durchaus auch ein Preis zu zahlen ist, namentlich ein erhöhter Legitimations- und Erläuterungsdruck.

Erfahrungsgemäß bildet der Bereich der leistungsorientierten Mittelverteilung (LOM) an die Fachbereiche bzw. – genauer – der LOM unter den Fachbereichen den Schwerpunkt der Diskussionen um die alljährliche Mittelverteilung. Dieser Bedeutung muss auch die Finanzkommunikation Rechnung tragen. Dieser Anforderung wird in Duisburg-Essen in zweierlei Formen begegnet. Zum einen werden die Mechanismen und Parameter der LOM mittels geeigneter Grafiken und Übersichten transparent gemacht. Dies betrifft zum einen die Grobstruktur der Verteilung, die aus der folgenden Abbildung 2 ersichtlich wird, wobei von nun an nur noch die Verteilung der klassischen Haushaltsmittel aus dem Landeshaushalt den Bezugspunkt bildet. Dies ist allerdings unschädlich, weil die Verteilung etwa der Studienbeiträge nicht grundsätzlich einer anderen Logik

Abbildung 2: Verteilungsmodell Fachbereiche 2009



ben. Sie bedarf an dieser Stelle aber bereits wieder einer Erläuterung, da gegenüber Abbildung 1 340.000 Euro gewissermaßen gesondert ausgewiesen werden, weil sie einer Sonderverteilung unterliegen. An der Universität-Duisburg-Essen ist nämlich vor einer Reihe von Jahren im Interesse einer fairen Behandlung der Fachbereiche Abschied von der ausschließlich zentralen Finanzierung von Berufungsinvestitionen genommen worden. Die Fachbereiche müssen nunmehr 10% der Zusagen selbst tragen. Es wird aber jedes Jahr auch eine entsprechende, von Jahr zu Jahr schwankende, Summe von der Zentrale in die Fachbereiche verlagert, die nach einem Sonderschlüssel verteilt und in Abbildung 2 im Interesse einer

folgt und sich auf ähnliche Weise kommunizieren lässt: Das hier nur als Beispiel fungierende Duisburg-Essener System soll nicht im Einzelnen erläutert werden. Abbildung 2 dürfte auch ausreichend verdeutlichen, dass hier ein relativ klassisches Drei-Säulen-Modell mit einem historischen Sockelelement vorliegt, das sich vor allem auf den im Rahmen der Globalhaushalte nur noch im Beamtenbereich verbindlichen Stellenplan stützt, einem leistungsorientierten Teil, der unterschiedliche und unterschiedlich gewichtete Leistungsparameter enthält, sowie eine vom Finanzvolumen relativ kleine Säule für Ziel- und Leistungsvereinbarungen vorsieht. Die Konsistenz der Zahlen mit der in der jeweils vorherigen Abbildung höher abstrahierten Betrachtungsebene ist hier – wie auch in allen weiteren Schritten dieses Beitrags – gege-

Konsistenz der Zahlen gewissermaßen vor die Klammer gezogen werden muss. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, dass selbst vom Finanzvolumen her kleine Veränderungen des Systems die Konsistenz erheblich gefährden können. In Abbildung 3 finden sich dann detaillierte Angaben zu den Leistungsparametern, d.h. zu Gewichtungsfaktoren, Bezugsjahren etc. sowie nicht zuletzt auch zu Abweichungen gegenüber dem Landessystem, das immer einen zentralen Bezugspunkt bildet. Es sei hervorgehoben, dass im Sinne der so wichtigen Transparenz und Nachvollziehbarkeit für die Fachbereiche die in die LOM einfließenden Daten wie Drittmittelausgaben, Absolventen und Promotionen wenn irgend möglich mit den Fachbereichen abgestimmt sein sollten, bevor mit ihnen in der Mittelverteilung gerechnet wird. Hier handelt es sich

Abbildung 3: Parameter der internen und externen LOM

interne LOM 2009			zusätzliche Merkmale	externe LOM 2009		zusätzliche Merkmale
Absolventen				<b>Abschluss</b> Master: 0,5; Bachelor, DI, LaG, LA HRGe:1 DIH, Magister, LA BK, LA GyGE: 1,3 <b>Studiendauer:</b> gestaffelt von 1,0 bis 2,5 <b>Frauenquote: NW/IW</b>	Absolventen	
	FG-Gewichtung	Bezugszeiten	FG		Bezugszeiten	
GW	2	Durchschnitt	keine		Durchschnitt	
NW	5	2005 - 2007				
IW	5					
Promotionen			<b>Frauenquote: NW/IW</b>	Promotionen		<b>Frauenquote: NW/IW</b>
	FG-Gewichtung	Bezugszeiten		FG	Bezugszeiten	
GW	2	Durchschnitt		keine	Durchschnitt	
NW	5	2005 - 2007				
IW	5					
Drittmittel				Drittmittel		
	FG-Gewichtung	Bezugszeiten		FG	Bezugszeiten	
GW	5	Durchschnitt		keine	Durchschnitt	
NW	2	2005 - 2007				
IW	1					
DFG-Drittmittel				DFG-Drittmittel		
	FG - Gewichtung	Bezugszeiten		keine	Bezugszeiten	
		Durchschnitt			2005 - 2007	

um eine Anforderung, die weniger dem Finanzmanagement im engeren Sinne, sondern vielmehr dem allgemeinen Controlling gilt. Sie ist für die Arbeit des Finanzmanagements und nicht zuletzt die von der Hochschulleitung mit der internen LOM beabsichtigten Impulse allerdings von höchster Bedeutung. An der Universität Duisburg-Essen jedenfalls wird in enger Zusammenarbeit zwischen Controlling und Finanzmanagement alljährlich ein entsprechendes Datenset erstellt, vor der Mittelverteilung den Fachbereichen zur Kenntnis gegeben und im Detail mit diesen abgestimmt. Dabei wird durchaus etwa einzelnen unter Umständen fehlenden Examina oder Promotionen nachgeschürt, die je nach Mittelverteilungssystem ja durchaus auch mehrere tausend Euro „wert“ sein können.

Das Finanzmanagement muss sich bei der Mittelverteilung zwingend mit der das Publikum besonders interessierenden Frage auseinandersetzen, ob ein jeweiliger Fachbereich zu den Gewinnern oder den Verlierern in der LOM gehört. Diese Frage stellt sich ganz besonders, wenn gegenüber dem Vorjahr Änderungen am Mittelverteilungssystem vorgenommen wurden. Die Beantwortung dieser Frage mittels des sich unvermeidlich aufrägenden Vorjahresvergleichs ist indes ganz besonders schwierig, da hier eine ganze Reihe sich überlagernder Faktoren eine Rolle spielen (können). Konkret zu nennen wären die Folgenden:

- Die Eingangsgröße, d.h. das Mittelvolumen, das in die Mittelverteilung an die Fachbereiche eingeht, kann sich geändert haben. Ausschlaggebende Faktoren hierfür können etwa die Ergebnisse der jeweiligen landesweiten LOM, hochschulinterne Verschiebungen z.B. von Aufgaben inklusive Ressourcen zwischen Fachbereichen und Servicebereichen (bspw. eine Zentralisierung der bisher in den Fachbereichen angesiedelten Prüfungsverwaltung) aber auch vom Land ausgehende globale Veränderungen sein: im negativen Sinne z.B. eine lineare Einsparvorgabe oder eine sich noch dazu über mehrere Jahre erstreckende finanzielle Umsetzung einer in einem Tarifvertrag vorgesehenen Arbeitszeiterhöhung, im (vermeintlich) positiven Sinne etwa eine unter Umständen auch nur teilweise Erhöhung der Zuweisungen aufgrund einer Tarifierhöhung.
- Die Verhältnisse zwischen den Fachbereichen können sich strukturell geändert haben. Zum einen können Arbeitsgruppen oder auch ganze Lehreinheiten von einem Fachbereich in einen anderen verlagert worden sein. Zum anderen kann im Rahmen der leider immer wieder unvermeidlichen Einsparungsnotwendigkeiten eine sich eventuell sogar über mehrere Jahre erstreckende Einsparrunde über die Fachbereiche erfolgen, die aus strukturellen Überlegungen unterschiedliche Fachbereiche unterschiedlich stark betrifft.
- Ein gewollter Effekt der hochschulinternen landesweiten Mittelverteilung besteht gerade darin, dass sich aufgrund des unterschiedlichen Abschneidens hinsichtlich der jeweiligen Leistungsparameter Verschiebungen zwischen den Fachbereichen ergeben.
- Erfahrungsgemäß wird das System der hochschulinternen leistungsbezogenen Mittelverteilung hin und wieder verändert, etwa um auf Änderungen auf Landesebene zu reagieren, um hochschulintern neue Schwerpunkte zu setzen oder auch einfach, weil sich hochschulintern

Mehrheitsverhältnisse in den entscheidenden Organen und Gremien geändert haben. Es liegt auf der Hand, dass derartige Veränderungen gerade zu finanziellen Verschiebungen führen sollen.

Es dürfte einsichtig sein, dass je nach Situation im jeweils konkreten Jahr der bloße Vergleich mit den Vorjahreszahlen wenig Aussagekraft besitzt. In den wenigen Jahren, in denen sich auf den mit den beiden oberen Spiegelstrichen angesprochenen Feldern keinerlei Veränderungen ergeben, ist es durchaus möglich, sinnvolle Vorjahresvergleiche anzustellen. In solchen Jahren ist es auch durchaus möglich, die Effekte der in den beiden unteren Spiegelstrichen angesprochenen Erscheinungen zu isolieren. Wird das Mittelverteilungssystem nicht geändert, sprechen die Ergebnisse aufgrund des aktuellen Abschneidens bei den Leistungsparametern gewissermaßen für sich. Wird es geändert, lassen sich durchaus auch die Effekte des Abschneidens bei den Parametern und die der Systemumstellung isolieren, indem man einerseits mit den Vorjahreswerten der Parameter das neue System durchrechnet und das Ergebnis mit den Vorjahreswerten vergleicht und erst in einem zweiten Schritt das neue System auch mit den neuen Parameterwerten rechnet. Realistisch betrachtet muss allerdings konstatiert werden, dass angesichts der in den letzten gut fünf Jahren zu beobachtenden Beschleunigung des Veränderungstempos an den Hochschulen sowie im Verhältnis zwischen den Ländern und den Universitäten, die insbesondere den Haushaltsbereich betroffen hat, derartige Jahre ohne Veränderungen der Rahmenbedingungen äußerst selten geworden sind. Dies führt dazu, dass Vergleiche kaum noch Aussagekraft besitzen bzw. einer extremen Kommentierung und Bereinigung bedürfen, die dem Ziel der Transparenz widerspricht. Als Beispiel für eine solche Erscheinung sei hier nur angeführt, dass es im Land NRW im Jahr 2008 aufgrund des TV-L die bekannte 2,9%ige Tarifierhöhung gegeben hat, die das Land im Rahmen des so genannten Zukunftspakts allerdings nur zu 2,1% übernommen hat, während die Hochschulen den Rest tragen mussten. Dies führt dazu, dass auf den ersten Blick durch die zusätzlichen Mittel des Zukunftspakts bei den Hochschulen mehr Geld im System ist und bei einem Vorjahresvergleich der hochschulinternen Mittelverteilung der Eindruck entstehen kann, als ob alle gewonnen hätten und allgemeine Zufriedenheit einkehren könnte. Tatsächlich geht es aber nach dem Abzug des von der Hochschule selbst aufzubringenden Anteils an der Tarifierhöhung allen – und den Verlierern der LOM natürlich in ganz besonderem Maße – finanziell schlechter als im Vorjahr. Kommen mehrere derartige Faktoren zusammen, wird die Angelegenheit umso komplizierter.

Aber es hilft alles nichts, ohne einen Vergleich der Zahlen mit denen des Vorjahres kommt man in der Mittelverteilung nicht zurecht, weil diese Frage einfach extrem nahe liegt und sich das Finanzmanagement dem Vorwurf der Intransparenz ausgesetzt sehen wird, wenn es einen solchen Vorjahresvergleich nicht vorlegt. Infolgedessen sei hier in Abbildung 4 auch ein Beispiel für einen solchen Vorjahresvergleich der Ergebnisse der LOM zwischen den Fachbereichen präsentiert.

Abbildung 4, die durch die Spezifika des Duisburg-Essener Mittelverteilungssystems geprägt ist, soll hier nicht im Ein-

Abbildung 4 : Ergebnisse der Mittelverteilung 2009 mit Vorjahresvergleich

1	frei verfügbare Mittel					Vorjahresvergleich					
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fachbereich / Fakultät	Personal- budgetsockel	%	Grundbedarf gesamt	Leistungs- budget 15 %	Gesamtbudget 2009 Sp. 2 - 4; (exkl. WHK, Investitionen, B+B Eigenanteil)	Leistungs- budget 2008	Leistungs- budget 2008 in %	Leistungs- budget 2009 %	Gesamtbudget 2008 (exkl. WHK, Investitionen, B+B Eigenanteil)	Differenz Gesamtbudget 2009 zu Gesamtbudget 2008 (Sp. 6 minus Sp. 10)	Spalte 11 in %
Geisteswissenschaften incl. LE Kunst u Musik	10.213.610	13,46	96.533,54	1.079.140	11.389.203	1.070.973	7,79	7,69	10.190.729,82	1.190.553	11,67
Gesellschaftswissenschaften	3.529.041	4,65	38.155,14	880.965	4.448.161	709.582	5,16	6,27	4.109.001,49	339.160	8,25
Bildungswissenschaften	5.277.353	6,96	68.483,42	1.351.703	6.697.539	1.349.324	9,82	9,63	6.568.467,75	129.071	1,97
Wirtschaftswissenschaften	7.614.701	10,04	89.401,17	1.775.578	9.479.681	1.750.869	12,74	12,65	9.046.651,76	433.029	4,79
Betriebswirtschaft	3.627.609	4,78	28.864,53	630.214	4.286.687	551.847	4,02	4,49	4.244.944,93	41.742	0,98
Mathematik	4.153.483	5,47	94.713,05	912.766	5.160.962	912.454	6,64	6,50	5.261.511,97	-108.550	-1,91
Physik	6.690.069	8,82	263.612,82	1.752.411	8.706.093	1.662.356	12,10	12,48	8.629.036,63	77.056	0,89
Chemie	7.987.299	10,53	218.626,45	1.272.348	9.478.273	1.453.643	10,58	9,06	9.523.863,30	-45.591	-0,48
Biologie und Geografie	5.107.424	6,84	141.155,38	891.940	6.220.519	756.697	5,51	6,35	5.938.016,57	282.503	4,76
Ingenieurwissenschaften	21.589.560	28,46	532.892,80	3.492.563	25.615.016	3.474.782	25,29	24,88	24.827.895,22	787.121	3,17
gesamt	75.870.148	100	1.572.438	14.039.628	91.482.214	13.692.528	99,64	100	88.348.119	3.134.095	
						exkl KUD 49.676	exkl KUD	exkl KUD	1.196.087		
						13.742.204,50			89.544.207		

zelen erläutert werden. Auf drei Punkte soll aber dennoch hingewiesen werden. Zum einen bedarf es in einer solchen Tabelle bei aller Komplexität einer Spalte, aus der eindeutig die Verluste und Gewinne hervorgehen; hier ist dies die „Spalte 11“ (nominell Spalte 12). Zum zweiten ist hier besonders auf das Kriterium der Konsistenz der Zahlen hinzuweisen. Die Zahl, die hier als zu verteilende Mittel erscheint, sowie die Zahlen/Töpfe, aus denen sie sich zusammensetzt, müssen zwingend mit denen aus der weiter vorne wiedergegebenen Abbildung 1 übereinstimmen, weil sonst Rückfragen und Misstrauen provoziert werden. Drittens schließlich müssen geeignete Wege gefunden werden, die auf den ersten Blick so glatten Ergebnisse des Vorjahresvergleichs zu relativieren, wenn dies erforderlich ist. Mit Blick auf Abbildung 4 geschieht dies mittels einer Fußnote, die in diesem Beitrag aus Gründen der Lesbarkeit in Form des folgenden Zitats wiedergegeben werden soll:

„Die Vergleichbarkeit der Zahlen für das Jahr 2009 mit denen des Vorjahres wird durch die folgenden Faktoren erheblich eingeschränkt:

- Die Personalmittel sind aufgrund der Tarifierhöhung erheblich gestiegen. Gleichzeitig werden allerdings natürlich auch die Personalausgaben steigen.
- Der Fachbereich Design ist zum Teil an eine andere Hochschule verlagert worden, zum Teil im Fachbereich Gesellschaftswissenschaften aufgegangen.
- Es sind eine Reihe von Arbeitsgruppen innerhalb der Hochschule verlagert worden.
- Der Vergaberahmen von frei werdenden Stellen der C-Besoldung ist in den zentralen Rektoratstopf, aus dem Zusagen im Rahmen der W-Besoldung finanziert werden, verlagert worden.
- Es sind weitere Personalmittel/Stellen im Rahmen der letzten Einsparrunde des Landes ('Hochschulpakt') abgesetzt worden.
- Es sind weitere Personalmittel/Stellen im Rahmen der vor vier Jahren vereinbarten Einsparrunde ('Zielzahlen') gestrichen worden.

- Es hat geringfügige Gewinne in der landesweiten LOM gegeben.
- Die Personalmittel/Stellen für abgeordnete Lehrer werden ab dem Jahr 2009 zentral, und nicht mehr in den Fachbereichen veranschlagt."

Diese Liste dürfte für sich sprechen. Aufgrund der Erwartungen des Publikums ist der Vorjahresvergleich jedoch unverzichtbar. Er muss dann aber durch geeignete Daten ergänzt werden. Um welche Daten handelt es sich hier, wenn die Informationen über die Mittel eventuell nicht aussagekräftig sind? Hier hilft in aller Regel ein Rekurs auf die Leistungsparameter selbst, und zwar in Form der prozentualen Anteile an den jeweiligen Töpfen, wie sie etwa in der folgenden Übersicht in Abbildung 5 bei einem gegenüber dem Vorjahr nicht veränderten Mittelverteilungssystem dargestellt sind.

Diese Darstellung, die in ihrer letzten Spalte in der schon erwähnten Brückenfunktion die Spalten 8 und 9 aus der vorigen Grafik aufnimmt, hat den großen Vorteil, alle Schwankungen auf der Mittelseite, die oben skizziert worden sind, völlig auszublenden. Sie verdeutlicht unmittelbar, ob der jeweilige Fachbereich zu den Gewinnern oder den Verlierern der aktuellen Mittelverteilungsrunde gehört und gibt auch Hinweise dazu, welche Parameter dafür vor allem ausschlaggebend sind. Diese Übersicht kann durch detailliertere Angaben zu den absoluten Zahlen bei den einzelnen Parametern ergänzt werden. Dies ist aber keineswegs unbedingt erforderlich. Es ist nicht einmal wirklich sinnvoll, weil sowohl auf Landesebene als auch hochschulintern in aller Regel die zur Verteilung zur Verfügung stehenden Mittel mehr oder weniger feststehen und sich der „Preis“ für die einzelnen Parameter – z.B. wie viel eine Promotion in der Chemie „wert“ ist – von Jahr zu Jahr erheblich ändern kann und ein Fachbereich im Rahmen dieses Mechanismus sogar zu den Verlierern zählen kann, wenn er seine Leistungen zwar verbessert hat, aber weniger stark als die anderen Fachbereiche.

Abbildung 5: Vorjahresvergleich der Leistungsparameter in Prozent

FB	DFG-Drittmittel in %		Absolventen in %		Drittmittel in %		Promotionen in %		gesamt in %	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
<b>Geisteswissenschaften</b>	2,65	2,29	9,32	9,77	9,92	8,34	5,71	5,71	7,79	7,38
Kunst u Musik	0,00	0,00	0,80	0,69	0,05	0,05	0,41	0,29	0,36	0,31
<b>Gesellschaftswissenschaften</b>	2,60	2,10	4,66	5,08	8,32	11,76	2,77	2,49	5,16	6,27
<b>Bildungswissenschaften</b>	1,78	1,59	15,77	14,63	11,78	11,62	2,22	3,77	9,82	9,63
<b>Wirtschaftswissenschaften</b>	0,68	1,00	10,76	11,78	24,02	23,26	7,15	5,78	12,74	12,65
Betriebswirtschaft	0,28	0,15	5,76	6,68	4,91	5,09	2,45	3,15	4,02	4,49
<b>Mathematik E/DU</b>	9,26	9,17	8,07	8,12	3,39	3,39	7,39	6,61	6,64	6,50
<b>Physik</b>	36,35	34,99	3,42	4,27	11,54	11,36	7,92	9,99	12,10	12,48
<b>Chemie</b>	14,56	11,35	6,91	6,68	6,87	5,94	20,55	17,08	10,58	9,06
<b>Biologie und Geografie</b>	4,49	7,95	4,63	5,56	3,72	4,11	11,24	10,42	5,51	6,35
<b>Ingenieurwissenschaften</b>	27,33	29,41	29,89	26,76	15,48	15,08	32,20	34,71	25,29	24,88
<b>GESAMTSUMMEN</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Mit Hilfe dieser prozentual gefassten Übersicht lassen sich durchaus auch die Effekte sehr eindeutig angeben, die etwa bei einer Veränderung des hochschulinternen Mittelverteilungssystems erfolgen, weil sich der prozentuale Anteil eines einzelnen Fachbereichs vor und nach der Veränderung – wie gesagt unter der Voraussetzung der Vergleichsberechnung mit den jeweiligen Vorjahreswerten – absolut exakt bestimmen lässt.

Wie schon erwähnt, ist die neue Transparenz auch mit gewissen „Kosten“ verbunden. Dies gilt besonders für die in der linken Säule der folgenden Abbildung 6 zu findenden Serviceeinrichtungen aber auch für die Verwaltung, deren Budget früher in Form des so genannten Verwaltungshaushalts nicht nur besonders geschützt, sondern auch ausgesprochen intransparent war. Dies muss nun unter den neuen Bedingungen immer besonders kritisch hinterfragt und ausführlich begründet werden. Der Legitimierungsdruck auf die finanzielle Ausstattung der Verwaltung ist verständlich, da an praktisch allen Hochschulen die Budgets der Serviceeinrichtungen und der Verwaltung immer noch nach historischen Größen bemessen werden, während bei den Fachbereichen eine leistungsorientierte Mittel(um)verteilung praktiziert wird. Vor allem die Verlierer bei dieser Umverteilung führen immer wieder ins Feld, dass es doch nicht sein könne, dass die Budgets der Serviceeinrichtungen quasi zementiert seien, während man selbst Einbußen hinnehmen müsse. Es hat vor dem Hintergrund dieser zumindest teilweise berechtigten Klagen wiederholt Versuche gegeben, auch für Serviceeinrichtungen eine leistungsorientierte Mittelverteilung zu etablieren. Zu einem in einer Hochschule wirklich flächendeckenden System haben diese Versuche einer „Service- und Verwaltungs-LOM“ nach der Kenntnis der Verfasser bislang aber noch nicht geführt. Dies ist auch nicht sonderlich überraschend, da schon innerhalb der Verwaltung kaum einheitliche Parameter etwa für die Reisekostenstelle oder das Studentensekretariat zu finden sind. Das Problem wird dann beliebig schwierig, wenn noch weitere Serviceeinrichtungen wie die Bibliothek, das Rechenzentrum, die Studienberatung, die Transferstelle etc.

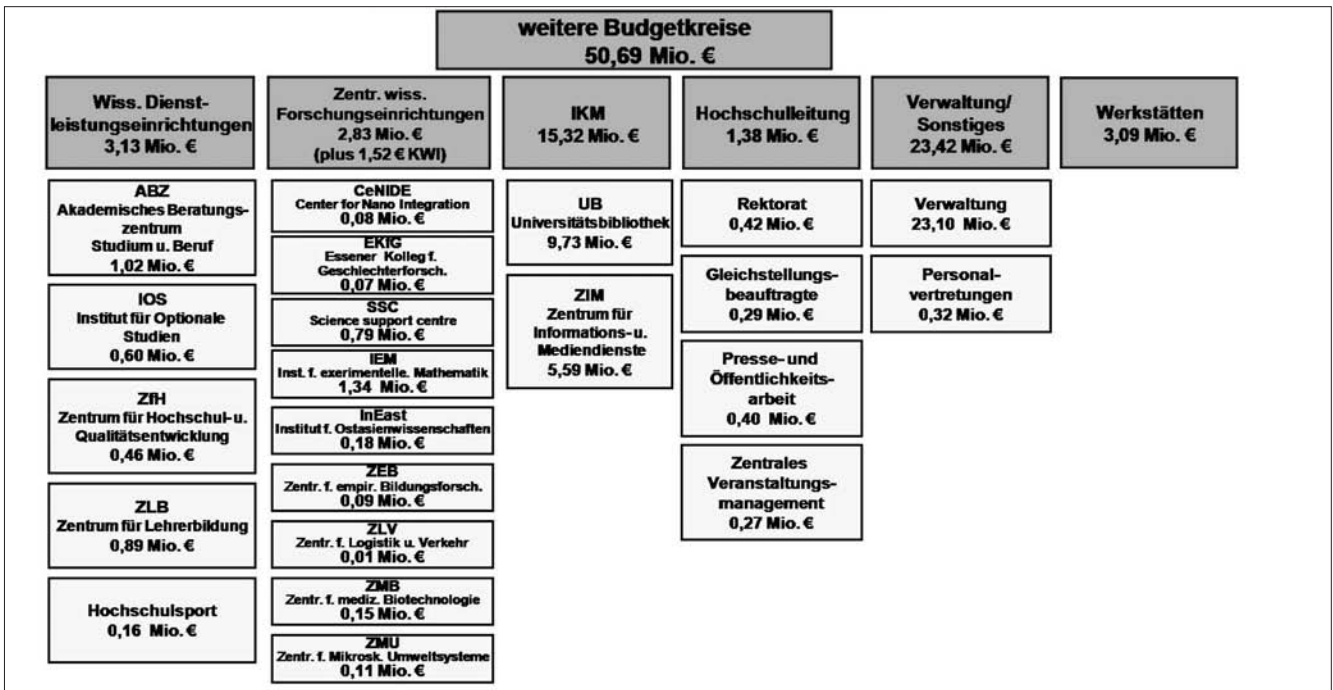
einbezogen werden sollen. Ein neu eingerichteter Arbeitskreis der Universitätskanzlerinnen und -kanzler unter Leitung der Verfasser wird sich in den kommenden Monaten mit dieser Problemstellung auseinandersetzen.

Vor diesem Hintergrund müssen andere Mechanismen für eine „gerechte“ Budgetbemessung der Serviceeinrichtungen gefunden werden. Hier gibt es ganz unterschiedliche Lösungen. An der Universität Duisburg-Essen wird z.B. im Rahmen der Budgetierung der historische Stellenplan für die gesamte Hochschule fortgeschrieben, in Personalmittelbudgets übersetzt und globale Mittelverluste etwa durch die LOM, aber auch durch andere Faktoren wie etwa eine nur teilweise Finanzierung von Tarifabschlüssen durch das Land, in Form eines linearen, prozentualen „Unterfinanzierungsgrads“ des als 100% gesetzten Stellenplans abgebildet. Dieses Instrument stellt sicher, dass alle Teile der Hochschule ihren Beitrag zur Deckung von Defiziten leisten und dies nicht einseitig zu Lasten der Wissenschaft erfolgt. Andere Lösungen dieses Grundproblems existieren und sind möglich.

Unabhängig von dieser Vorgehensweise ist es ein Gebot der Fairness, die Budgets der Serviceeinrichtungen transparent zu machen. Dies erfolgt an der Universität Duisburg-Essen mittels der Übersicht in Abbildung 6.

Anhand der hier zu findenden Angaben kann sich die Hochschule ein Bild von der Ausstattung der zentralen (Service-) Einrichtungen machen. Diese Angaben können durchaus zu energischen Nachfragen und langen Diskussionen führen. Dabei kann dann auch die Forderung nach einem detaillierten Vorjahresvergleich zumindest für einige der zentralen Serviceorganisationen gestellt werden, bei dem sich indes – wie bei den Fachbereichen – das Problem stellt, dass ein einfacher Vergleich mit dem Vorjahr aufgrund der oben bereits beschriebenen Effekte praktisch unmöglich ist und auf diese Weise unter Umständen Fehlinterpretationen genährt werden. Das Finanzmanagement kann derartigen Fragen letzten Endes aber nicht ausweichen. Die Transparenz bringt wie gesagt „Kosten“ mit sich: hier die Offenlegung der bislang häufig recht nebulösen Ausstattung zentraler

Abbildung 6: Detaillierte Darstellung der „weiteren Budgetkreise“



Einrichtungen. Angesichts der in den letzten Jahren an vielen Hochschulen zu beobachtenden Tendenz eines schleichenden, aber stetigen Anwachsens sowohl der Budgets als auch der Zahl zentraler Einrichtungen – häufig weniger in der eigentlichen Verwaltung als vielmehr vor allem im Umfeld der Hochschulleitungen – sind diese Informationen allerdings von nicht zu vernachlässigender Bedeutung. Hiermit sind dann – unbeschadet der Beleuchtung bestimmter Teilaspekte – alle wesentlichen Informationsbedürfnisse im Rahmen der jährlichen Mittelverteilung des Landeszuschusses berücksichtigt. Die Darstellung der Verteilung der Studienbeiträge sowie anderer Finanzquellen, die in Abbildung 1 ja noch erscheinen, kann auf ganz ähnliche Weise erfolgen.

### 3. Transfer und Fazit: Anforderungen an die neue Finanzkommunikation

Es ist im Rahmen dieses Beitrags nicht möglich, auch die Instrumente, die für das hochschulische Finanzmanagement nach der Mittelverteilung im weiteren Jahresverlauf eine Rolle spielen, so ausführlich wie die Darstellung der Mittelverteilung selbst zu erläutern. In aller Regel steht – abhängig von den jeweiligen Vorgaben des Landes sowie der Anforderungen der hochschulinternen Akteure von Kommissionen, über Senat und Rektorat bzw. Präsidium bis hin zum Hochschulrat – unmittelbar nach Abschluss der Mittelverteilung schon der erste Quartalsbericht über die aktuelle Wirtschaftslage an. Der Wirtschaftsplan musste in der Vergangenheit gelegentlich sogar noch vor der Mittelverteilung vorgelegt werden, obwohl zu diesem Zeitpunkt häufig nur sehr ungenaue Erkenntnisse über den Haushalt des betreffenden Jahres vorliegen. Neben den weiteren Quartalsberichten ist des weiteren der Jahresabschluss zu nennen, der sogar noch zweierlei Formen annehmen kann: nämlich einmal die des klassischen kaufmännischen Jahres-

abschlusses und dann die einer vom Land verlangten Rechenschaft, die häufig noch anderen Gesetzen gehorcht und eine Mischform aus Kameralistik und Doppik darstellt. Hinzu kommen im Jahresverlauf erfahrungsgemäß zahlreiche insbesondere vom Rektorat oder Präsidium, aber vermehrt auch vom Hochschulrat, angeforderte Sonderauswertungen.

Es dürfte auf der Hand liegen, dass alle in diesen Kontexten erforderlichen Informationsinstrumente grundsätzlich dieselben vier oben genannten Anforderungen – Transparenz, Übersichtlichkeit, Konsistenz und Wiedererkennbarkeit – erfüllen müssen. Das problematischste Kriterium ist dabei die Konsistenz der Zahlen. Dieses Problem hat eine zeitliche und eine organisatorische Dimension. Zum einen ändern sich die Zahlen im Laufe des Jahres zwangsläufig hin und wieder, weil die zu Anfang des Jahres eingesetzten Zahlen teilweise noch nicht stabil waren, selbst was die Gelder aus dem Landeshaushalt betrifft. In NRW z.B. stehen die Mittel, die die Hochschulen aus dem ebenfalls parametergesteuert verteilten „Gleichstellungstopf“ erhalten, ebenso wie die Mittel aus einem so genannten Strukturfonds erst deutlich später als die Ergebnisse der „großen Landes-LOM“ fest. Hinzu kommen Größen der Einnahmenseite, die, wie weiter oben bereits ausgeführt, am Anfang des Jahres zwangsläufig Prognosecharakter haben. Es stellt sich in Abhängigkeit von hochschulinternen Strukturen unter Umständen noch ein zweites, nämlich ein organisatorisches, Problem. So kann es durchaus sein, dass die Finanzkommunikation zumindest in einem erweiterten Verständnis nicht allein in den Händen einer neuerdings Finanzmanagement genannten Einheit liegt, sondern traditionell geprägte Haushaltsabteilungen oder -sachgebiete hier ebenfalls eine Rolle spielen, ebenso wie das häufig in Planungsdezernaten angesiedelte Controlling. Erfahrungsgemäß ist es aber höchst problematisch, wenn sich die wesentlichen Zahlen im Jahresverlauf ändern. Dies

lässt sich zwar in den meisten Fällen durchaus erklären. Bei einem großen und komplexen Hochschulhaushalt können diese Erklärungen aber durchaus aufwändig, kompliziert und lang sein. Gleichzeitig haben viele Akteure – etwa einige Mitglieder des Hochschulrats – nur wenig Zeit und Geduld, um sich detailliert mit derartigen Erklärungen zu befassen. Dies führt dann im Ergebnis häufig dazu, dass sich das Finanzmanagement mehr oder weniger unter einer Art Legitimationsdruck befindet und bei allem Bemühen um Transparenz in einem gewissen Verdacht steht, entweder nicht wirklich kompetent zu sein oder Dinge zu verschweigen.

Auch das Kriterium der Wiedererkennbarkeit kann bei einer breit verteilten Zuständigkeit durchaus leiden, wenn jede Einheit ihre eigenen Informationsinstrumente praktiziert und diese nicht hinreichend integriert werden. Die Adressaten dieser Informationen interessiert es im Grunde nicht, von wem die Informationen stammen, sie müssen nur rasch zu verstehen sein. Häufig sind sich die Adressaten nicht einmal bewusst, dass die unterschiedlichen Akteure im weiter gefassten Feld des Finanzmanagements unterschiedlichen Organisationseinheiten angehören und die unterschiedlichen Formen der Aufbereitung der Finanzdaten hier ihre Ursache haben. Im Interesse einer zielgerichteten Informationsvermittlung braucht dies die Adressaten jedoch auch nicht zu interessieren, weil dies ihr Anrecht auf verständliche Informationen nicht beeinträchtigen darf.

Die Erfüllung der Anforderungen der Konsistenz der Zahlen und der Wiedererkennbarkeit – wie natürlich auch der Übersichtlichkeit – wird durch das eingangs erwähnte Nebeneinander eines flexiblen Kernhaushalts sowie der zahlreichen neuen, teilweise höchst komplexen Nebenhaushalte – vor allem Studienbeiträge und Mittel des Hochschulpakts 2020, aber auch Mittel aus dem Konjunkturpaket und Zinseinnahmen – nicht einfacher. Da die Aufgabe des Finanzmanagements immer stärker in der Vermittlung eines vollständigen Überblicks über die jeweils aktuelle Haushaltslage besteht, sind die Kombinationsmöglichkeiten und ist damit auch die hier angelegte Gefahr von Inkonsistenzen und Fehlern überaus groß.

Vor diesem Hintergrund dürfte die große Herausforderung für das umfassender verstandene Finanzmanagement der nächsten Jahre darin bestehen, die unterschiedlichen Bereiche der Finanzkommunikation, die für sich durchaus schon die oben genannten Anforderungen erfüllen mögen, zu einem kohärenten Ganzen zusammenzufügen.

#### Literaturverzeichnis

- AK (Arbeitskreis Leistungsorientierte Mittelvergabe und Zielvereinbarungen der Universitätskanzlerinnen und -kanzler) (2008): Personalmittelbudgetierung: Empfehlungen zu ihrer Ausgestaltung, Gießen.
- Behrens, T. (1996): Globalisierung der Hochschulhaushalte. Grundlagen, Ziele, Erscheinungsformen und Rahmenbedingungen, Neuwied.
- Behrens, T. (2001): Von der Kameralistik zum Globalhaushalt. Prinzipien der Haushaltsführung. In: Pasternack, P. (Eds.): Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder, Marburg: S. 25-34.
- Hüther, O. (2009): Hochschulräte als Steuerungsakteure, In: Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 31, S. 50-73.
- Jaeger, M. (2006): Leistungsbezogene Budgetierung an deutschen Universitäten: Umsetzungsstand und Perspektiven, In: Hochschulmanagement, Jg. 1/H. 1, 30-36.
- Jaeger, M./Dannenberg, M./Wülbern, K. (2007): Formelgebundene Mittelvergabe innerhalb von Fakultäten: Ausgestaltungstrends und Umsetzungsbeispiele, In: Hochschulmanagement, Jg. 22/H. 1, S. 9-14.
- Kehm, B./Lanzendorf, U. (2006): Germany – 16 Länder Approaches to Reform, In: Kehm, B./Lanzendorf, U. (Eds.): Reforming University Governance. Changing Conditions for Research in Four European Countries, Bonn, pp. 135-186.
- Lange, S. (2009): Hochschulräte. In: Hornbostel, S./Knie, A./Simon, S. (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik, Wiesbaden, S. 176-189.
- Nickel, S. (2007): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen – staatliche Steuerung, München/Mering.

■ Dr. Rainer Ambrosy, Kanzler der Universität Duisburg-Essen, E-Mail: [kanzler@zv-uni-due.de](mailto:kanzler@zv-uni-due.de)

■ Dr. Martin Goch, Vizepräsident für die Wirtschafts- und Personalverwaltung der Hochschule Rhein-Waal, E-Mail: [vizepraesident@hochschule-rhein-waal.de](mailto:vizepraesident@hochschule-rhein-waal.de)

#### Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor. Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.

Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht - wovon wir natürlich überzeugt sind - dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten

- Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung von Leitungskonzepten für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen,
- Organisations- und Managementforschung,
- Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso
- Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews oder im besonders streitfreudigen Meinungsforum.

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

Markus Bick & Kathrin Börgmann

## Referenzmodell zur Evaluation von Informationssystemen für ein integriertes Campus-Management



Markus Bick



Kathrin Börgmann

Die Arbeitsabläufe in Hochschulen werden, nicht zuletzt aufgrund des Bologna-Prozesses, zunehmend komplexer. Immer mehr Hochschulen führen aus diesem Grund sogen. integrierte Campus-Management-Systeme ein. Der vorliegende Beitrag beschreibt ein erstes Referenzmodell zur strukturierten und systematischen Auswahl eines solchen integrierten Informationssystems, um die strategische Auswahl einer Software zur Unterstützung der universitären Geschäftsprozesse zu erleichtern.

### 1. Einleitung

Im Zuge des Bologna-Prozesses werden die Arbeitsabläufe in Hochschulen immer komplexer. Um den erhöhten Ansprüchen und Erwartungen an eine Hochschule insbesondere aus informationstechnologischer Sichtweise gerecht zu werden, führen immer mehr Hochschulen sogen. integrierte Campus-Management (CM)-Systeme ein. Ein derartiges System unterstützt eine Vielzahl von Geschäftsprozessen für Hochschulen, z.B. Raumverwaltung und Lehrveranstaltungsplanung. Zudem ermöglichen CM-Systeme die Implementierung eines leistungsfähigen Berichtswesens für das Hochschulmanagement, um operative und strategische Führungsaufgaben zu unterstützen. Das Potential dieser Systeme liegt somit nicht nur in der Rationalisierung bestehender Verwaltungsprozesse, sondern ebenso in der Etablierung neuer Prozessstrukturen. CM-Systeme helfen somit, den notwendigen organisatorischen Wandel zu bewerkstelligen (vgl. Bensberg 2009).

Die CM-Lösung sollte dabei hoch integriert sein, um redundante Arbeitsschritte zu vermeiden. Derartige Systeme existieren mittlerweile in Form anpassbarer Standardsoftware und bieten umfassende Funktionalitäten zur Unterstützung des akademischen Zyklus (vgl. Bensberg 2009). Der Markt der Anbieter von CM-Systemen ist derzeit noch übersichtlich; es ist jedoch zu erwarten, dass deutlich mehr Hersteller ihre Produkte anbieten werden. Zudem ist die Einführung derartiger Systeme für die Hochschulen mit hohen Anpassungs- und Betriebskosten verknüpft (vgl. Bensberg 2009). Für Hochschulen stellt sich somit die Frage, in welcher Art und Weise und nach welchen Kriterien sie eine Software-Lösung für ein integriertes Campus-Management auswählen sollen. Auf diese Problemstellung wird innerhalb dieses Beitrags eingegangen. Mithilfe der hier fokussierten systematischen Softwareauswahl wird das Einführungsrisiko deutlich reduziert (vgl. Vering 2007).

Ziel dieses Beitrags ist es, ein Referenzmodell für die Evaluation und Auswahl eines integrierten CM-Systems abzuleiten. Im Vordergrund steht die Beantwortung der folgenden Fragestellungen: *Welche Funktionalitäten soll ein CM-System unterstützen? Welche Anforderungen hat eine Hochschule an ein integriertes CM-System? Wie können die Kriterien zwecks einer Software-Evaluation zusammengeführt werden?* Im Anschluss an die Vorstellung typischer Funktionalitäten von CM-Systemen wird hierzu ein grundlegendes Vorgehensmodell zur Informationssystem-Evaluation vorgestellt. Darauf aufbauend werden Kriterien für die Auswahl eines CM-Systems erarbeitet. Das vorgestellte Referenzmodell deckt dabei den Bereich der Softwareauswahl ab; der Bereich der Einführung wird jedoch nicht betrachtet. Hierzu finden sich in der vorherrschenden Literatur eine Vielzahl von Publikationen und Ansätzen (vgl. z.B. Degenhardt et al. 2009, Janneck et al. 2009, Klein 1996), die über Einführungsansätze sowie die Begegnung mit Akzeptanzproblemen und die Durchführung eines sogen. Change Managements berichten. Auch können Ansätze aus ähnlichen Projekten, beispielsweise der AFG-Ansatz<sup>1</sup>, herangezogen werden (vgl. Bick 2004, S. 130).

### 2. Integrierte Campus-Management-Systeme

Im Folgenden werden die Grundlagen für diesen Beitrag gelegt. Zunächst wird der Bedarf an integrierten CM-Systemen aufgezeigt. Im Anschluss erfolgt die Darstellung der typischen Aufgabengebiete und Funktionalitäten eines solchen Systems. Abschließend werden ausgewählte CM-Systeme vorgestellt.

#### 2.1 Bedarf an integrierten Campus-Management-Systemen

Durch die Bologna-Erklärung der europäischen Bildungsminister wurden verschiedene Ziele für die Weiterentwicklung der europäischen Hochschullandschaft festgelegt (vgl. o.V. 1999). Durch die sich daraus ergebenden Umstellungen sowie die Verbreiterung von Studien- und Weiterbildungsangeboten entsteht ein höherer Verwaltungsaufwand. Hierunter fällt z.B. ein erhöhter Aufwand in der Prüfungsverwal-

<sup>1</sup> Der AFG-Ansatz bezeichnet eine Vorgehensweise zur Etablierung ganzheitlichen Wissensmanagements in Organisationen. Dabei bezeichnet das Akronym die jeweiligen notwendigen Schritte: a) Alle beteiligten Organisationsmitglieder zielführend involvieren, b) Frühzeitig und offen das Wissensmanagement-Projekt kommunizieren, c) Gemeinsam ein einheitliches Verständnis bzw. einen gemeinsamen Bezugsrahmen entwickeln.

tung aufgrund des modularen Aufbaus der neuen Bachelor- und Master-Studiengänge. Auch besteht in Forschung und Lehre ein intensiver Wettbewerb um Personal, Studenten und finanzielle Ressourcen. Die Hochschulen und deren Verwaltungsstrukturen müssen auf die damit verbundenen vielschichtigen Herausforderungen u.a. mit organisatorischen und informationstechnischen Lösungen reagieren (vgl. Eberhardt 2003). Die IT-Infrastruktur in Hochschulen ist oftmals historisch gewachsen und es bestehen zahlreiche Insellösungen in den einzelnen Fachbereichen oder der Verwaltung, welche einen hohen Wartungsaufwand und hohe Kosten verursachen. Hochschulen können durch den Einsatz moderner Informationssysteme ihre Kosten senken und die Servicequalität steigern. Mithilfe von CM-Systemen lassen sich die notwendigen Strukturen und Funktionalitäten von und für Hochschulen abbilden. Integrierte Systeme beinhalten sämtliche Bereiche von der Lehre über die Forschung bis hin zur Verwaltung mit allen universitären Kern, Steuerungs- und Unterstützungsprozessen (vgl. o.V. 2007). Hierdurch können der gestiegene Organisationsaufwand gemindert und die Dozenten, Studenten und Verwaltungsmitarbeiter entlastet werden. In den jeweiligen Teilbereichen der Hochschule werden ähnliche Informationen benötigt, die vielfach auf den gleichen Daten basieren. Hier wird die Notwendigkeit einer Integration verschiedener Quellen deutlich. Ziel sind einheitliche, fachbereichsübergreifende Geschäftsprozesse und deren integrierte IT-Unterstützung.

**2.2 Aufgabengebiete und typische Funktionalitäten eines Campus-Management-Systems**

Die Bereiche, die durch ein integriertes CM-System unterstützt werden können, teilen sich u.a. in die Unterstützung des gesamten Student Lifecycle, die Prüfungsverwaltung, sonstige Prozesse in Studium und Lehre und die Verwaltungsprozesse auf (vgl. o.V. 2004, o.V. 2006, o.V. 2007):

- Stammdatenhaltung (Mitarbeiter, Studenten),
- Studentenverwaltung (Immatrikulation, Exmatrikulation),
- Prüfungsverwaltung (Anmeldung, Noten, Zeugnisse, Verwaltung von Studienleistungen),
- Lehrveranstaltungsverwaltung (Kurse, Vorlesungsverzeichnis, Lehr-evaluation),
- Ressourcenverwaltung (Räume, Mediageräte),
- E-Learning (Strukturierte Informations-, Kommunikations- und Organisationsplattform),
- Bewerbungsmanagement (Organisation von Marketingmaßnahmen, Anschreiben),
- Alumni (Weiterbetreuung, Netzwerk),

- Personalmanagement (wissenschaftliche/nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter),
- Finanzen (Verwaltung),
- Dokumentenmanagement (Studien-/Prüfungsordnungen, Formulare).

Zusätzliche Funktionalitäten für CM-Systeme werden in Abschnitt 4 beschrieben. Ein CM-System sollte ergänzend über offene Schnittstellen verfügen, die die Integration mit bestehenden Systemen ermöglichen, die als Standardsoftware weiterhin genutzt werden sollen. Hierzu zählen bspw. Systeme für das Rechnungswesen/Controlling, das Personalwesen sowie die Beschaffung, falls derartige Funktionalitäten nicht Bestandteil der integrierten CM-Lösung sind (vgl. Brune et al. 2009).

**2.3 Software-Lösungen für Campus-Management**

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über derzeit am Markt verfügbare CM-Systeme gegeben (Tabelle 1). Die Auswahl beschränkt sich auf integrierte Systeme, welche eine große Zahl an Funktionalitäten bieten. Mittels einer Online-Recherche wurden 22 Systeme identifiziert.

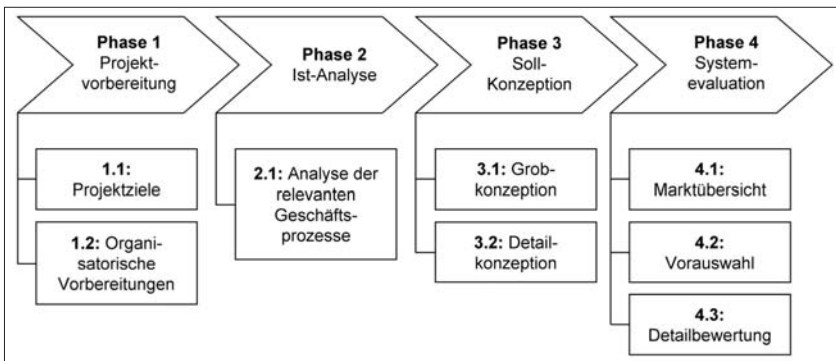
Tabelle 1: Campus-Management-Systeme

System (Hersteller)	Webseite	Einsatzländer
academyFIVE (Simovative)	<a href="http://www.simovative.com">http://www.simovative.com</a>	Deutschland, UK, Österreich
Agresso Students & Agresso Education Management System (Unit 4 Agresso)	<a href="http://www.agresso.co.uk/Agresso/HE-Sector">http://www.agresso.co.uk/Agresso/HE-Sector</a>	International
aranexCampus (aranex)	<a href="http://www.aranex.de">http://www.aranex.de</a>	Deutschland
Banner Unified Digital Campus (SunGard Higher Education)	<a href="http://www.sungardhe.com">http://www.sungardhe.com</a>	International
Cambridge Student Information System (CamSIS) (University of Cambridge)	<a href="http://www.camsis.cam.ac.uk">http://www.camsis.cam.ac.uk</a>	UK (Herkunft und Verwendung an der University of Cambridge)
Campus Management (SAP AG)	<a href="http://www.sap.com/uk/industries/highered/index.epx">http://www.sap.com/uk/industries/highered/index.epx</a>	Deutschland
CampusNet (Datenlotsen)	<a href="http://www.datenlotsen.de">http://www.datenlotsen.de</a>	Deutschland
CampusOnline (TUGonline) (TU Graz)	<a href="https://online.tu-graz.ac.at">https://online.tu-graz.ac.at</a>	Österreich
CAS Campus (CAS Software AG)	<a href="http://www.cas.de">http://www.cas.de</a>	Deutschland
CLX.Evento (Crealogix Group)	<a href="http://www.evento.ch">http://www.evento.ch</a>	Schweiz
HISinOne (Hochschul-Informations-System GmbH – HIS)	<a href="http://www.hisinone.de">http://www.hisinone.de</a>	Deutschland (Prototyp)
FACTScience (QLEO GmbH)	<a href="http://www.qleo.de">http://www.qleo.de</a>	Deutschland
Konosys Education (E-Charlemagne)	<a href="http://www.e-charlemagne.fr/version_uk/kerpEduc.htm">http://www.e-charlemagne.fr/version_uk/kerpEduc.htm</a>	Frankreich
Masaryk University Information System (IS MU) (Masaryk University)	<a href="http://is.muni.cz">http://is.muni.cz</a>	Tschechische Republik
PeopleSoft Campus Solutions (Oracle)	<a href="http://www.oracle.com/applications/peoplesoft/campus_solutions/ent">http://www.oracle.com/applications/peoplesoft/campus_solutions/ent</a>	International
SIGARRA (Faculty of Engineering of the University of Porto)	<a href="http://www.fe.up.pt">http://www.fe.up.pt</a>	Portugal
SITS (Tribal Group)	<a href="http://www.tribalgroup.co.uk/ServicesAndSectors/Pages/servicesSITSVision.aspx">http://www.tribalgroup.co.uk/ServicesAndSectors/Pages/servicesSITSVision.aspx</a>	UK
S-Plus (Scientia)	<a href="http://www.scientia.com/uk">http://www.scientia.com/uk</a>	International
Student Information Management System (SIMS) (Cardiff University)	<a href="http://www.cardiff.ac.uk/sims">http://www.cardiff.ac.uk/sims</a>	UK
Student Information System (SIS) (Queen's University Belfast)	<a href="http://www.qub.ac.uk/directorates/InformationServices">http://www.qub.ac.uk/directorates/InformationServices</a>	UK
University Study-Oriented System (USOS) (University Centre for Informatization, MUCI)	<a href="http://www.usos.ukw.edu.pl">http://www.usos.ukw.edu.pl</a>	Polen
UnivIS (Config Informationstechnik eG)	<a href="http://www.config.de/UnivIS">http://www.config.de/UnivIS</a>	Deutschland

### 3. Methodik der Software-Auswahl

Allein die Entscheidung für ein marktführendes System garantiert nicht zwingend einen Erfolg der Softwareeinführung. Die Auswirkungen einer gescheiterten Softwareeinführung auf den Geschäftsbetrieb und die hieraus resultierenden Kosten können enorm sein und verdeutlichen die Relevanz von strukturierten Softwareauswahlentscheidungen (vgl. Vering 2007). Die Beschränkung auf lediglich finanzielle Kriterien im Rahmen eines Softwareanalyseprozesses ist unzureichend (vgl. Teltumbde 2000). Ausgehend von der Zahl der betroffenen Mitarbeiter, dem hohen Einfluss auf die Geschäftsprozesse und den Auswirkungen auf die verschiedenen Gruppen (Studenten, Dozenten etc.) sowie der langen Wirkungsdauer einer solchen Entscheidung wird der strategische Charakter der Auswahl eines integrierten CM-Systems deutlich (vgl. Wiese 1998). Es müssen zudem nicht nur sogen. harte Faktoren, sondern ebenfalls weiche Faktoren berücksichtigt werden. Aus diesem Grund muss der Auswahlprozess strukturiert und systematisch erfolgen, Methoden des Projektmanagements sind mit einzubeziehen. Das dargelegte Vorgehensmodell zur Softwareauswahl dient als Rahmenkonzept für ein Auswahlprojekt. Es baut dabei auf den Modellen von Vering (2007) und Wiese (1998) auf und umfasst vier Phasen (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Auswahlrahmenkonzept (i.A.a. Vering 2007, Wiese 1998)



Phase 1 beinhaltet grundlegende Schritte der Projektvorbereitung. Im ersten Schritt werden die Projektziele expliziert und konkretisiert. Sie stellen die Grundlage für die spätere Ableitung der Kriterien zur Evaluation der Softwarealternativen dar. Phase 1.2 beinhaltet Aufgaben des Projektmanagements (vgl. Teltumbde 2000, Vering 2007). In Phase 2 werden die in der Hochschule ablaufenden Geschäftsprozesse detailliert analysiert. Hierzu werden zunächst die Bereiche herausgearbeitet, die im einzuführenden CM-System unterstützt werden sollen, bevor die einzelnen Geschäftsprozesse (bspw. die Prüfungsanmeldung) detailliert betrachtet werden (vgl. Vering 2007). In Phase 3 werden die Krite-

rien für eine Softwareauswahl aufgestellt. Durch weitere Detaillierung und Operationalisierung werden aus dem Zielsystem (Phase 1.1) überprüfbare Einzelkriterien abgeleitet. In der Grobkonzeption werden zunächst grundsätzliche Anforderungen (sogen. K.O.-Kriterien) aufgestellt, um eine Vorauswahl möglicher Systemanbieter treffen zu können. Im nächsten Schritt werden die Detailanforderungen für das einzuführende CM-System festgelegt (vgl. Sontow/Treutlein 2007, Vering 2007). Ergebnis dieser Phase ist ein detaillierter Kriterienkatalog (Lastenheft), der die Grundlage für die Systembewertung in Phase 4 bildet. In der abschließenden Phase 4 folgt die tatsächliche Systemevaluation in Form einer Identifikation, Analyse und Bewertung der integrierten CM-Lösungen. In einem ersten Schritt sind alle in Frage kommenden Softwareanbieter und Softwareprodukte zu identifizieren. Diese werden im nächsten Schritt mithilfe der Grobkonzeption einer ersten Prüfung unterzogen. Sämtliche Softwareprodukte, die den Kriterien nicht entsprechen, werden von der Liste der in Frage kommenden Systeme gestrichen. Die übrigen Systeme werden in Phase 4.3 einer detaillierten Bewertung unterzogen; Grundlage hierzu ist der aufgestellte Kriterienkatalog (vgl. Tabelle 3). Das Ergebnis von Phase 4 ist eine Entscheidung für ein CM-System, welches im nächsten Schritt an der Hochschule eingeführt werden soll.

### 4. Anforderungen an ein integriertes Campus-Management-System

Die Ableitung von konkreten Anforderungen an ein integriertes CM-System ergibt sich aus der Definition des Zielsystems, welches in Phase 1.1 festgelegt wird (vgl. Abschnitt 3). Das aufgestellte Zielsystem wird sukzessive verfeinert, bis es einen Detaillierungsgrad erreicht hat, der für einen Kriterienkatalog zur Auswahl einer Softwarelösung ausreichend ist. Der Kriterienkatalog, der das Ergebnis der Phase 3.2 darstellt, ist somit hierarchisch aufgebaut.

Tabelle 2: Ziele des Auswahlprojektes

Allgemeine Ziele	
Gesamtkosten/Wirtschaftlichkeit	Kostenbetrachtung, Hardwarevoraussetzungen, unterschiedliche Varianten (Customizing etc.)
Benutzerfreundlichkeit	einfache Nutzung des Systems u.a. durch ein Web-Interface/ -Portal, Mehrsprachigkeit etc.
Datenschutz und Ausfallsicherheit	Gewährleistung von Datenschutz und Ausfallsicherheit im laufenden Betrieb des Systems
Flexibilität	Anpassungsfähigkeit, Konfigurierbarkeit in Bezug auf hochschulspezifische Anforderungen
Support	Gewährleistung eines Benutzersupports sowie von Schulungen etc. durch den Systemanbieter
zentrale Datenbasis	Datenbasis des Systems (insbesondere die Stammdaten) muss zentral gehalten werden
Integration mit bestehenden Systemen	bestehende Systeme, die weiterhin genutzt werden sollen, müssen über Schnittstellen in das CM-System integriert werden können
weiche Faktoren	Auftritt des Softwarehauses, Wirkung der Benutzeroberfläche auf die Mitarbeiter etc.
Hochschulspezifische Ziele	
Abbildung der Stammdaten und der entsprechenden Pflegemechanismen	Vorhaltung und Pflege der Stammdaten der Mitarbeiter, Studierenden und Alumni
Abbildung der Geschäftsprozesse der Hochschule	Unterstützung der benötigten Prozessstruktur und Funktionalitäten, Reduzierung des bürokratischen Aufwandes
Identity Management	Unterstützung von bspw. einem Single Sign On (SSO) etc.

Ein mögliches Zielsystem ist in Tabelle 2 angeführt; es ist bewusst abstrakt gehalten, da es erst im nachfolgenden Schritt (Phase 3) verfeinert wird. Zudem ist es grundsätzlich nicht vorgesehen, funktionale Detailwünsche bereits im Zielsystem abzubilden. Die Kriterien wurden aus der Literatur zum Thema Softwareauswahl und Softwareeinführung sowie der derzeit vorhandenen Literatur zum Themenfeld CM-Systeme entnommen (vgl. Alves/Uhomoihi 2008, Aumann et al. 2007, Fumy/Sauerbrey 2005, Kirchner/Jung 2001, o.V. 2004, o.V. 2006, Vering 2007, Wei 2007, Wiese 1998).

Das aufgestellte Zielsystem wird in den folgenden Abschnitten 4.1 und 4.2 verfeinert. An den jeweiligen Stellen wird darauf verwiesen, ob es sich um ein sogen. K.O.-Kriterium für die Grobkonzeption handelt oder um ein Kriterium für die Detailkonzeption.

#### 4.1 Allgemeine Kriterien für integrierte Softwarelösungen

Bei den Gesamtkosten des Systems müssen verschiedene Punkte berücksichtigt werden: zum einen die Kosten der Software an sich, aber auch jährlich anfallende Aufwendungen für Wartung und Support der Software. Nicht zu vernachlässigen sind ebenfalls Personalkosten für die Einführung des Produkts, für notwendige Schulungen sowie einen anschließenden Support und Kosten für erforderliche Releasewechsel und Versionsaktualisierungen im laufenden Betrieb. Weiterhin ist der Kostenaspekt für die erforderliche Hardware mit einzubeziehen; eventuell kann bereits bestehende Hardware verwendet werden. Zu einer *Wirtschaftlichkeitsbetrachtung* i.w.S. gehört zudem die Betrachtung der Anbieter im Hinblick auf ihr Bestehen am Markt sowie den Ausbau des Marktsegments ‚Hochschulen‘. Auch eine Weiterentwicklung des Produktes sowie die Erfahrung des Anbieters mit der Implementierung (Referenzinstallationen) sind zu berücksichtigen (vgl. o.V. 2004, o.V. 2006).

Unter den Gesichtspunkt der *Benutzerfreundlichkeit* fällt zum einen die Ergonomie des Systems. Als messbare Kriterien sind hier die Einhaltung des sogen. ‚Look and Feels‘ der Bedienungsfläche sowie eine Gleichförmigkeit der Durchführung gleichartiger Arbeitsschritte mit anderen Programmen (z.B. Kopieren, Einfügen, Drucken), die klar strukturierte Anordnung der Bedienungselemente auf einer intuitiv zu bedienenden Oberfläche, das Verhalten bei Benutzerfehlern sowie eine Barrierefreiheit der Anwendung im Sinne der *Barrierefreie Informationstechnik-Verordnung* (BITV) zu nennen. Zudem ist der Anwender auf die Unterstützung durch den Hersteller angewiesen. Dies beinhaltet eine benutzerfreundliche Installation und eine angemessene und verständliche Dokumentation des Programms. Auch die Stabilität des Programms muss stets gewährleistet sein (vgl. Kirchner/Jung 2001, o.V. 2006).

Wichtige Aspekte sind der *Datenschutz* und die *Ausfallsicherheit* des Systems. Datenschutz umfasst den Schutz der Daten vor Missbrauch, unberechtigter Einsicht oder Verwendung sowie einer Änderung oder Verfälschung der gespeicherten Daten. Die Datenintegrität muss stets gewährleistet sein; hierzu gehören Maßnahmen der Datensicherung (*K.O.-Kriterium*). Personenbezogene Daten dürfen nur verschlüsselt übertragen werden (*K.O.-Kriterium*). Die Zugriffsrechte müssen im Rahmen eines Identity Managements gesteuert werden (vgl. Abschnitt 4.2). Insbesondere für Web-Funktionalitäten muss ein sicheres Transaktions-

management gewährleistet sein. Zudem muss darauf geachtet werden, dass sämtliche Anforderungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) erfüllt werden (*K.O.-Kriterium*). Geeignete Maßnahmen zur Ausfallsicherheit des Systems müssen getroffen werden (*K.O.-Kriterium*), um eine ausreichende Verfügbarkeit des Systems zu gewährleisten (vgl. o.V. 2004, Wiese 1998).

Bei dem Aspekt der *Flexibilität* ist unbedingt die Plattformabhängigkeit des Systems zu beachten (*K.O.-Kriterium*), da oftmals nicht klar ist, ob alle Nutzer das gleiche Betriebssystem verwenden. Weiterhin sollte das System an die Besonderheiten der einsetzenden Hochschule angepasst werden können, unter Umständen sollen nicht alle potentiellen Funktionalitäten zum Einsatz kommen. Der Funktionsumfang des CM-Systems sollte somit skalierbar sein (*K.O.-Kriterium*). Zudem sollte das System mehrere Sprachen unterstützen; dies ist gerade im Zuge der zunehmenden Internationalisierung der Hochschulen ein wichtiges Kriterium (vgl. Kirchner/Jung 2001, o.V. 2004).

Nach der Implementierungsphase des Systems muss ein ausreichender *Support* durch den Hersteller gewährleistet werden (*K.O.-Kriterium*). Zudem müssen für die jeweiligen Nutzergruppen adäquate Schulungen für die Arbeit mit dem neuen System durchgeführt werden (vgl. Kirchner/Jung 2001, o.V. 2004).

Das System muss über eine *zentrale Datenbasis* verfügen (*K.O.-Kriterium*). Zur Vermeidung von Redundanzen muss das System auf eine gemeinsame Datenbank zugreifen, welche die notwendigen Daten vorhält. Wichtig hierbei ist, dass nicht jeder Nutzer auf den gesamten Datenbestand zugreifen kann, sondern nur auf den jeweils notwendigen Datensatz. Auch wenn es Ziel eines CM-Systems ist, sämtliche Geschäftsprozesse einer Hochschule zu unterstützen, sollte eine *Integration bestehender Systeme*, welche nach Einführung des CM-Systems weiterhin genutzt werden sollen, über Schnittstellen mit dem System möglich sein. Hierunter fallen Systeme wie das Rechnungswesen/Controlling, das Personalwesen oder die Beschaffung.

Neben den vorgestellten harten Faktoren sind auch sogen. *weiche Faktoren* zu berücksichtigen. Dies beinhaltet Faktoren, welche emotional, personenabhängig sowie schwer erfassbar sind, wie der Auftritt des jeweiligen Softwarehauses und die Wirkung der Benutzeroberfläche auf die Mitarbeiter. Bei diesen Faktoren ist die objektive Beurteilung schwieriger als bei den vorgenannten harten Faktoren; wichtig ist es jedoch, die Evaluation intersubjektiv nachvollziehbar zu gestalten. Aus diesem Grund ist es ratsam, sich an ein strukturiertes Vorgehen zu halten.

#### 4.2 Hochschuleitige Anforderungen

Die Nutzer eines CM-Systems lassen sich in unterschiedliche Nutzerklassen einteilen. Dies sind zum einen Studenten, Dozenten und sonstige an der Lehre beteiligten Personen, zum anderen auch Verwaltungsmitarbeiter, Alumni sowie – je nach Zuschnitt des Systems – auch Forscher, Bibliotheksangehörige und weitere Hochschulmitarbeiter. Für alle Nutzergruppen sollten die relevanten Stammdaten vorgehalten werden, die in den jeweiligen Geschäftsprozessen benötigt werden. Die Nutzer sollten die Daten selbstständig ändern können, wenn dies notwendig wird (z.B. Adress- oder Kontoverbindungsdaten).

Anhand der oben angeführten Klassifizierung der Nutzergruppen erfolgt – an dieser Stelle aus Gründen der Selbstbeschränkung lediglich exemplarisch – eine Darstellung der Anforderungen an den Funktionsumfang eines CM-Systems. Aufgrund der zunehmenden Kunden- und Serviceorientierung auch im Hochschulbereich konzentrieren wir uns auf die Gruppe der Studenten. Die weiteren Funktionalitäten sind dem Gesamtkriterienkatalog in Abschnitt 5 zu entnehmen.

Zur Stärkung der Hochschule im Wettbewerb und der damit notwendigen Steigerung der Servicequalität ist den Studenten ein umfangreiches Angebot an Funktionalitäten innerhalb des CM-Systems zur Verfügung zu stellen. Hierdurch wird der manuelle Verwaltungsaufwand innerhalb der Lehre deutlich reduziert. Studenten müssen sich im CM-System über die jeweiligen Prüfungs- und Studienordnungen informieren können. Sie benötigen eine strukturierte Übersicht über die Anforderungen ihres Studienganges inklusive einer Übersicht über erbrachte und noch zu erbringende Leistungen. Weiterhin muss den Studenten ein Überblick über das Lehrveranstaltungsangebot gegeben werden. Eine Anmeldung zu den Veranstaltungen und Prüfungen muss im System möglich sein, ebenso die Erstellung eines persönlichen Stundenplans. Falls Termine zu den belegten Veranstaltungen oder Prüfungen geändert werden, müssen die Studenten automatisch benachrichtigt werden. Das System sollte zudem E-Learning-Funktionalitäten beinhalten: Dem Studenten sollten Lehrmaterialien zur Verfügung gestellt werden können, auch eine Einreichung von Prüfungsleistungen sollte über das System möglich sein. Zudem sollte eine abschließende Lehrveranstaltungsevaluation zur Verfügung stehen. Zuletzt sind noch die Bibliotheksfunktionen zu nennen (vgl. Aumann et al. 2007, o.V. 2004, o.V. 2006, o.V. 2007).

Sämtliche Nutzer- und Administrationsfunktionen sollten über ein Web-Portal zugänglich sein. Jeder Nutzer des Systems sollte einen eigenen Account zugeordnet bekommen, mit dem er Zugriff auf die Dienste und Informationen erhält, für die er autorisiert ist (vgl. Aumann et al. 2007). Da die Studien- und Prüfungsinformationen zeit- und ortsunabhängig zur Verfügung stehen, wird die Planung ihres Studiums für die Studenten durch die Selbstbedienungsfunktionen deutlich vereinfacht. Zudem trägt die Realisierung eines Web-Portals enorm zur Plattformunabhängigkeit des Systems bei. Die Datensicherheit muss hierbei stets gewährleistet sein (vgl. Abschnitt 4.1). Zudem ist es wichtig, die Identität der Nutzer sicherzustellen, da dies insbesondere bei rechtsgültigen Vorgängen – bspw. der Prüfungsanmeldung – notwendig ist. Somit wird auch an dieser Stelle der Bedarf nach einem *Identity Management* deutlich; dieses bezeichnet die Konzepte und Methoden zur Erfassung und Verwaltung von Identitäten (z.B. Benutzer von IT-Anwendungen) und zur automatisierten Kontrolle der Nutzung von Ressourcen (z.B. IT-Systeme). Jeder Nutzer erhält eine eindeutige Identität, welche zum Teil aus den Stammdaten des Systems importiert werden kann. Weiterhin müssen Berechtigungen in Form von Rollen, Rechten und Gruppenzugehörigkeiten sowie deren automatische Zuordnung zu den Identitäten erfolgen. Auch die einzelnen Rollen der Identitäten der Nutzer können hierzu aus den Stammdaten abgeleitet werden. Entsprechend der Rollen der Nutzer muss der Zugriff auf die Funktionalitäten des Systems gere-

gelt werden (*Access Management*). Studenten können u.a. die Rolle eines Kursteilnehmers einer bestimmten Lehrveranstaltung einnehmen, um hierdurch Zugriff auf die Lernmaterialien der Veranstaltung zu erhalten. Durch das *Identity Management* wird die Identifizierung und Authentifizierung der Benutzer geregelt. Diese sollte durch ein *Single Sign On (SSO)* erfolgen. Jeder Nutzer muss sich ein einziges Mal am System anmelden und hat ohne erneute Anmeldung Zugriff auf alle Funktionalitäten des Systems. Somit entfällt die Verwaltung unterschiedlicher Benutzeraccounts für eine einzelne Person (vgl. Alves/Uhomoibhi 2008, Fumy/Sauerbrey 2005).

## 5. Zusammenführung

Die zuvor aufgestellten Kriterien werden nun zu einem Gesamtkatalog (siehe nachfolgende Tabelle 3) zusammengeführt. Die Kriterien sind hierarchisch geordnet, die Oberkategorien sind die in Tabelle 2 aufgeführten Ziele. Die Einteilung, welche Kriterien K.O.-Kriterien im Sinne der Grobkonzeption darstellen, ist von jeder Hochschule individuell zu prüfen. Nach der Festlegung sind die zu evaluierenden Softwareprodukte auf die Erfüllung dieser Kriterien hin zu bewerten. Unter Umständen werden bereits hier einige Produkte aus der weiteren Evaluierung ausgeschlossen.

Im nächsten Schritt sind die Softwarelösungen im Hinblick auf die Kriterien des Anforderungskataloges (Tabelle 3) zu bewerten. Es ist ratsam, sich die Systeme durch die Softwareanbieter vorführen zu lassen („Demo“). Hierbei sollten nicht nur die Projektverantwortlichen, sondern ebenfalls Mitarbeiter, die das System im laufenden Betrieb bedienen werden, einbezogen werden. Für die spätere Identifikation der Mitarbeiter mit der neuen Software ist eine frühzeitige Beteiligung an der Evaluation nicht zu unterschätzen.

Bei der Bewertungsmethodik stehen verschiedene Alternativen zur Auswahl. Eine sehr verbreitete Methode ist die sogen. Nutzwertanalyse<sup>2</sup> (vgl. Wiese 1998). Alternativ kann auch der Analytic Hierarchy Process (AHP)<sup>3</sup> eingesetzt werden, der einige zentrale Nachteile der Nutzwertanalyse eliminiert (vgl. Teltumbde 2000). Unabhängig davon, welche Bewertungsmethodik zum Einsatz kommt, wird für jede Softwarealternative ein Gesamtnutzenwert errechnet, welcher die Grundlage für eine Entscheidung für eine Softwarealternative bildet.

## 6. Fazit

Innerhalb dieses Beitrags wurde ein Referenzmodell zur Evaluation von integrierten CM-Lösungen vorgestellt. Die Idee der integrierten Informationsverarbeitung ist sicherlich nicht neu, dennoch stellt sie im Kontext der Verwendung in

<sup>2</sup> Die Nutzwertanalyse ist ein multikriterielles Verfahren zur Beurteilung von Handlungsalternativen. Es werden unterschiedliche Alternativen anhand von festgelegten Kriterien beurteilt. Diese können optional gewichtet werden. Für jede Alternative wird ein sogen. Nutzwert anhand der Beurteilung der einzelnen Kriterien und deren jeweiliger Gewichtung errechnet.

<sup>3</sup> Der Analytic Hierarchy Process ist ein ähnliches Verfahren wie die Nutzwertanalyse, jedoch werden die Kriterien nicht einzeln beurteilt, sondern die einzelnen Alternativen werden in mehreren Paarvergleichen für jedes Kriterium einander gegenübergestellt. Dies verkompliziert zwar den Bewertungsprozess, objektiviert ihn jedoch auch gegenüber der Nutzwertanalyse.

Tabelle 3: Kriterienkatalog

<b>Gesamtkosten</b>	<b>Abbildung der Geschäftsprozesse der Hochschule</b>
Softwarekosten Kosten für Wartung und Support (jährlich) Personalkosten (Einführung, Schulungen und Support) Kosten für Releasewechsel/Versionsaktualisierungen Hardwarekosten	<i>Studienmanagement</i> • Erstellung von persönlichen Stundenplänen • Benachrichtigung bei Terminänderungen • Online-Rückmeldung • Druck von Studienbescheinigungen
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	<i>Alumni-Management</i> • Verwaltung der Alumni der einzelnen Studiengänge • Informations- und Kommunikationsplattform
Entwicklung des Anbieters auf dem Markt Ausbau des Marktsegments ‚Hochschule‘ Weiterentwicklung des Produktes Erfahrung des Anbieters (Referenzinstallationen)	<i>Prüfungsmanagement</i> • Anlegen von Prüfungen • Anmeldung zu Prüfungen durch die Studenten • Ansicht von Teilnehmerlisten • Noteneingabe durch die Dozenten • Ansicht von Prüfungsergebnissen (einzeln, als Listen) • Übersicht über Studienleistungen • Erstellung und Druck von Zeugnissen • Druck von Leistungsbescheinigungen
<b>Benutzerfreundlichkeit</b>	<i>Lehrveranstaltungsverwaltung</i> • Anlegen von Lehrveranstaltungen, Zuordnung zu Dozenten • Eingabe von Bedingungen für die Teilnahme • Kopplung mit der Ressourcenverwaltung • Erstellung von Vorlesungsverzeichnissen • Anmeldung zu Lehrveranstaltungen
Ergonomie • ‚Look and Feel‘ der Bedienungsoberfläche • Anordnung und Konfigurierbarkeit der Bedienungselemente • Verhalten bei Benutzerfehlern • Barrierefreiheit (BITV)	<i>Dokumentenmanagement</i> • Einsicht in Prüfungs-/Studienordnungen • Bereitstellung von Formularen etc.
Installation Programmdokumentation Stabilität	<i>Ressourcenverwaltung</i> • Raumverwaltung • Verwaltung von Mediageräten, sonstigen Ressourcen • Kopplung der Ressourcen- mit der Lehrveranstaltungsverwaltung
<b>Daten- und Ausfallsicherheit</b>	<i>E-Learning</i> • Lehrmaterialbereitstellung durch Dozenten • Kommunikationsplattform für die Studenten • Einreichung von Studienleistungen
Gewährleistung der Datenintegrität automatisierte Backups Firewall verschlüsselte Datenübertragung Steuerung von Zugriffs- und Änderungsrechten sicheres Transaktionsmanagement Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen (BDSG) Gewährleistung der Verfügbarkeit	<i>Lehrevaluation</i> • Bereitstellung einer Evaluation nach Beendigung einer Lehrveranstaltung • Erinnerung der Studenten • Bereitstellung der Ergebnisse für die Dozenten
<b>Flexibilität</b>	<i>Bewerbungsmanagement</i> • Übersicht über getroffene „Marketing“-Maßnahmen • Ablage von und Einsicht in Anzeigen, Beschreibungstexte von Studiengängen etc. • Verwaltung von Interessenten
Plattformunabhängigkeit modularer, anpassbarer Funktionsumfang Mehrsprachigkeit des Systems	<i>Web-Portal</i> • Bereitstellung eines Web-Portals • rollenspezifische Bereitstellung der Funktionalitäten • Beachtung hochschulspezifischer Besonderheiten
<b>Support</b>	<i>Content Management System</i> • Bibliothek (Literaturrecherche, Konteneinsicht) • Personalmanagement • Finanzverwaltung • Beschaffungsmanagement • hierarchisches Organisationsverzeichnis
Support nach der Implementierungsphase Angebot von Schulungen	
<b>zentrale Datenbasis</b>	
Vorhalten einer gemeinsamen, zentralen Datenbasis	
<b>Integration bestehender Systeme</b>	
Schnittstellen zur Integration bereits vorhandener Systeme, die weiterhin genutzt werden sollen	
<b>weiche Faktoren</b>	
Auftritt des Softwarehauses Wirkung der Benutzeroberfläche auf die Mitarbeiter Unterschiede in der Bedienung (im Vergleich zu den vorherigen Einzelsystemen)	
<b>Abbildung der Stammdaten</b>	
zentrales Vorhalten von Stammdaten der Studenten, Alumni und Mitarbeiter Pflegetechniken • selbstständig durch die jeweiligen Personen • zentral durch bspw. Verwaltungspersonal	
<b>Identity Management</b>	
automatisierte Erstellung und Pflege der Identitäten Verwaltung und Zuordnung von Berechtigungen rollenbasierte Steuerung der Zugriffsrechte eindeutige, rechtssichere Identifizierung der Benutzer Single Sign On (SSO)	

Hochschulen ein aktuelles Themengebiet dar. Zur Erarbeitung des Referenzmodells wurde somit auf Literatur zur Evaluation von vorherrschenden Informationssystemen, zurückgegriffen. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Ableitung eines Kriterienkatalogs, der die eingangs formulierten Fragestellungen hinsichtlich der Funktionalitäten und der Anforderungen an ein CM-System beantwortet. Der Kriterienkatalog wurde aus den Zielen des Auswahlprojektes abgeleitet. Zunächst wurden allgemeine Kriterien zur Bewertung von Software-Lösungen vorgestellt, um anschließend auf hochschulspezifische Funktionalitäten einzugehen. Darauf aufbauend wurden diese Kriterien zu einem Gesamtkatalog zusammengeführt, welcher im letzten Schritt des Referenzmodells zur tatsächlichen Evaluation der Systeme herangezogen wird. Bei der Evaluation sollten nicht nur die Projektverantwortlichen, sondern ebenfalls zukünftige Nutzer des Systems einbezogen werden, um späteren Akzeptanzproblemen vorzubeugen. Bereits parallel zur Systemauswahl aufgesetzte Change Management-Initiativen können hier einen Beitrag leisten. Im Anschluss an den Prozess der Softwareauswahl sollte ein strukturierter Einführungsprozess erfolgen, der die vorgenannte Maßnahme eines Change Managements einschließt. Das in diesem Beitrag dargelegte Referenzmodell stellt einen ersten Schritt zur strukturierter Evaluation von CM-Systemen dar, der weiteren Forschungsbedarf aufzeigt. So ist das Referenzmodell in einem nächsten Schritt durch eine empirische Untersuchung zu überprüfen und zu verfeinern.

#### Literaturverzeichnis

- Alves, P./Uhomoihi, J. (2008):* Identity Management and E-learning Standards for Promoting the Sharing of Contents and Services in Higher Education. EUNIS 2008, Aarhus.
- Aumann, S. et al. (2007):* Personalisierte Webportale für Hochschulen: Arbeitsgruppe "Webportale". Deutsche Initiative für Netzwerkinformation e.V. (DINI). Quelle: <http://edoc.hu-berlin.de/series/dini-schriften/2007-9/PDF/9.pdf> (21.07.2009).
- Bensberg, F. (2009):* TCO-Analyse von Campus Management-Systemen – Methodischer Bezugsrahmen und Softwareunterstützung. In: Hansen, H.-R. et al. (Hg.): 9. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik, Tagungsband 2. Österreichische Computer Gesellschaft (OCG), Wien, S. 493-502.
- Bick, M. (2004):* Knowledge Management Support System – Nachhaltige Einführung organisationsspezifischen Wissensmanagements. Universität Duisburg-Essen.
- Brune, H. et al. (2009):* Ein Campus-Management-System als evolutionäre Entwicklung: Ein Erfahrungsbericht. In: Hansen, H.-R. et al. (Hg.): 9. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik, Tagungsband 2. Österreichische Computer Gesellschaft (OCG), Wien, S. 483-492.
- Degenhardt, L. et al. (2009):* Campus-Management-Systeme erfolgreich einführen. In: Hansen, H.-R. et al. (Hg.): 9. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik, Tagungsband 2. Österreichische Computer Gesellschaft (OCG), Wien, S. 463-472.
- Eberhardt, T. (2003):* Informationssysteme für Hochschulen: Wettbewerbsvorteile durch interne und externe Rechnungslegung, Wiesbaden.
- Fumy, W./Sauerbrey, J. (2005):* Identity & Access Management: Schneller ROI und verbesserte Sicherheit durch effiziente Rechtevergabe und Zugriffskontrolle. In: Kuhlin, B./Thielmann, H. (Hg.): Real-Time Enterprise in der Praxis: Fakten und Ausblick. Berlin et al., S. 289-305.
- Janneck, M. et al. (2009):* Von Eisbergen und Supertankern: Topologie eines Campus-Management-Einführungsprozesses. In: Hansen, H.-R. et al. (Hg.): 9. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik, Tagungsband 2. Österreichische Computer Gesellschaft (OCG), Wien, S. 453-462.
- Kirchner, L./Jung, J. (2001):* Ein Bezugsrahmen zur Evaluierung von UML-Modellierungswerkzeugen. Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Koblenz-Landau. Quelle: [http://www.wi-inf.uni-duisburg-essen.de/FGFrank/documents/Arbeitsberichte\\_Koblenz/Nr26.pdf](http://www.wi-inf.uni-duisburg-essen.de/FGFrank/documents/Arbeitsberichte_Koblenz/Nr26.pdf) (21.07.2009).
- Klein, S.M. (1996):* A Management Communication Strategy for Change. In: Journal of Organizational Change Management, 9. Jg./H. 2, S. 32-46.
- o.V. (1999):* Der Europäische Hochschulraum: Gemeinsame Erklärung der Europäischen Bildungsminister ("Bologna-Erklärung"). Quelle: [http://www.bmbf.de/pub/bologna\\_deu.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bologna_deu.pdf) (21.07.2009).
- o.V. (2004):* Landes-Hochschul-Informationssystem Campus Online: Konzeption für ein landesweites Hochschulinformationssystem an den Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern. Arbeitsgruppe Landes-Hochschul-Informationssystem. Quelle: [http://www.campusmv.de/fileadmin/files/publikationen/Konzept\\_lhis.pdf](http://www.campusmv.de/fileadmin/files/publikationen/Konzept_lhis.pdf) (21.07.2009).
- o.V. (2006):* Empfehlung für die Auswahl eines Softwaresystems Prüfungsverwaltung/Campusmanagement. Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr Hamburg. Quelle: [http://www.hsu-hh.de/controlling/index\\_Oen7B8oMNX4Zby6n.html](http://www.hsu-hh.de/controlling/index_Oen7B8oMNX4Zby6n.html) (21.07.2009).
- o.V. (2007):* eDeveloper Basis für das erste integrierte "UNI-ERP" – Magic-Partner Datenlotsen mit Campus Management System erfolgreich. Quelle: [http://www.publizistik-projekte.de/businessblog/2007\\_Datenlotsen.pdf](http://www.publizistik-projekte.de/businessblog/2007_Datenlotsen.pdf) (21.07.2009).
- Sontow, K./Treutlein, P. (2007):* Einsatz von Werkzeugen zur Softwareauswahl am Beispiel des IT-Matchmakers. In: Becker, J. et al. (Hg.): Softwareauswahl und -einführung in Industrie und Handel: Vorgehen bei und Erfahrungen mit ERP- und Warenwirtschaftssystemen, Berlin et al., S. 109-127.
- Teltumbde, A. (2000):* A Framework for Evaluating ERP Projects. In: International Journal of Production Research, Jg. 38/H. 17, S. 4507-4520.
- Vering, O. (2007):* Systematische Auswahl von Unternehmenssoftware (Systematic Selection of Enterprise Software). In: Becker, J. et al. (Hg.): Softwareauswahl und -einführung in Industrie und Handel: Vorgehen bei und Erfahrungen mit ERP- und Warenwirtschaftssystemen, Berlin et al., S. 61-108.
- Wei, C.-C. (2007):* Evaluating the Performance of an ERP System Based on the Knowledge of ERP Implementation Objectives. Quelle: <http://www.springerlink.com/content/q127466147661610/> (21.07.2009).
- Wiese, J. (1998):* Ein Entscheidungsmodell für die Auswahl von Standardanwendungssoftware am Beispiel von Warenwirtschaftssystemen. Institut für Wirtschaftsinformatik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

■ **Dr. Markus Bick**, Juniorprofessur für Wirtschaftsinformatik, ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin, E-Mail: [markus.bick@escpeurope.de](mailto:markus.bick@escpeurope.de)

■ **Kathrin Börgmann**, Dipl.-Wirt.-Inf., Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Juniorprofessur für Wirtschaftsinformatik, ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin, E-Mail: [kathrin.boergmann@escpeurope.de](mailto:kathrin.boergmann@escpeurope.de)

## Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Hochschulmanagement“

**Die Anzeigenpreise:** auf Anfrage beim Verlag

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

**UVW UniversitätsVerlagWebler**

Der Fachverlag für Hochschulthemen, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld, Fax: 0521 - 92 36 10-22

**Kontakt:** [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

*Lukas Bischof, Julie Kraft, Jan Vogt & Marcel Carasco*

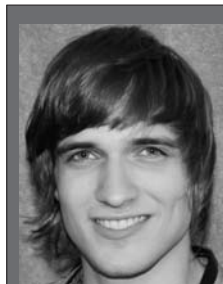
## Community Organizing als Instrument der Qualitätsentwicklung an Hochschulen? Eine erste Erfahrung einer Freiburger Studenteninitiative



Lukas Bischof



Julie Kraft



Jan Vogt



Marcel Carasco

Die Studienreform in Deutschland hat die Ziele des Bologna-Prozesses nicht erreicht. Der parallele Aufbau von Qualitätsmanagement an Hochschulen hat bisher sein Versprechen von einer besseren Qualität nicht eingelöst. Einer der Gründe für beides ist die fehlende Identifikation der Lehrenden mit beidem. In diesem Artikel wird auf diese Problematik eingegangen und „Community Organizing“ als mögliches Instrument der Qualitätsentwicklung bottom-up vorgestellt. Die Erfahrung einer Studenteninitiative aus Freiburg im Breisgau gibt Hoffnung, dass Organizing ein für Hochschulen geeignetes Instrument sein könnte, Dozenten, Studenten und Verwaltung zusammenzubringen und auf der Basis von geteilten Interessen, von gegenseitigem Respekt und gemeinsamen Idealen das Entstehen einer Qualitätskultur zu fördern.

### 1. Fazit nach zehn Jahren Bologna

Der Bologna-Prozess startete mit dem Ziel, einen gemeinsamen europäischen Hochschulraum zu schaffen sowie qualifizierte und kreative Arbeitskräfte für die Bedürfnisse einer Wissensgesellschaft heranzubilden. Um diese Ziele zu erreichen wurde beschlossen, ein System gestufter, leicht lesbarer und vergleichbarer Abschlüsse (Bachelor und Master) und ein Kreditpunktesystem (das ECTS) als „currency of learning“ einzuführen (Bologna Erklärung 1999). Hinzu kamen später noch die Dimension des lebenslangen Lernens, die Anrechnung von vorherigem Lernen und der Konsens, dass Universitäten gegenüber der Gesellschaft und allen ihren Stakeholdern, inklusive der Studenten, Rechenschaft schuldig sind. Das Leuven-Communiqué (2009) betont dabei die Notwendigkeit qualitativer Reformen und fordert *“student-centred learning [which] requires empowering individual learners, new approaches to teaching and*

*learning, effective support and guidance structures and a curriculum focused more clearly on the learner in all three cycles“* (Leuven Communiqué 2009).

Die Realität an vielen Hochschulen spricht jedoch eine andere Sprache. Die geforderte curriculare Reform bestand oft darin, alten Wein in neue Schläuche zu füllen. ECTS-Credits beziehen sich nicht auf studentischen Arbeitsaufwand, Module werden als arbiträre Kombination von Vorlesungen und Seminaren missverstanden und die Inhalte der neuen Bachelor- und Masterstudiengänge entsprechen oft den alten Diplom- und Magisterstudiengängen mit weniger Freiheitsgraden und mehr administrativem und Prüfungsaufwand. Vielen Studenten und Professoren scheint es, dass die Qualität der Hochschulbildung in Deutschland durch diese Reformen eher ab- als zugenommen hat.

Die Akkreditierung als neue Form der Qualitätssicherung überprüft lediglich Mindeststandards. Der Wissenschaftsrat fordert daher den Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen, welche eine Qualitätskultur befördern, in der regelmäßig über Lehr-/Lernziele und -praktiken diskutiert wird und Feedback sowie Unterstützung zum Alltag gehören (WR 2008). Dieser auch von vielen Landeshochschulgesetzen geforderte Aufbau von internen Qualitätssicherungssystemen geht allerdings eher schleppend voran. Auch stellt sich die Frage, ob die neu eingeführten Instrumente, wie Lehrveranstaltungsevaluation, Absolventenstudien, die Nutzung statistischer Daten und andere Berichtssysteme (Krempkow 2005) wirklich ausreichen, eine Qualitätskultur zu befördern. Tatsächlich scheint Qualitätssicherung von Akademikern oft als externer Zwang, als Zusatzbelastung oder als symbolische Politik wahrgenommen und praktiziert zu werden (Nickel 2009). Dass dies nicht nur in Deutschland so ist, beschreibt Newton (2008): *„Conventional, accountability-oriented instruments of quality assurance so-*

*metimes seem (to some) to favour reactions such as ritualism and tokenism, „impression management“ and „game-playing“ or may even establish a culture of compliance rather than quality.“*

Akademiker mögen es gemeinhin nicht, „gemanaged“ zu werden (EUA 2006, S. 8). Gleichzeitig gibt es an jeder Institution viele Dozenten und Studenten, welche sich für Qualität interessieren und sich aktiv für deren Verbesserung einsetzen.

Das Problem scheinen also nicht die *Instrumente* der Qualitätssicherung zu sein, sondern der *Ansatz*, *wie* und *von wem* diese eingeführt und genutzt werden. Eines der Kernergebnisse des Quality Culture Projects der EUA (2006) ist, dass bottom-up Ansätze effektiver sind, als Versuche Qualität top-down zu erzwingen. Der Grund hierfür scheint zu sein, dass das für eine Qualitätskultur charakteristische Gefühl des „Ownerships“ und Engagements vor allem aus der Teilhabe aller Stakeholder erwächst. Das European Quality Assurance Forum 2008 kommt zur selben Schlussfolgerung: *„That it is essential to find ways to engage academic staff in internal quality processes in order to implement an institutional culture of quality“* (EUA 2008).

Im nächsten Abschnitt wird der Ansatz des „Community Organizing“ vorgestellt sowie das Beispiel einer Studenteninitiative, welche sich dieser Methode bedient, um ihren eigenen Bachelorstudiengang zu verbessern.

## 2. Das Konzept des Community Organizing

Community Organizing (CO) ist eine wirkmächtige Methode aus der Gemeinwesenarbeit. Das Ziel ist es, eine Bürgerorganisation auf der Basis eines Netzwerkes von öffentlich-persönlichen (*public-personal*) Beziehungen aufzubauen (Penta 2007). So kann eine Bürgerorganisation genügend Macht aufbauen, um Veränderungsprozesse in Gang zu bringen. Folgerichtig beginnt ein Organizing-Prozess daher auch mit dem systematischen Aufbau von Beziehungen auf der Grundlage gemeinsamer Interessen, gegenseitigem Respekt und geteilten Idealen. Hierbei wird versucht, gezielt auch offizielle und inoffizielle Schlüsselpersonen mit ins Boot zu holen. Eine Besonderheit des CO ist, dass der Prozess im Normalfall von einem professionellen „Organizer“ unterstützt wird. Dieser fördert und moderiert eine gemeinsame Führung aller Stakeholdergruppen, entwickelt bestehende und sucht potentielle neue Schlüsselpersonen. US-Präsident Barack Obama ist der z.Zt. wohl berühmteste Community Organizer (Obama 1995, 2004; Goede 2008). Die Parallelen zwischen dem Vorgehen im Community Organizing und Darstellungen von guter Praxis aus dem Bereich des Change Managements sind übrigens erstaunlich (Bischof 2009).

### 3. Praxisbeispiel: „Bachelor Gemeinsam Gestalten“ – Studenten nutzen Community Organizing, um ihr Studium mitzugestalten

2007 begann die erste Kohorte an der Universität Freiburg Psychologie auf Bachelor zu studieren. Die Einführung der Bologna-reformen war in der Psychologie auf heftigen Wi-

derstand gestoßen und als klar wurde, dass die Umstellung nicht zu verhindern war, wurde versucht, als „Schadensbegrenzung“ so viel wie möglich des alten Abschlusses in Bachelor und Master unterzubringen. Beschäftigungsbefähigung als Psychologe wurde nicht als Ergebnis des Bachelors, sondern des Masters angesehen (Brunna Tuschen-Caffier in Bischof et al. 2008, S. 30). Das Ergebnis der Umstellung war wie in vielen deutschen Hochschulen: die studentische Arbeitsbelastung war hoch, beinahe jede Lehrveranstaltung wurde schriftlich geprüft, viele praktische Seminare entfielen aus dem Curriculum und studentische Mobilität wurde praktisch unmöglich, ohne ein Jahr zu wiederholen. Hinzu kam, dass es keine definierten Lernergebnisse des Studienganges oder einzelner Module gab. Aufgrund von Beschwerden der Studenten wurden kleinere Anpassungen vorgenommen. So wurde die Präsenzpflicht in Vorlesungen wieder abgeschafft, der Wissenschaftstheorie wurde mehr Raum gegeben und der Umfang der Versuchspersonenstunden wurde reduziert. So wichtig diese Veränderungen für die Studenten waren, berührten sie nicht das Kernproblem der fehlenden Qualifikationsziele und entsprechender Lernergebnisse, anhand derer der Bachelorstudiengang Psychologie sich in einen in sich kohärenten, beschäftigungsqualifizierenden Abschluss hätte entwickeln können.

#### 3.1 Gründung der Initiative

Im Sommer 2008 beschloss eine Gruppe aus fünf Studenten eine größere Plattform zu schaffen, um grundlegendere Veränderungen bewirken zu können. Forschung zum Einfluss von Minderheiten (Moscovici and Nemeth 1974, Tanford/Penrod 1984, Asch 1966) zeigt, dass eine Minderheit eine bestimmte Größe haben und mit einer Stimme sprechen muss, nicht dogmatisch sein darf und ihre Position über längere Zeit konsistent und mit den besseren Argumenten vertreten muss, um sich Einfluss zu verschaffen. Im Sommer 2008 war das Wissen über den Bologna-Prozess und seine Instrumente noch gering und Studenten und Dozenten waren sich einig in ihrer Ablehnung der Reform, in der wenig Gutes gesehen wurde. Um als Organizer für die Initiative arbeiten zu können, setzte einer der Autoren für ein Jahr mit seinem Studium aus. Als erster Schritt wurde eine Broschüre ausgearbeitet, in der eine positive Vision des Psychologiestudiums „nach Bologna“ entwickelt wurde (Bischof et al. 2008). Es wurden Artikel über die Konzepte des ECTS, Kompetenzen, Lernergebnisse und des studentenzentrierten Lernens verfasst. Um diese abstrakten Konzepte greifbar zu machen wurden fünf „best practice“ Beispiele aus anderen europäischen Ländern gesammelt. Sehr wichtig war es von Anfang an, auch die Position der Lehrenden zu integrieren, diese einzubinden und Beziehungen zu ihnen zu knüpfen. Daher wurden die Studiendekanin, der Leiter des Prüfungsamtes und einer der dienstältesten Professoren des Instituts zu ihrer Vision eines optimalen Psychologiestudiums interviewt. Auf diese Weise konnten erste Beziehungen zu diesen Schlüsselpersonen geknüpft werden. Die Broschüre wurde schließlich in einer Auflage von 600 Stück aus Studiengebührenmitteln gedruckt.

#### 3.2 Going Public

Damit jeder die Möglichkeit haben sollte, positives und konstruktives Feedback zum Studium beizusteuern, wurden

am Eingang des Institutes zwei Pinwände aufgestellt. An den Pinwänden wurde die Broschüre von Studenten verteilt und das persönliche Gespräch mit den Betroffenen gesucht. Die Pinwände waren ein großer Erfolg. Alle Beteiligten wurden eine Woche später zu einer Informations- und Gründungsveranstaltung eingeladen, auf der, basierend auf dem gesammelten Feedback, vier Arbeitsgruppen zu den Themen „praktische Kompetenzen“, Studienplan und Qualifikationsziele“, „Vielfalt“ und „Masterstudium“ gegründet wurden, in denen sich die Leute eingehender mit bestimmten Problemen auseinandersetzen wollten. Ein Koordinationskreis sollte die Arbeit dieser Gruppen koordinieren. Der Organizer versuchte, die Arbeit der Gruppen mit- und untereinander abzustimmen, den Kontakt mit dem Institut auszubauen und die mittel- und langfristige Entwicklung der Initiative im Auge zu behalten.

### 3.3 Erfolge der Initiative nach einem Jahr Organizing

Nach der Gründungsveranstaltung wurden eintägige Workshops zu den Instrumenten des Bologna-Prozesses und zur Studiengangentwicklung durchgeführt. Die Mittelbaukonferenz des Institutes diskutierte das Thema Arbeitsbelastung und andere Probleme des Bachelor-Studiums. Mitglieder der Initiative beteiligten sich an der Entwicklung eines neuen Evaluationsverfahrens. Die Arbeitsgruppe „Studienplan“ befragte Psychologen in der Berufspraxis nach den dort geforderten Kompetenzen und entwickelten einen Vorschlag für mögliche Bildungsziele des Psychologie-Studiums in Freiburg. Dieses Papier bildet nun die Grundlage für einen institutsweiten Entwicklungsprozess. Die Arbeitsgruppe „Vielfalt“ befragte Studenten nach ihren Wünschen zur Seminargestaltung, welche in die Modulentwicklung des kommenden Semesters mit einbezogen wurden. Neben diesen „äußeren“ Erfolgen haben die Beteiligten aber auch wichtige Kompetenzen wie Organisationsfähigkeit, Moderation, Verhandlungsführung und Erfahrung mit Gruppenprozessen erwerben können. Eine Atmosphäre der „gelernten Hilflosigkeit“ verwandelte sich durch die Einbindung in die Initiative in eine von erlebter Selbst-Wirksamkeit.

## 4. Ausblick und Reflektion

Ob diese „Community Organization“ nachhaltig wirksam bleiben wird, ist offen. Die Hauptschwierigkeit ist sicherlich, dass Studenten nur ein relativ kurzes Zeitfenster haben, um aktiv zu sein. Die Aneignung des nötigen Wissens, der Kompetenzen und des Commitments, eine solche Initiative zu organisieren, braucht Zeit. Prüfungsphasen, Praktika und Auslandsmobilität bergen immer die Gefahr von Diskontinuität. Die kurze Verweildauer von Studenten aufgrund von Bachelor und Master verschärft dieses Problem noch weiter.

Community Organizing bietet ein Instrument, um „lose gekoppelte“ (loosely coupled) soziale Systeme zu organisieren und Veränderungsprozesse zu katalysieren. Universitäten wurden oft als solche beschrieben (z.B. Weick 1976; Baldrige 1999). Im Falle der hier beschriebenen Freiburger Initiative war der Organizer ein Student und der Organizing-Prozess bezog sich in erster Linie auf die Studenten des Institutes. Es ist jedoch auch vorstellbar Community Organizing einzusetzen, um alle wesentlichen Gruppen z.B.

eines Instituts oder einer Fakultät zu organisieren und basierend auf der Entwicklung von öffentlich-persönlichen Beziehungen gemeinsame Interessen zu identifizieren, und im Geiste von gegenseitigem Respekt und geteilten Idealen Veränderungsprozesse zu initiieren. Der Organizer ist hierin ein unabhängiger Experte für den Prozess, während die inhaltliche Gestaltung bei den Stakeholdern verbleibt. Der Organizer hat die Aufgabe, Beziehungen zu und zwischen Schlüsselpersonen herzustellen, am Wandel interessierte Personen zu identifizieren und zusammenzubringen, sowie einen Diskussionsprozess in Gang zu setzen, welcher die Basis der Qualitätskultur darstellt. Da er nicht den oben beschriebenen Beschränkungen einer studentischen Initiative unterläge, könnte er die Funktionen eines organisationalen Gedächtnisses übernehmen und durch seine Tätigkeit Kontinuität im organisationalen Lernprozess sicherstellen. Die Technik des Community Organizing stellt für diesen Lernprozess somit einen Katalysator dar. Es ist selbstverständlich, dass ein solcher Organizer diese Tätigkeit dauerhaft ausüben müsste und daher idealiter nicht selbst Student wäre. Qualität kann letztlich nur durch die Personen geschaffen werden, welche an den Kernprozessen des Lehrens und Forschens mitwirken. Qualitätsentwicklung, will sie erfolgreich sein, muss von Dozenten, Studenten und Administratoren getragen werden. Ein Gefühl der gemeinsamen Verantwortung entsteht jedoch einzig durch Einbindung und Beteiligung. Community Organizing hat sich für Bürgerplattformen und im akademischen Bereich für die Organisation von Studenten als erfolgreich erwiesen. Es wäre einen Versuch wert, diese positiven Erfahrungen auch auf die Ebene eines Institutes oder einer Fakultät zu übertragen.

### Literaturverzeichnis

- Asch, S.E. (1966):* Opinions and Social Pressure. In: Hare, A.P. et al. (eds.): Small groups: Studies in Social Interaction. New York, pp. 318-324.
- Baldrige, V.J. (1999):* Organizational Characteristics of Colleges and Universities. In: Management and Decision-Making in Higher Education Institutions. Reading 8 of the CHEPS/CHERI Postgraduate Course by Distance Learning: Institutional Management and Change in Higher Education. Enschede: CHEPS/QSC/LEMMMA, pp. 133-152.
- Bischof, L. et al. (2008):* Bachelor Gemeinsam Gestalten. Freiburg.
- Bologna Erklärung (1999):* The European Higher Education Area. Joint Declaration of the European Ministers. Quelle: <http://ec.europa.eu/education/policies/educ/bologna/bologna.pdf>.
- EUA (2006):* Quality Culture in European Universities: A Bottom-up Approach. Report on the three Rounds of the Quality Culture Project 2002 – 2006. Brüssel.
- EUA (2008):* Trends in Quality Assurance. A Selection of Papers from the 3rd European Quality Assurance Forum. Quelle: [http://www.eua.be/typo3conf/ext/bzb\\_securelink/pushFile.php?cuid=2066&file=fileadmin%2Fuser\\_upload%2Ffiles%2FPublications%2FTrends\\_in\\_Quality\\_Assurance.pdf](http://www.eua.be/typo3conf/ext/bzb_securelink/pushFile.php?cuid=2066&file=fileadmin%2Fuser_upload%2Ffiles%2FPublications%2FTrends_in_Quality_Assurance.pdf).
- Goede, W.C. (2008):* Community Organizing als Wahlkampfmittel. Quelle: <http://www.netzwerk-gemeinsinn.net/content/view/362/46/>.
- Harvey, L. (2008):* Democratizing Quality. Keynote delivered at the 2008 Quality Assurance Forum Budapest. Quelle: [http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/QAForum\\_2008/Plenary\\_III\\_-\\_Harvey.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/QAForum_2008/Plenary_III_-_Harvey.pdf).
- HRK [Hochschulrektorenkonferenz] (2008):* Wegweiser 2008: Qualitätssicherung an Hochschulen. Projekt Qualitätsmanagement. Beiträge zur Hochschulpolitik 5/2008. Quelle: [http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beitr5-2008\\_Wegweiser.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beitr5-2008_Wegweiser.pdf).
- Krempkow, R. (2005):* Leistungsbewertung und Leistungsanreize in der Hochschullehre. Quelle: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:swb:14-1129208825969-55860>.
- Leuven Communiqué (2009):* The Bologna Process 2020 – The European Higher Education Area in the New Decade. Joint Declaration of the European Ministers. Quelle:

[http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/Leuven\\_Louvain-la-Neuve\\_Communic%C3%A9\\_April\\_2009.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communic%C3%A9_April_2009.pdf).

Moscovici, S./Nemeth, C. (1974): Social Influence II: Minority Influence. In Nemeth, C. (ed.), *Social Psychology: Classic and Contemporary Integrations*. Chicago, pp. 217-249.

Newton, J. (2008): Effects of Quality Enhancement on Teaching Staff – Compliance, Improvement, Resistance. Paper presented at the German Rectors' Conference, Quality Assurance in the European Higher Education Area: Methods and Effects, A Conference organised by the HRK Quality Management Project, Beethovenhalle Bonn, 3-4 November 2008.

Nickel, S. (2009): Das Zusammenwirken der Hochschulmitglieder als Erfolgsfaktor von QM-Systemen. Presentation at the CHE Forum "QM-Systeme", 28.4.2009 in Kassel, Germany. Quelle: [http://www.che-consult.de/downloads/Veranstaltungen/CHE\\_Vortrag\\_Nickel\\_Praesentation090428\\_PK189.pdf](http://www.che-consult.de/downloads/Veranstaltungen/CHE_Vortrag_Nickel_Praesentation090428_PK189.pdf).

Obama, B. (1995, 2004): *Dreams from My Father: A Story of Race and Inheritance*. New York.

Penta, L. (2007): *Community Organising. Menschen verändern ihre Stadt*. Hamburg.

Tanford, S./Penrod, S. (1984): Social Influence Model: A Formal Integration of Research on Majority and Minority Influence Processes, *Psychological Bulletin* 95, pp. 189-225.

Weick, K.E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 1-19.

WR [Wissenschaftsrat] (2008): Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium. Berlin: Wissenschaftsrat. Quelle: <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/8639-08.pdf>.

- **Lukas Bischof**, Student der Psychologie (Diplom), Universität Freiburg, E-Mail: [lukas.bischof@web.de](mailto:lukas.bischof@web.de)
- **Julie Kraft**, Studentin der Psychologie (Bachelor), Universität Freiburg, E-Mail: [krajulie@msn.com](mailto:krajulie@msn.com)
- **Jan Vogt**, Student der Psychologie (Bachelor), Universität Freiburg, E-Mail: [jan@u-asta.de](mailto:jan@u-asta.de)
- **Marcel Carasco**, Student der Psychologie (Bachelor) Universität Freiburg, E-Mail: [Marcel.Carasco@pluto.uni-freiburg](mailto:Marcel.Carasco@pluto.uni-freiburg).

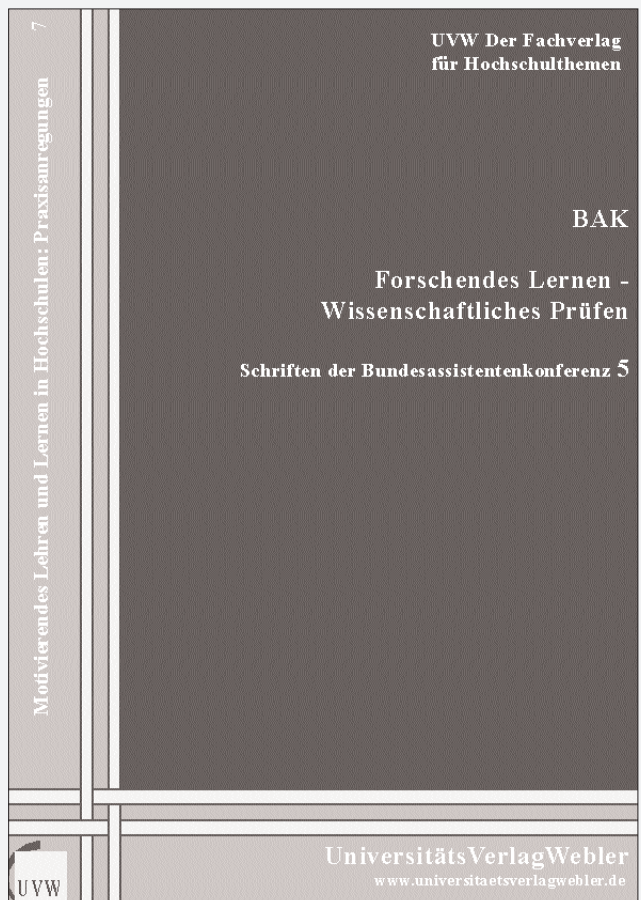
## BAK

### Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen Schriften der Bundesassistentenkonferenz 5

Viele Bachelor-Studiengänge stehen in der Gefahr, die Studierenden noch weiter als bisher von einem wissenschaftlichen Studium mit Forschungsbezug zu entfernen und dies allenfalls auf die Master-Studiengänge zu verweisen. Hier wird ein gegenteiliger Standpunkt vertreten: Forschendes Lernen gehört in den ersten Teil des Studiums, ja in das Grundstudium.

Die Bundesassistentenkonferenz (BAK) hat seiner Zeit viel beachtete Konzepte zur Reform der Hochschulen und zur Studienreform entwickelt. Die BAK war zwischen 1968 und 1972 die gewählte Repräsentanz der wissenschaftlichen Assistenten und wissenschaftlichen Mitarbeiter auf Bundesebene. Ihr Hochschuldidaktischer Ausschuss hat damals die Schrift „Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen“ vorgelegt, die mit ihren Erkenntnissen und Forderungen - man mag es bedauern oder bewundern - bis heute ihre Aktualität nicht eingebüßt hat.

Viele heutige Reformschriften beziehen sich daher noch auf sie, ohne dass ihr Text vielfach noch verfügbar wäre. Das ist Grund genug, diese Schrift nach 40 Jahren neu aufzulegen, um ihre Anregungen in die gegenwärtige Debatte wieder einzubringen. Gerade im Zeichen der Bachelor- und Master-Studiengänge können die hier entwickelten Konzepte wichtige Reformanregungen bieten. Sie können auf unverzichtbare Elemente eines wissenschaftlichen Studiums erneut aufmerksam machen, die in einer oft eher oberflächlichen Umstellung der Studiengänge auf gestufte Studienabschlüsse - wie eingangs betont - verloren zu gehen drohen.



ISBN 3-937026-55-X, Bielefeld 2009,  
72 Seiten, 9,95 Euro

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

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

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

### Fo

#### Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2009

Deutsch als Wissenschaftssprache - Wissenschaft ist vielsprachig

Forschung über Forschung

*Arie Rip*

Towards Post-Modern Universities

Forschungsentwicklung/-politik

*Tim Flink*

Außenwissenschaftspolitik: ein neues Handlungsfeld?

*Wolff-Dietrich Webler*

Ausbau der Promotions- und Postdoc-Phase für vielfältige Aufgaben über Forschung hinaus - Teil IV

*Konrad Ehlich*

Deutsch als Wissenschaftssprache für das 21. Jahrhundert

*Svetlina Nikolova*

On the use of "Lingua Franca" and local languages in the publications on the humanities

*Ralph Mocikat, Wolfgang Haße & Hermann H. Dieter*

Sieben Thesen zur deutschen Sprache in der Wissenschaft

*Falk Reckling & Christoph Kratky*

Die Wissenschaft spricht englisch - aber nicht nur

*Christoph Kratky*

Die Positionierung des Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF) zum Thema Antragsprache

Forschungsgespräche

Gespräch mit Thomas Brunotte

Gespräch mit Prof. Dr. Ralph Mocikat

Gespräch mit Dr. Peter Gauweiler

### HSW

## Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 6/2009

Curriculumentwicklung/Studienreform

Love Letter to Higher Education

Prüfungsdichte? Überregulierung?

Verschulung? - Eine einzige Misstrauenserklärung an die heutige Generation von Studierenden!

HSW-Gespräch

Gespräch mit Dr. Achim Hopbach, Geschäftsführer des Dt. Akkreditierungsrates

Hochschulforschung

*Jana Darnstädt &*

*Hans Georg Tegethoff*

Was bringt das Bachelor-Studium? Bochumer Absolventen verteilen Lob und Tadel

*Carola Iller & Alexander Wick*

Prüfungen als Evaluation der Kompetenzentwicklung im Studium

*Gerhard Reichmann*

Erwünschte Inhalte eines betriebswirtschaftlichen

Hochschulentwicklung/-politik

*Marita Ripke*

Technik ohne Machos - Frauenstudiengang Informatik und Wirtschaft an der HTW Berlin

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Kerstin Alber*

Individuelle Lernförderung in Schüler-Studierenden-Teams - Rechtschreibern lernen mit der Werkzeugbox Studiums im Hinblick auf Rechtsfächer und Fremdsprachen Ergebnisse einer empirischen Studie

### P-OE

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

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

P-OE 3+4/2009

Studienprogramme im Bereich der Kernaufgaben der Hochschulen (Forschung, Lehre, Transfer und Weiterbildung)

Qualitätsmaßstäbe

*Wolff-Dietrich Webler*

Studienprogramme im Bereich der Kernaufgaben der Hochschulen - Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz - Konzeptionelle Grundlagen und Vergleichskategorien

120 Std.-Programme u.a.

*Franz Waldherr & Claudia Walter*  
Zertifikatsprogramm Hochschullehre Bayern des DIZ

*Daniela Fleuren & Tobias Seidl*  
Das hochschuldidaktische Angebot des Hochschulevaluierungsverbundes

200-240 Std.-Programme u.a.

*Annette Glathe & Astrid Werner*  
Das Hochschuldidaktikzentrum der Universitäten Baden-Württemberg (HDZ)

*Johannes Wildt*

„Professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule“ Hochschuldidaktisches Weiterbildungsprogramm an Universitäten in NRW

*Sabine Marx & Claudia Nounla*  
WindH - Weiterbildung in der Hochschullehre in Niedersachsen

Umfangreichere Programme u.a.

*Christa Cremer-Renz &*

*Bettina Jansen-Schulz*

Hochschuldidaktisches Zertifikatsprogramm für den wissenschaftlichen Nachwuchs der Leuphana Universität Lüneburg

*Monika Rummeler*

Hochschuldidaktisches Weiterbildungsangebot der Technischen Universität Berlin

*Marianne Merkt*

Hochschuldidaktischer Weiterbildungsstudiengang „Master of Higher Education“, Zentrum für Hochschul- und Weiterbildung, Universität Hamburg

*Wolff-Dietrich Webler*

Studienprogramme im Bereich der Kernaufgaben der Hochschulen - Vergleich der Zertifikatsprogramme

## QiW

### Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und Administration

QiW 3+4/2009  
(Wie) Ist geisteswissenschaftliche  
Forschung bewertbar?

Gespräch mit Dr. A. Pausits über  
Hochschulranking

European Reference Index

Gespräch mit Dr. Peter Weingart über den  
Aufwertungsversuch der ESF für europäi-  
sche geisteswissenschaftliche Forschung

Forschungsrating Geisteswissenschaften

*Werner Plumpe*  
Stellungnahme zum Rating des  
Wissenschaftsrates aus Sicht des  
Historikerverbandes

*Lutz Raphael*  
Probleme und Chancen der Forschungsbe-  
wertung im Fach Geschichte

Alternativen der Bewertung

Gespräch mit Dr. Mathias Pätzold über  
niedersächsische Erfahrungen mit der  
Bewertung geisteswissenschaftlicher  
Forschung

Gespräch mit Dr. Dagmar Simon über Pro's  
und Con's der Einschätzung (des Ratings)  
geisteswissenschaftlicher Forschungslei-  
stungen

Gespräch mit Dr. Matthias Winterhager  
über methodische Möglichkeiten der  
Erfassung geisteswissenschaftlicher  
Forschungsleistungen

*Wolff-Dietrich Webler*  
Resümee: Zum Stand der Bewertung  
geisteswissenschaftlicher Forschungslei-  
stungen - zwei Konflikte im Vergleich

Qualitätsentwicklung/Qualitätspolitik

*Elisabeth Milchrahm*  
Hochschul-Informationssysteme zur Lehr-  
und Prüfungsadministration – Nutzerakzep-  
tanz von Studierenden am Beispiel der  
Universität Graz

Anregungen für die Qualitätspraxis/  
Erfahrungsberichte

*Gerald Gaberscik & Hans Michael Muhr*  
Maßnahmen zur Sicherstellung von  
Qualität und Studienerfolg beim Übergang  
von Bachelor- zu nicht unmittelbar  
konsekutiven Master-Studien

## ZBS

### Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 4/2009  
Psychologische Beratung von Studie-  
renden – ein breites Spektrum

Beratungsentwicklung/-politik

*Michael Sperth, Frank-Hagen Hofmann  
& Rainer Matthias Holm-Hadulla*  
Integrative Psychologische und  
Psychotherapeutische Beratung für  
Studierende

*Frank Haber*  
Vielfalt und Inklusion - Das multikul-  
turelle Konzept des Counseling Cen-  
ters der Jacobs University Bremen

*Franz Rudolf Menne &  
Wilfried Schumann*  
Zur Geschichte der psychologischen  
Beratung an deutschen Hochschulen  
im 20. Jahrhundert - Teil I: Skizzen zur  
Gründung und Entwicklung in den  
1960er und 1970er Jahren

Anregungen für die Praxis/  
Erfahrungsberichte

*Juha Lahti*  
Personal Study Plan (PSP) - a Tool to  
integrate Guidance, Teaching and  
Learning in Finnish Higher Education

Rezension

Herbert Eberhart/Paolo J. Knill  
„Lösungskunst – Lehrbuch der kunst-  
und ressourcenorientierten Arbeit“  
(Sandro Vicini)



### Für weitere Informationen

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

oder sonstigen Fragen,  
besuchen Sie unsere  
Verlags-Homepage:

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

oder wenden Sie sich direkt an  
uns:

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

Telefon:  
0521/ 923 610-12

Fax:  
0521/ 923 610-22

Postanschrift:  
UniversitätsVerlagWebler  
Bünder Straße 1-3  
33613 Bielefeld

## Neuerscheinung im UniversitätsVerlagWebler:

**Wolff-Dietrich Webler (Hg.):**

**Universitäten am Scheideweg ?! - Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung  
Ergebnisse des Hochschulforums Sylt 2008**

**Ist der Weg von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden zu Universitäten in differenzierten Leistungsklassen als Produktionsunternehmen für wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und hoch qualifizierte Arbeitskräfte unumkehrbar?  
Gibt es einen dritten Weg?**

Die Entwicklung hat sich schon Jahrzehnte abgezeichnet – jetzt ist der Wandel in vollem Gange (und vermutlich unumkehrbar). Die Universitätsleitungen in Deutschland sehen sich – von ihnen gewollt oder nicht – einer Entwicklung gegenüber, die "ihre" Universität täglich verändert und die – provokant zugespitzt – in die Formel gefasst werden kann:

Von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden in grundsätzlich gleichen (gleichrangigen) Universitäten zu einem Produktionsunternehmen in differenzierten Leistungsklassen, das Wirtschaftlichkeitsregeln durchgängig folgt und das vordringlich wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und Arbeitskräfte erzeugt.

Diese Situation, die die deutsche Universität so nachhaltig verändern wird wie kaum etwas anderes vorher, stand im Zentrum des Hochschulforums Sylt 2008. Dort wurde gefragt:

Gibt es einen dritten Weg?

Die zentrale These lautet: Wenn nicht korrigierend eingegriffen wird, dann wird die Universität als kollegiale Veranstaltung verlassen – mit weitreichenden Folgen für Zusammenhalt, Produktivität, Verantwortungsstrukturen, für Art, Niveau und Profil von Forschung, Lehre und Studium bzw. Art, Niveau und Profil der Absolvent/innen. Bisherige kollegial integrative Meinungsbildungs-, Entscheidungs-, personelle Ergänzungs-(Berufungs-)verfahren werden von betriebsförmigen Strukturen abgelöst. Dieses Neue enthält Chancen und Gefahren – in welchem Umfang und mit welchem Ergebnis ist offen. Das Ergebnis aber ist für die deutsche Gesellschaft und weit darüber hinaus von allergrößter Bedeutung. Hier setzt das in diesem Band vorgelegte Konzept des Hochschulforums 2008 an.

Hochschulforscher, Universitätsrektoren/-präsidenten und Mitglieder aus Wissenschaftministerien haben sich für acht Tage in Klausur begeben, mit dem Ziel die weiteren Konsequenzen der Maßnahmen zu vergegenwärtigen und sich zu vergewissern, ob und wie diese Folgen gewollt werden.

Das Ergebnis – bestehend aus Analysen und Handlungsempfehlungen – wird hiermit vorgelegt.



ISBN 3-937026-64-9, Bielefeld 2009,  
296 Seiten, 39.80 Euro

**Mit Beiträgen von:**

*Philip G. Altbach, Tino Bargel,  
Hans-Dieter Daniel, Christiane Gaegtgens,  
Ludwig Huber, Wilhelm Krull,  
Stephan Laske, David Lederbauer,  
Bernadette Loacker,  
Claudia Meister-Scheytt,  
Klaus Palandt, Ulrich Peter Ritter,  
Thomas Rothenfluh, Christoph Scherrer,  
Jürgen Schlegel, Boris Schmidt,  
Dieter Timmermann, Carsten von Wissel,  
Wolff-Dietrich Webler, Gülsan Yalcin,  
Frank Ziegele.*

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