8. Jahrgang

ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

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

Zukunftsperspektiven der Hochschulen auf diversen Feldern

- HM-Gespräch mit Dr. Rainer Ambrosy, Kanzler der Universität Duisburg-Essen über die Zukunft der Software-Entwicklung in gemeinschaftlicher Trägerschaft von Hochschulen
- Strukturentwicklungen des internationalen tertiären Bildungssektors
- Controlling an Universitäten: Entwicklungsstand und Entwicklungsbedarf
- Kontinuität und Wandel: Die Organisation der Personalwirtschaft im Hochschulmanagement – Explorative Befunde einer Dezernenten-Befragung

4 | 2013

UVW UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Herausgeberkreis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Heinke Röbken, Dr., Professorin für Bildungsmanagement, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Institut für Pädagogik, Universität Oldenburg

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

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

Hinweise für die Autoren

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

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

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

Impressum

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

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

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 13.12.2013

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

Abonnement/Bezugspreis:
Jahresabonnement: 68 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelpreis: 17,25 Euro zzgl. Versandkosten

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

Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post oder Fax bzw. per E-Mail an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de.

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.

8. Jahrgang
ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

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

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

85

HM-Gespräch

HM-Gespräch mit Dr. Rainer Ambrosy, Kanzler der Universität Duisburg-Essen über die Zukunft der Software-Entwicklung in gemeinschaftlicher Trägerschaft von Hochschulen 86

Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung

Roland Königsgruber
Strukturentwicklungen des internationalen tertiären Bildungssektors 90

Organisations- und Managementforschung

Ewald Scherm & Marcel de Schrevel
Controlling an Universitäten: Entwicklungsstand und Entwicklungsbedarf 97

Marcel Schütz & Heinke Röbken
Kontinuität und Wandel: Die Organisation der Personalwirtschaft im Hochschulmanagement – Explorative Befunde einer Dezernenten-Befragung 103

Meldungen

110

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

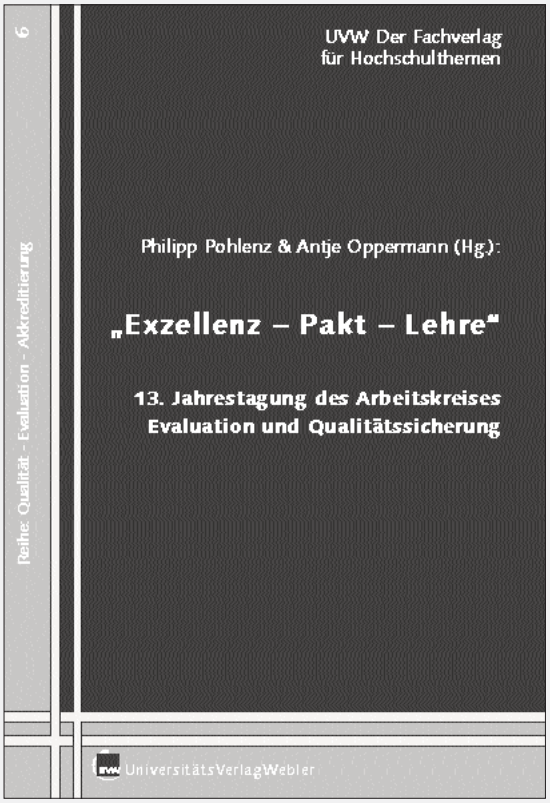
4 | 2013

NEUERSCHEINUNGEN im UniversitätsVerlagWebler:

Philipp Pohlenz & Antje Oppermann
„Exzellenz – Pakt – Lehre“

Reihe: Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Unter dem Titel „Exzellenz – Pakt – Lehre“ veranstaltete der Arbeitskreis Qualitätsmanagement und Evaluation der Berliner und Brandenburger Hochschulen seine 13. Jahrestagung in Berlin (24./25. Mai 2012). Im Mittelpunkt der Veranstaltung standen Projekte, die in den jüngsten Förderprogrammen zur Steigerung der Qualität in Lehre und Studium initiiert wurden. Neben dem Bund-Länder Programm „Qualitätspakt Lehre“ ist hier insbesondere der Wettbewerb „Exzellente Lehre“ von Stifterverband und Kultusministerkonferenz zu nennen. Die Tagung stellte die Projektideen einer breiten Öffentlichkeit aus dem deutschsprachigen Hochschulwesen und der Hochschulpolitik vor. Der Tagungsband gibt darauf aufbauend Einblick in ausgewählte Vorhaben. Die thematische Vielfalt der dargestellten Projekte reicht von der Gestaltung der Studieneingangsphase über E-Learning Initiativen bis zu Projekten im Bereich des „Bologna-sensiblen“ Curriculumentwicklung. Durch die Diskussion erster Erfahrungen sollen die Projektideen bewusst zur Nachahmung in anderen Hochschulen anregen.



ISBN 10: 3-937026-84-3, ISBN 13: 978-3-937026-84-8, Bielefeld 2013, 200 Seiten, 34.90 Euro

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

demnächst erhältlich im UVW:

Gefährdungssituationen in der Beratungspraxis
Amok – Gewalt – Suizidalität – Stalking

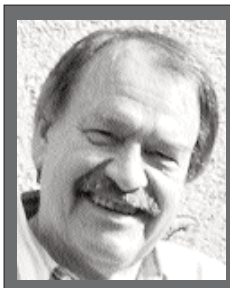
Eine Handlungsempfehlung für Mitarbeitende in Hochschulen und Schulen, Einrichtungen der Jugendhilfe, in Behörden und in Beratungsstellen allgemein

Autor/innen: Thea Rau, Andrea Kliemann, Jörg M. Fegert, Marc Allroggen

Die Handlungsempfehlung soll sowohl „Neulingen“ in der Beratungstätigkeit als auch pädagogisch oder psychologisch gebildeten Fachkräften aus verschiedenen Beratungsfeldern helfen, mit solchen oder ähnlichen schwierigen Situationen besser umgehen zu können. Nach kurzen theoretischen Einführungen zu den Themen Aggression – Amok - Suizidalität – Stalking und Sexuelle Gewalt werden praxisnahe Informationen beispielsweise zur Gesprächsführung in schwierigen Beratungen, zur Beurteilung von gefährlichen Situationen oder zum Umgang mit suizidgefährdeten Klienten geboten. Weiterhin beinhaltet die Handlungsempfehlung Informationen zur Schweigepflicht, Hinweise zum Arbeitsschutz und Informationen zum Verhalten nach einem Vorfall.
Die umfassende und praxisorientierte Broschüre sollte in keinem Beratungsbüro fehlen.

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – nicht überall im Versandbuchhandel (z.B. nicht bei Amazon).
Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers



Wolff-Dietrich Webler

Bei den großen und vor allem sehr unterschiedlichen Datenmengen, mit deren elektronischer Verarbeitung Hochschulen inzwischen umgehen, hat die Verfügbarkeit geeigneter Software eine immer größere Bedeutung. Sie wurde großenteils in den letzten Jahrzehnten von der HIS GmbH zur Verfügung gestellt. Gegen deren Finanzierung erhebt die EU inzwischen Einspruch – und die Probleme einer Lösung verdichten sich. Mit dem Kanzler der Universität Duisburg-Essen, *Rainer Ambrosy,* fand ein **HM-Gespräch über die Zukunft der Software-Entwicklung in gemeinschaftlicher Trägerschaft von Hochschulen** statt, das hier wieder gegeben wird.

Seite 86

Hochschulen und Hochschulsysteme sind global – aufgrund ihrer komplexen Einbindung in individuelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Interessen – einem ständigen, inzwischen höchst dynamischem Wandel unterworfen, z.T. treiben sie ihn selbst voran. Die Entwicklungen vollziehen sich unterschiedlich sichtbar. Mal werden Bewegungen öffentlich propagiert, mal eher still vollzogen. Daher fallen Synopsen schwer bzw. werden selten angestellt. *Roland Königsgruber* hat **Strukturentwicklungen des internationalen tertiären Bildungssektors** beobachtet und diskutiert in seinem Beitrag Zukunftsmodelle, Entwicklungsalternativen und deren jeweilige Folgen. Der Autor eröffnet hier mehrere Szenarios globaler Hochschulentwicklung, zu denen wir Bruchstücke von Informationen vermutlich irgendwo schon bekommen haben, aber noch kaum jemand hat die Stücke mal zu verschiedenen Puzzles zusammen gelegt. Keinesfalls jede dieser Szenarien findet unsere Zustimmung. Aufgrund dieses Artikels sehen wir klarer und können konsequenter reagieren oder sogar initiativ werden. Ein erhellender Text.

Seite 90

Ewald Scherm & Marcel de Schrevel legen einen Bericht vor: **Controlling an Universitäten: Entwicklungsstand und Entwicklungsbedarf**, der Ergebnisse aus einem Pilotprojekt mit vier Universitäten (alle in NRW) zusammenfasst, die sich unternehmerisch orientiert haben. Darin ist empirisch ein Bild vom Entwicklungsstand der Hochschulen in Sachen Controlling gewonnen worden, das große Entwicklungsunterschiede zeigt. Auch wenn es sich erst um eine Pilotstudie handelt, werfen die zitierten Teile der Interviews ein Schlaglicht auf erhebliche Professionalitätslücken bei vielen Befragten und auf die Dringlichkeit ihrer Beseitigung. Insgesamt ein interessanter und anregender Ein- und Überblick mit Pilot-Charakter.

Seite 97

Dass sich Hochschulen in ihrem gesamten Personalmanagement wandeln und weiter entwickeln müssen, ist der Hochschulforschung und strategisch denkenden Hochschulleitungen schon lange klar. Aber die Entwicklung vollzieht sich träge, die Umsetzung fällt schwer. Dies beobachtet seit 8 Jahren die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und der Forschung (P-OE)" – und dies kann von dort aus bestätigt werden. In größerem Umfang empirisch erfasst ist diese Entwicklung allerdings bisher wenig. Dies methodisch verlässlicher und repräsentativer als durch Fallstudien und Alltagsbeobachtung aufzuklären, hat sich ein Projekt von *Marcel Schütz & Heinke Röbken* vorgenommen, aus dessen Explorationsphase beide unter dem Titel **Kontinuität und Wandel: Die Organisation der Personalwirtschaft im Hochschulmanagement – Explorative Befunde einer Dezernenten-Befragung** berichten. Hier werden die Schwierigkeiten und Beharrungskräfte schon deutlich, die die Entwicklung – zumindest vorübergehend – aufhalten. Der Artikel macht neugierig auf die Ergebnisse des Hauptprojekts.

Seite 103

W.W.

Standard-Literatur im UniversitätsVerlagWebler

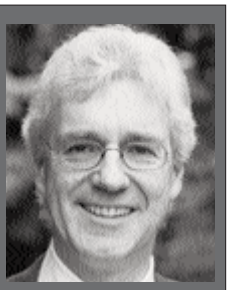
Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Anke Hanft (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements

Das Buch liefert grundlegende Informationen zu Managementkonzepten und -methoden sowie zu den derzeit diskutierten Reformansätzen im Hochschulbereich. Erstmalig werden dabei auch die durch den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien in Lehre und Administration ausgelösten Veränderungen umfassend berücksichtigt. Etwa 100 Begriffe werden in alphabetischer Reihenfolge erläutert. Durch vielfältige Querverweise und ein umfassendes Stichwortverzeichnis ist sichergestellt, dass Leserinnen und Leser schnell und gezielt auf die ihn interessierenden Informationen zugreifen können.

Bielefeld 2004, 2. Auflage, ISBN 10 3-937026-17-7, 525 Seiten, 34.20 Euro zzgl. Versandkosten

HM-Gespräch mit Dr. Rainer Ambrosy, Kanzler der Universität Duisburg-Essen über die Zukunft der Software-Entwicklung in gemeinschaftlicher Trägerschaft von Hochschulen



Rainer Ambrosy

Hochschulmanagement (HM): Herr Ambrosy, in den Hochschulen fallen in FuE-Prozessen, dem Qualitätsmanagement, Bibliotheks- und sonstiger Medienentwicklung, der Personal- und Haushaltsverwaltung und besonders in den Prozessen um Lehre und Studium bis hin zur Prüfungsverwaltung große Datenmengen an, die natürlich elektronisch verarbeitet und verwaltet werden müssen. Es ist bekannt geworden, dass viele Hochschulen in Deutschland aktuell von Sorgen um ihre Softwareversorgung geplagt sind. Wo liegt das Problem?

Rainer Ambrosy (RA): Von Seiten der EU gibt es Probleme mit der rechtlichen Konstruktion der HIS GmbH in ihrer Eigenschaft als Softwarehaus der Universitäten und Fachhochschulen. Das bestehende GmbH-Modell ist wettbewerbsrechtlich nach Auffassung der EU-Kommission auf Grund staatlicher Zuschüsse nicht mehr tragbar, so dass sich beihilferechtlich der Bund und die Länder aus der Finanzierung herausziehen müssen.

HM: Die EU-Kommission als Hüterin fairer Wettbewerbsbedingungen in der EU (die sich als Wettbewerbshüterin z.B. auch in die Konstruktion des VW-Gesetzes eingeschaltet hatte) sieht also, wenn ich das richtig verstehe, in den Beihilfen an die HIS-GmbH von Seiten des Bundes und der Länder eine unerlaubte Subvention und damit Wettbewerbsverzerrung gegenüber freien Software-Anbietern?

RA: So ist es in der Tat. Über Jahrzehnte hat es funktioniert, dass Bund und Länder mit ihren Beiträgen die HIS GmbH getragen haben. Mit diesem Modell konnte den Hochschulen in Deutschland eine gemeinschaftliche kostengünstige und hochschulnahe Software angeboten werden. In den letzten zehn Jahren ist jedoch das Beihilferecht und -verbot sehr viel stärker entwickelt und durchgesetzt worden. Zudem sind private Konkurrenten zunehmend auf dem Hochschulmarkt aktiver geworden. Daneben muss allerdings auch gesehen werden, dass sich die Software-Anforderungen auf Grund veränderter Rahmenbedingungen und aus den Hochschulen selbst enorm erhöht hatten, und die Funktionalitäten der HIS-Software dem nicht immer nachkommen konnten. Als Beispiel sei die Software-Unterstützung für ein Kaufmännisches Rechnungswesen genannt. So hat z.B. die Universität Duisburg-Essen sehr viel Kraft in die Entwicklung der HIS-Module zum Ressourcenmanagement gesteckt, um kaufmännische Abschlüsse zu erstellen. Letztlich musste das Projekt abgebrochen werden und ein kommerzieller Anbieter zum Einsatz kommen.

HM: Ich kenne zwar die vergleichsweise kleine Problematik, dass Hausdruckereien von Hochschulen den Druckereien in der Stadt keine Konkurrenz machen dürfen und habe gehört, dass es gar nicht so einfach ist, in der eigenen Hochschule einen Verlag wie eine „Oxford University Press" o.ä. zu gründen, aber Dienstleistungen für eigene Zwecke müssten sich doch organisieren lassen? Es gibt doch zahlreiche Einrichtungen im öffentlichen Raum (z.B. von irgendwelchen Prüfämtern bis zur Ressortforschung im Umkreis von Ministerien), die öffentlich finanziert sind und Dienstleistungen erbringen. Die verzerren auch nicht den Wettbewerb.

RA: Wettbewerb wird in der EU groß geschrieben: Selbstverständlich können weiterhin auch Einrichtungen der Universität am Markt tätig werden – jedoch dürfen öffentliche Mittel den Wettbewerb nicht verzerren. Das beste Beispiel ist der große Posten der so genannten Auftragsforschung an Universitäten, für die eine „Trennungsrechnung" durchzuführen ist, die diese Forschungsaktivitäten mit einer Overhead belegt. Aktuell bewegen sich diese Overheads häufig bei ca. 50 und 80% der Auftragsgröße. Bund und Länder legen größten Wert auf die Einhaltung einer solchen Trennungsrechnung. Auf Grund ihrer besonderen Bedeutung hat das Land Nordrhein-Westfalen sie sogar zum Gegenstand der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Hochschulen gemacht.

HM: Und wo könnte die Lösung liegen? Kann nicht ein gemeinnütziger Träger gegründet werden – etwa wie die Stiftung, die den Deutschen Akkreditierungsrat trägt? Auch das DRL übernimmt doch in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins als Projektträger die fachliche und organisatorische Umsetzung von Förderprojekten des Bundes und damit Dienstleistungen?

RA: Im vorliegenden Fall ist die Gründung einer gemeinnützigen Genossenschaft HIS geplant. Die Hochschulen können hier Genossen werden und bestimmen

das Geschäftsmodell. Allerdings darf diese Genossenschaft nicht am Markt tätig werden.

HM: Dann wäre das – auch unter dem Druck, eine Umgründung schnell über die Bühne zu bringen – doch bald realisierbar. Warum sorgen sich die Hochschulen trotzdem?

RA: Man muss berechtigte Zweifel daran haben, ob das Thema Softwareentwicklung in gemeinschaftlicher Trägerschaft von kleinen und großen Hochschulen wirklich Erfolg verspricht. Auch innerhalb der Hochschularten gibt es wiederum sehr unterschiedliche Anforderungen und Geschäftsprozesse. Ein Beispiel: Eine Universität mit Lehramts-Ausbildung hat ganz andere Anforderungen als eine nicht lehramtsausbildende Universität. Da aber jede Hochschule in der Genossenschaft gleichberechtigt eine Stimme hat, habe ich Bedenken, ob berechtigte Interessen überhaupt durchgesetzt werden könnten.
Ein weiteres Argument: Die Genossenschaft ist nur tragfähig bei einer sehr großen Anzahl sich beteiligender Hochschulen. Ich weiß nicht, wie die erforderlichen Dienstleistungen in beträchtlichem Umfang bei der Einführung z.B. von Campusmanagement-Software zur Verfügung gestellt werden sollen. Die Anforderungen aus den einzelnen Hochschulen werden hier schlichtweg die relativ geringen Kapazitäten der HIS übersteigen.

HM: Liegt der Akzent darauf, dass Softwareentwicklung eine Geschäftsidee ist, die als intern finanzierte Dienstleistung auf die Hochschulen beschränkt wäre und nicht auf dem freien Markt anbieten und konkurrieren dürfte? Wäre damit eine Kostendeckung zu moderaten Preisen nicht erreichbar? Oder liegt der Akzent auf unterschiedlicher Finanzkraft in der Trägerschaft von kleinen und großen Hochschulen? Könnten die Beiträge nicht als Nutzungsentgelt konzipiert und dann je nach Intensität der Nutzung gestaffelt werden? Oder sitzt den Hochschulen noch das Debakel im Nacken, das die HIS mit dem Versuch erlebt hat, NC-Abläufe in einer funktionierenden Software abzubilden? War das Vertrauen so gesunken, dass solche Hochschulen sich lieber auf dem freien Markt umgesehen haben? Das ist eine Menge Fragen auf einmal!

RA: Eins vorweg: In meinen Augen trägt die HIS GmbH keinerlei Schuld an dem Debakel mit der Einführung des „Dialogorientierten Serviceverfahrens". Man muss dabei wissen, dass die einzelnen HIS-Module in den Hochschulen sehr individuell von dort weiter entwickelt wurden und nur mit großem Aufwand unter den Hut eines Vergabeverfahrens hätten gebracht werden können. Dies wurde vorab so nicht bedacht. Das gesunkene Vertrauen einer Reihe von Hochschulen resultiert eher aus Problematiken wie ich sie gerade am Beispiel des Kaufmännischen Rechnungswesens erläutert habe. Neue Anforderungen und Rahmenbedingungen konnten eben nicht zeitnah in die bestehenden Softwarepakete eingebracht werden. In meinen Augen hat es die HIS GmbH versäumt, sich Schwerpunkte im Campusmanagement-Bereich als Alleinstellungsmerkmal zu suchen und bereit zu sein, andere Bereiche aufzugeben. Ich meine insbesondere den Bereich des Ressourcenmanagements, in dem es erfolgreiche Software am Markt gibt.
HIS wird sich an Marktpreise anpassen müssen. So lange aber HIS auch von Zuschüssen der beteiligten Hochschulen lebt, ist ein freier Marktzugang nicht möglich.

HM: Und wo lägen andere Lösungen – außerhalb einer gemeinsamen Trägerschaft?

RA: Zunächst ist anzumerken, dass bereits eine ganze Reihe von Universitäten und Fachhochschulen kommerzielle Software im Einsatz haben. Die Gründe dafür sind unterschiedlich: So sind z.B. in den Ländern Niedersachsen und Hessen flächendeckend SAP-Lösungen eingeführt worden. Daneben gibt es aber auch einzelne Hochschulen in anderen Bundesländern, die sich für solche Software-Lösungen entschieden haben. Aktuell wird dieser Trend natürlich dadurch verstärkt, dass die Zukunft auch einer HIS-Genossenschaft nicht von allen als sicher angesehen wird – neben den bereits genannten Mängeln in der Software selbst.
Leider ist es bei diesen individuellen Ausschreibungen häufig vorab nicht gelungen, die Interessen mehrerer Hochschulen zu bündeln und zu gemeinsamen Ausschreibungen zu kommen. Dies aber wird der zukünftige Trend sein müssen, da die vielen Einzelentwicklungen z.B. auf SAP-Basis letztlich zu teuer werden. Auch für den Betrieb werden sich Anwenderverbünde bilden müssen, um gemeinsame Anforderungen zu formulieren und an die Software-Häuser heranzutragen. Dies fällt aber anscheinend den Hochschulen nicht leicht.

HM: Das mindert natürlich die gemeinschaftliche Basis, auf der noch Nutzungsentgelte für eine interne Dienstleistungseinrichtung aufgebaut werden könnten. Außerdem bietet eine universell einsetzbare Software eines kommerziellen Anbieters, der sein Produkt auf einem nahezu unbegrenzten Markt auch außerhalb der Hochschulen absetzt, zunächst zwar Kostenvorteile gegenüber einer im Hochschulbereich entwickelten und allein dort einzusetzenden Software. Aber letztlich machen sich die Hochschulen abhängig von der Preisgestaltung des kommerziellen Anbieters, der im Unterschied zu einem internen Dienstleister viel höhere Gewinnmargen kalkuliert. Unter dem Strich sind solche Lösungen teurer und die Nutzer abhängiger.

RA: In der Tat sind die individuellen Software-Lösungen teuer. Andererseits ist aber auch festzustellen, dass z.B. mit Campusmanagement-Software sehr grundlegend in die akademischen Abläufe der Studierenden- und Prüfungsverwaltung eingegriffen wird. Jede Hochschule reklamiert bislang für sich, dass sich die akademisch gebildeten Abläufe nicht an die Software anzupassen haben sondern umgekehrt. Dies ist die Basis für Individuallösungen. An dieser Stelle zu Normierungen und Standardisierungen mit vielleicht sogar noch einheitlichen Rollen- und Berechtigungskonzepten zu kommen, erscheint mir gegenwärtig nahezu unmöglich. Und natür-

lich ist man bei den Anpassungen der Anforderungen abhängig vom einmal ausgewählten Anbieter.

HM: Das Campusmanagement ist insofern ja ganz besonders sensibel. Vermutlich muss die Software etliche lokale Besonderheiten zulassen, also flexibel sein. Außerdem ist unklar, ob dieser begrenzte Markt genügend Entwicklungsinteresse weckt. Damit ist nicht genug Geld zu verdienen. Ein Indikator dafür ist ja gerade, dass es, wie Sie sagen, zum Thema Campusmanagement bisher nur wenige und wenig ausgereifte Alternativen bestehen. Wäre das lukrativ, hätten es schon etliche Anbieter entwickelt.

RA: Ich sehe in der Tat die Gefahr, dass die akademische Vielfalt zukünftig in der Einführung von Softwares zum Ressourcenmanagement – aber insbesondere zum Campusmanagement – zu Normierungen und Standardprozessen führen muss und wird. Diese Aussage fällt mir als akademisch geprägten und orientierten Kanzler mehr als schwer. Durch den „Normierungszwang" erwarte ich erhebliche weitere Friktionen zwischen Hochschulleitung und Verwaltung auf der einen Seite und den Fakultäten auf der anderen. Zudem entsteht ja noch weiterer Druck dadurch, dass die Hochschulen in immer stärkerem Maße jenseits der Rechnungshöfe kontrolliert und normiert werden: Ich denke hier allein nur an die Prüfung der Projektträger bei z.B. BMBF- und Ziel 2-Projekten. Hier entstehen gerade neue – wie ich meine wissenschaftsferne! – Anforderungen, wie detaillierte Zeitaufschreibungen neu zu erfinden. Ein völliger Kulturbruch!
Die von Ihnen geäußerten Überlegungen würden in meinen Augen dafür sprechen, eine HIS zu gründen. Eine HIS, die den Student Lifecycle mit all seinen akademischen Besonderheiten und auch Traditionen abbildet. Akademische Kulturen sollten in der Tat einem Veränderungsprozess unterliegen – der aber nicht softwaregesteuert sein sollte. Es muss auch noch Platz für jenen Wissenschaftler bleiben, der mir persönlich mitteilt, dass er seinen Beihilfebescheid auch noch in Zukunft persönlich in der Verwaltung abzugeben gedenkt.
Besonders teuer erweist es sich in der aktuellen Praxis, aus marktgängigen Standardsoftware-Lösungen quasi über eine Fülle von „Chance Requests" Individuallösungen zu programmieren. Dies kann auf Dauer nicht durch jede einzelne Hochschule finanziert werden und ruft förmlich nach einer gemeinsamen Strategie von Hochschulverbünden. Komischerweise tun sich an dieser Stelle aber insbesondere Universitäten sehr schwer.

HM: „Individuelle akademische Ausrichtungen" sind ein wichtiges Stichwort. Da erinnere ich mich an einen Vorfall in einer deutschen Universität, in der von Seiten der Software-Vertreter von einem Fachbereich verlangt wurde, dass er eine (oft gewählte, wichtige!) Fächerkombination aus der Studienordnung streichen sollte, weil sie in der bestehenden Software nicht abzubilden war. Das verursachte zwar einen Aufstand, aber das nehme ich bereits als Beispiel für einen solchen „Normierungszwang".
Nicht die Grenzen technischer Lösungen dürfen unsere Aktionsspielräume, ja unser Leben begrenzen (sie tun es faktisch schon an vielen Stellen), sondern die Vielfalt des Lebens muss die Anforderungen vorgeben, die zu modellieren sind.
Außerdem sind die abzubildenden Prozesse in ständiger Bewegung. Wenn NRW jetzt zum Beispiel das förmliche Teilzeit-Studium einführt mit anderen Berechtigungen und gänzlich anderen Studienverläufen als bisher, stellen sich grundlegende Herausforderungen an die Software.
Außerdem sind wir gerade sensibilisiert worden für Datenmissbrauch in großem Stil. Hier lägen wohl kaum militärische Interessen vor, aber die Erforschung potentieller Kunden mit (künftig) überdurchschnittlicher Kaufkraft würde attraktiv ein. Ich weiß nicht, ob eigene Systeme leichter zu schützen sind als die von einem kommerziellen Anbieter zur Verfügung gestellten, die vielleicht von Anfang an divergenten Interessen folgen. Das soll kein Generalverdacht und keine Verschwörungstheorie sein, aber noch vor wenigen Monaten hat man das alles als Panikmache abgetan.
Also: Sowohl die gewünschte Lebensnähe von Software-Lösungen, als auch die Datensicherheit könnte für „hausinterne" Lösungen im Verbund von Hochschulen sprechen. Sie müssten die bestehende Hochschulkultur abbilden, auch wenn Kulturen selbst einem offenen, sehr dynamischen Veränderungsprozess unterliegen und keinem „Museum" das Wort geredet werden soll.

RA: Dem ist nichts hinzuzufügen!

HM: In unserem Gespräch haben wir nun viele Vor- und Nachteile der Situation beleuchtet. In welche Richtung sollte Ihrer Auffassung nach die weitere institutionelle Verankerung der Software-Entwicklung für die Hochschulen gehen?

RA: Wie gesagt: Über Jahrzehnte hat die HIS GmbH – immer wieder viel gescholten – eine hochschulnahe und -adäquate Software bereitgestellt. HIS hatte in den letzten zehn Jahren aber leider nicht die Flexibilität, sich bedarfs- und anforderungsgerecht an neue Rahmenbedingungen und Forderungen anzupassen, wie z.B. an die Einführung des Kaufmännischen Rechnungswesens. Dadurch ist die Kernkrise der HIS GmbH entstanden und seitdem befinden sich die Hochschulen auf der Suche nach neuen Lösungen, die aktuell sehr stark individualisiert gesucht werden. Der Hochschulbereich wird nicht umhin kommen, Software-Verbünde zu erkennen und zu etablieren, um gemeinsame wesentliche Entwicklungen voranzutreiben und den jeweils spezifischen akademischen Anforderungen gerecht zu werden.

HM: Herr Ambrosy, wir danken Ihnen für diese Stellungnahmen!

Das Gespräch auf Seiten der Zeitschrift Hochschulmanagement führte Wolff-Dietrich Webler.

Anzeige

Zwei postgraduale, berufsbegleitende Studienprogramme für Ihre erweiterten beruflichen Chancen

• Diploma in Higher Education Development
• Diploma in Science Management
(Organizational and Change Management)

Wäre die Förderung von Forschung, Lehre sowie ihrer Institutionen ein Berufsfeld für Sie? Für über 30 einschlägige Funktionen in Hochschulen, Forschungszentren und Förderorganisationen gab es bisher keine oder erst wenige Ausbildungsmöglichkeiten – mit erheblichen Qualitätsdifferenzen. Nun gibt es Abhilfe.

Stichworte: Wissenschaftsmanagement – Wissenschaftsförderung – Akademische und administrative Personal- und Organisationsentwicklung – Reform von Lehre und Studium – Programmentwicklung – Qualitätssicherung – fundierte Ausbildung von Moderator/innen und Berater/innen

Wir bieten eine Aus- und Weiterbildungschance sowohl für
• Anfänger/innen, die eine attraktive und praktische Vorbereitung suchen, als auch für
• berufserfahrene Praktiker, die nachträgliche Grundlegung und Weiterbildung suchen.

Sie orientieren sich noch und erwägen Alternativen zur akademischen Karriere?
Fachliche Forschung und Lehre sind als Berufsfeld verlockend.
Aber es ist unsicher, ob Sie als Wissenschaftler/in dort bleiben können.
Neben diesem Ziel sollten Sie sich daher rechtzeitig mit sehr überschaubarem Aufwand
ein zweites Standbein aufbauen – eine zweite Existenz.
Vielleicht finden Sie es tatsächlich attraktiver, Wissenschaft (insbesondere Forschung und Lehre, Weiterbildung) zu ermöglichen, zu fördern, zu organisieren, Wandel zu begleiten – zu managen. Dabei reicht das Spektrum von der Steuerung wissenschaftlicher Einrichtungen bis zum professionellen Programmaufbau und der Moderation hochschulinterner Weiterbildung im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklung (mit einer der Varianten als „professioneller Hochschuldidaktik").

Sie sind schon entschlossen, in diesem Feld neu Fuß zu fassen?

Variante A
Das IWBB bietet Ihnen dafür die beiden o.g., eng verknüpften Studienprogramme. Es handelt sich um ein berufsbegleitendes Studium im Umfang eines Masterstudiums, das in seinem Zeitaufwand durch die Anerkennung von Voraktivitäten reduziert werden kann. Auch Abschnitte werden zertifiziert.
Sie gewinnen damit in einem stürmisch wachsenden Arbeitsmarkt-Segment eine hervorragende Basis für eine haupt- oder nebenberufliche Tätigkeit, z.B. (zunächst) als Referent/in (o.ä.) in Hochschule und Wissenschafts(förder-)organisationen oder Moderator/in in hochschul-/wissenschaftsbezogener Weiterbildung.

Variante B
Sie sind bereits berufserfahren und haben Funktionen in der Organisation, Förderung, Unterstützung von Wissenschaft (im weiten Sinne: Wissenschaftsmanagement) übernommen?
Sie wollen sich weiter fundieren bzw. professionalisieren? Ihre Kompetenz erweitern?

Das IWBB bietet Ihnen zwei funktional angepasste Profile mit insgesamt 5 Spezialisierungsmöglichkeiten, die sich inhaltlich und zeitlich hochgradig individuell auf Ihre Bedürfnisse und Voraussetzungen einstellen lassen. Die berufsbegleitenden Programme sind nicht semestergebunden, können jederzeit beginnen. Leiter des Variante B
Sie sind bereits berufserfahren und haben Funktionen in der Organisation, Förderung, Unterstützung von Wissenschaft (im weiten Sinne: Wissenschaftsmanagement) übernommen?
Sie wollen sich weiter fundieren bzw. professionalisieren? Ihre Kompetenz erweitern?
Studienprogramms ist Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler.

Ist Ihr Anfangsinteresse geweckt?
Dann holen Sie sich nähere Informationen über unsere Webseite www.iwbb.de oder wenden sich direkt an das IWBB bzw. den Studiengangsleiter unter webler@iwbb.de.
IWBB, Bünderstraße 1-3, 33613 Bielefeld.

IWBB
Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld
Bielefeld Institute for Research on Science and Education
Forschen - Entwickeln - Begleiten - Beraten - Fortbilden

Roland Königsgruber

Strukturentwicklungen des internationalen tertiären Bildungssektors

Roland Königsgruber

Der internationale Hochschulsektor ist zahlreichen ökonomischen, gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen unterworfen. Universitäten gründen Auslandsniederlassungen, ausgewählte Hochschulllehrende erreichen über massive open online courses ein Publikum, das in die hunderttausende gehen kann, in den USA nehmen die Studienschulden epische Proportionen an und in Europa beginnen sich Liberal Arts-Programme zu entwickeln. Der vorliegende Beitrag wendet grundlegende organisationsökonomische Analysemethoden an, um diese Diskussionen und Entwicklungen zu strukturieren, entwickelt daraus Entwicklungsszenarien und diskutiert deren Implikationen.

1. Einführung: Wesentliche internationale Hochschuldiskussionen der jüngsten Zeit

Der Anzahl an populären Büchern und Zeitschriftenartikeln nach zu schließen, die sich mit einzelnen Aspekten des internationalen Hochschulsektors befassen, ist letzterer weitreichenden Veränderungen unterworfen und stößt diese Tatsache auf breites öffentliches Interesse. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden im Folgenden vier Aspekte angesprochen, die nach Ansicht des Autors in der internationalen Diskussion über Landesgrenzen hinweg die meiste Aufmerksamkeit erhalten haben. Einige der Themen sind dabei eher amerikanisch, andere eher diesseits des Atlantiks vorherrschend.

Massive Open Online Courses (MOOCs)

MOOCs haben in den letzten beiden Jahren so viel Aufmerksamkeit erzielt, dass ein New York Times-Artikel 2012 zum Jahr der MOOCs ausrief (Pappano 2012). Der Grund dafür liegt wohl darin, dass sie einige grundlegende Probleme in einem zu lösen versprachen. So erwarteten ihre Fürsprecher, dass der Zugang zu erstklassiger Bildung für alle möglich werde, die Vernachlässigung der Lehre zugunsten der Forschung ein Ende habe und das ganze obendrein noch äußerst kostengünstig zu haben sei (z.B. Harden 2013). Während zahlreiche Universitätslehrende schon länger Bedenken über unerwünschte pädagogische Nebenwirkungen zu starken Einsatzes von online-Lernformen äußerten (Parry 2013; Werbach 2013; Sharma 2013), erfuhren die überzogenen Erwartungen einen weiteren Dämpfer als einer der treibenden Kräfte, das Unternehmen Udacity, ankündigte, sich in Zukunft auf berufs- und anwendungsbezogene Kurse anstelle von universitärer Bildung zu verlegen. Freedman (2013) argumentiert daher auch plausiblerweise, dass der wahre Wert von MOOC-artigen Angeboten nicht im Ersetzen von universitären Lehrveranstaltungen liege, sondern in der Möglichkeit, der interessierten Außenwelt neue akademische Erkenntnisse kurz und bündig zu vermitteln.

Ein Problem, dem sich online-Anbieter ausgesetzt sehen, besteht darin, dass Studierende nicht nur auf Wissenserwerb Wert legen, sondern vor allem auch auf den Erwerb eines universitären Abschlusses, der von Arbeitgebern anerkannt wird. Und hier stellen von existierenden Universitäten kontrollierte Akkreditierungsinstitutionen eine Markteintrittsbarriere dar, da sie indirekt bestimmen, welche Lehrveranstaltungen anerkannt werden. Reformer, die die Struktur des amerikanischen Hochschulsektors umgestalten wollen, sehen sich diesem Widerstand ausgesetzt. Ein interessanter Aspekt besteht in der Rolle, die private Stiftungen, wie die Bill and Melinda Gates Foundation ausüben. Durch Finanzierung von kritischen Reports und Informationsarbeit bei Politikern versucht diese etwa, einen kompetenzorientierten Ansatz zum Durchbruch zu verhelfen, wobei Universitäten wie auch immer (das heißt auch außerhalb der Universität) erworbene Kompetenzen zertifizieren sollen (Parry et al. 2013).

Branch Campuses

Die Internationalisierung des Bildungssektors ist keine neue Erfindung. So ist das populäre ERASMUS-Programm bereits über ein Vierteljahrhundert alt. Auch versuchen Länder schon seit längerem, einander in einem „brain race" zu übertrumpfen (Wildavsky 2010) und EU Kommissarin Androulla Vassiliou (2013) kündigte eine Kommunikation der Kommission unter dem Titel „Why European universities must become more international" an. Etwas weniger bekannt hingegen ist, dass führende Universitäten damit beginnen, Tochterniederlassungen auf anderen Kontinenten zu eröffnen, um dort gesamte Studienprogramme – und nicht etwa nur Sommerprogramme – durchzuführen. So veröffentlichte der Chronicle of Higher Education am 4. Dezember 2011 eine Reihe von Beiträgen zu diesem Thema, wo erwähnt wird, dass die UC Berkeley kürzlich ein Lehr- und Forschungszentrum in Shanghai als Teil einer geplanten breiteren Präsenz in China angekündigt hatte. Duke, Stanford und New York University planten ebenso Niederlassungen in China, Yale hatte Pläne für einen Campus in Singapur veröffentlicht und Carnegie Mellon

einen in Rwanda. Einige Staaten am Persischen Golf hatten bereits davor offensive und erfolgreiche Versuche unternommen, amerikanische Universitäten mit großzügigen finanziellen Angeboten dazu zu bringen, Tochtercampusse am Golf zu eröffnen (Wildavsky 2010). Diese Entwicklungen werden allerdings keinesfalls universell begrüßt. Insbesondere Kompromisse der Universitäten in Hinblick auf die academic freedoms werden von Kritikern befürchtet (Fischer 2012). Es zeigt sich auch, dass Universitäten zu Ländern, in denen sie lediglich eine Tochterniederlassung unterhalten wenig Loyalität aufweisen und ebenso rasch wie sie gekommen sind auch wieder gehen können (Lane/Kinser 2013). Tabelle 1 fasst die erhofften Vorteile sowie potentielle Risiken kurz zusammen:

Tabelle 1: Vorteile und Risiken eines Branch Campus (nach Groß/Königsgruber 2013)

Anspruchsgruppen	Erhoffte Vorteile	Mögliche Nachteile und Risiken
Universitäten	- Neue Einnahmequellen - Steigerung der Reputation - Möglichkeit internationalen Austauschs für Studierende und Lehrende	- Reputationsverlust - Schwierigkeit der Anziehung gleich hoch qualifizierter Studierender und Lehrender wie auf dem Hauptcampus - Investitionsbedarf - Kulturelle Anpassungsschwierigkeiten
Gastländer	- Wettbewerbsfähiges tertiäres Bildungssystem - Verbesserung eigener Institutionen durch Nachahmung und Wettbewerb - Qualifizierte Arbeitskräfte	- Notwendigkeit der Setzung finanzieller Anreize - Qualitativ niedrigwertigere Lehre als am Hauptcampus
Studierende	- Zugang zu einer universitären Ausbildung nach westlichem Modell	- Schwierigkeiten der Anerkennung des Abschlusses im Heimatland - Schließung des Branch Campus - eingeschränktes Bildungsangebot relativ zum Hauptcampus

Neue Einkommensquellen für Universitäten

Die Studienschulden amerikanischer Studierender – also jene Schulden, die sie zur Finanzierung ihres Studiums anhäuften – haben im letzten Jahr die unvorstellbare Summe von einer Billion US Dollar überschritten (Edmiston et al. 2013). Insbesondere jene amerikanischen Universitäten, die akademisch nicht mit der Spitze mithalten, versuchten immer mehr, durch teure Annehmlichkeiten wie luxuriöse Sportanlagen „Kunden" zu gewinnen, was den Preis in die Höhe trieb (Selingo 2013). So stiegen die durchschnittlichen, inflationsbereinigten Kosten eines Bachelorstudiums zwischen 1980 und 2009 um 135% (Elkana/Klöpper 2012, S. 293). Da diese Einnahmequelle somit ausgereizt scheint und auch in anderen Systemen, in denen der Staat als Geldgeber eine größere Rolle spielt, die Gelder immer spärlicher fließen, wenden sich Universitäten weltweit anderen Einnahmequellen zu. Die glücklicheren (und renommierteren) unter ihnen können auf ein großes Stiftungsvermögen zurückgreifen (Königsgruber/Wutzl 2012). So konnte Drew Faust bei Ihrer Amstübernahme als Präsidentin von Harvard auf ein endowment von sagenhaften 35 Milliarden US Dollar zählen (Christensen/Eyring 2011, S. 187). Unz (2012) sprach in diesem Zusammenhang von einem gigantischen hedge fund, der keine Studiengebühren erheben sollte. Martha Nussbaum (2010) hingegen findet diese häufig von privaten Philanthropen gespendeten Mittel eine viel vertrauenswürdigere Grundlage für akademische Freiheit als die Abhängigkeit von Bürokraten und Politikern.

Neben den bereits im letzten Abschnitt diskutierten Schritten ins Ausland, die häufig (mit) durch finanzielle Überlegungen zu begründen sind, führen Universitäten immer häufiger teure Lehrgänge oder Executive Education Programme durch, mit denen insbesondere renommierte Universitäten ihren Markennamen einsetzen können, um hohe Preise durchsetzen zu können. So können mehrtägige Seminare an der Harvard Business School mit ca. 10.000 US Dollar zu Buche schlagen.

Curriculare Entwicklungen: Liberal Arts

Das traditionelle amerikanische Collegestudium ist meist ein breites liberal arts Studium mit einem wesentlichen geisteswissenschaftlichen Anteil. Hingegen ist es an europäischen Universitäten üblich, dass sich Studierende bereits beim Einschreiben für ein bestimmtes Fach entscheiden. Der Ausdruck catch-22 ist aus dem gleichnamigen Titel eines satirischen Romans von Joseph Heller über die Absurditäten des Kriegs in den amerikanischen Sprachgebrauch eingegangen. Er bezeichnet im Wesentlichen eine Situation in der die einzige Lösung eines Problems situationsinhärent unmöglich ist. Das liberal arts Modell amerikanischer Universitäten stellt einen Ausweg aus einem catch-22 universitärer Bildung nach europäischer Art dar: Während es doch gerade einen wesentlichen Mehrwert universitärer Bildung darstellt, mit neuem Gedankengut konfrontiert zu werden und dabei eigene Fähigkeiten und Interessen überhaupt erst zu entdecken, verlangt die Wahl eines Studienfachs die a priori Entscheidung darüber. Das Entdecken unerwarteter Stärken oder Präferenzen wird durch ein Studiensystem streng abgestraft, das Studienbeihilfen von engbemessene Altersgrenzen abhängig macht, Studienwechsel bestraft und im Rahmen anderer Studienrichtungen erbrachte Leistungen kaum anerkennt. Eine schöne Illustration des Werts aufgeschobenen Entscheidungszwangs findet sich in einer Kolumne des amerikanischen Rechtsphilosophen Stanley Fish (2010). Darin beschreibt er die Laufbahn eines führenden politischen Philosophen. Dieser war als Arbeiterkind kaum auf die Idee gekommen, sich mit den Ideen der Herren Hobbes, Locke oder Mill auseinander zu setzen. Dass er zu einem herausragenden Interpreten der Texte dieser Denker werden konnte, verdankte er akademischen Mentoren, die ihm diese Ideenwelten näherbrachten. Angehende Studierende sind eben nicht, so Fish weiter, selbst am besten platziert, um eigene Entscheidungen hinsichtlich der zu belegenden Studien – und damit des zu erwerbenden Wissens – zu treffen: „Judgment is what education is supposed to

produce; if students possessed it at the get-go, there would be nothing for courses and programs to do."
Interessanterweise scheint es so, dass in Europa Schritte hin in Richtung eines liberal arts Systems unternommen werden, während in den USA die gegenläufige Tendenz zu beobachten ist: Aufgrund der hohen Studiengebühren erwarten amerikanische Studierende (und deren Eltern) immer mehr, dass im Rahmen des Studiums unmittelbar berufsrelevante Fähigkeiten gelehrt werden, die zu einem besseren Job und einem höheren Gehalt führen. Umgekehrt wurden beispielsweise in den Niederlanden mittlerweile sieben so genannte University Colleges gegründet, die sich dem liberal arts Modell verschreiben. Während der spätere Unterrichtsminister Ronald Pasterk diese ursprünglich abwertend als reiche-Leute-Kindergarten bezeichnete, sind sie heute anerkannter Teil des Universitätssystems. In Deutschland publizierten Elkana und Köppel (2012) jüngst ein Plädoyer für liberal arts Ausbildung.

2. Industrieökonomische Konzepte

Die Hauptfrage, die sich die Industrieökonomik stellt, ist die folgende: Warum haben Organisationen und Märkte die Form, die sie haben? Dies kann man entlang dreier Dimensionen betrachten:

(a) Wie viele Anbieter teilen sich einen Markt – gibt es ein einziges, einige wenige, oder viele kleine Unternehmen? Hier ist es im Bildungssektor so, dass wir dem ökonomischen Bild des vollkommenen Wettbewerbs nahekommen, in dem zahlreiche kleine Konkurrenten ohne wesentliche Marktmacht agieren. Es gibt keine Universität die einen dem – als willkürliches Beispiel – iPhone vergleichbaren Marktanteil aufweist.

(b) Wie breit ist das Angebot eines einzigen Anbieters? In diesem Bereich sieht man, dass (Voll-)Universitäten ein breites Angebot aufweisen: Zum einen wird Lehre in den unterschiedlichsten Bereichen angeboten, vom geistes- über den sozial- bis zum naturwissenschaftlichen Bereich. Zum anderen beinhaltet das Idealbild einer Universität die Integration von Forschung und Lehre, eine Kombination die als wesentliches Charakteristikum von Universitäten wahrgenommen wird. Darüber hinaus erledigen Universitäten in der Regel sowohl wissenschaftliche als auch höhere Berufsausbildung. So wird gerade in anwendungsorientierten Bereichen wie Betriebswirtschaft oder Ingenieurswissenschaften ein Großteil der Absolventen in einem nicht unmittelbar wissenschaftlichen Beruf tätig sein, während die wissenschaftliche Ausbildung doch gerade das Abgrenzungsmerkmal der Universität zu anderen Bildungsformen darstellt.

(c) Ist der Markt entlang der Wertkette – also von der Gewinnung der Rohstoffe bis hin zum finalen Produkt, das der Konsument nutzt – organisiert? Erledigt ein Unternehmen alles, vom Pflanzen von Bäumen bis hin zum Verkauf von Möbeln in eigenen Läden, oder ist die Wertkette aufgeteilt auf zahlreiche Unternehmen, die jeweils nur einen kleinen Schritt erledigen? Universitäten besetzen dabei traditionell ein enges Feld. Sie „empfangen" Studierende, die in den 18 Jahren davor von anderen Institutionen ausgebildet wurden und „entlassen" Mittzwanziger nach dem Abschluss eines mehrjährigen Studiums.

Keiner der Ausprägungen entlang dieser drei Dimensionen ist unumstößlich. So erreichten einzelne Universitäten in den letzten Jahrzehnten weltweite Bekanntheit und erzielten damit eine bedeutende Marktmacht, die in der Vergangenheit vor allem über Imitation eines Erfolgsmodells wirkt.[1] Tochterniederlassungen von renommierten amerikanischen Unis auf anderen Kontinenten können als Schritt in Richtung höherer Marktkonzentration gedeutet werden.[2] Die Breite des Angebots variiert auch in der Zeit. So wurden im neunzehnten Jahrhundert Technische Hochschulen gegründet, die sich auf einen engen Bereich des Bildungsspektrums konzentrierten, aber zu Volluniversitäten auswuchsen und dabei große Reputation erwarben, wie etwa das amerikanische Massachusetts Institute of Technology. Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften konkurrieren an Volluniversitäten angeschlossene Business Schools wie jene von Harvard mit „freistehenden" Business Schools wie etwa dem französischen INSEAD. Und die Humboldt'sche Vereinigung von Forschung und Lehre wurde etwa vom englischen Bildungsreformer John Henry Newman gerade nicht als Aufgabe einer Universität gesehen. Letztendlich ist auch die Beschränkung auf die (Aus-)Bildung junger Erwachsener nicht notwendigerweise der einzige Fokus. So beschreiben Christensen und Eyring (2011) die Involvierung von Harvard im frühen zwanzigsten Jahrhundert in die Curricula der Sekundarschulen, von denen sie ihre Studenten rekrutierte und widmen sich Hochschulen in verstärktem Ausmaß dem Angebot von weiterführenden Seminarangeboten im Rahmen von executive education.
Im folgenden werden die wesentlichen Treiber von Marktstrukturen angeführt und die Anwendbarkeit auf die Analyse des Hochschulsektors diskutiert. Im Wesentlichen folgt die Darstellung Standardlehrbüchern, empfehlenswert etwa Besanko et al. (2010).

Anzahl der Anbieter: Kostenverlauf und Markteintrittsbarrieren

Wesentliche Determinanten der Anzahl von Anbietern, die sich einen Markt teilen, bestehen in der Kostenstruktur. Hohe Fixkosten führen zu sogenannten Skaleneffekten, das heißt, es ist effizient, nur wenige Anbieter zu haben, deren Fixkosten entsprechend auf jeweils viele Kunden verteilt werden können. Im Hochschulsektor scheint dies insbesondere im naturwissenschaftlichen Bereich relevant, wo Kosten für die technische Ausstattung stark steigen, was Kooperationen und Fusionen sinnvoll macht. So schlossen sich beispielsweise im letzten Jahrzehnt die naturwissenschaftlichen Fakul-

[1] Christensen und Eyring (2011) argumentieren, dass die versuchte Übernahme eines in Harvard erfolgreichen Modells durch einen Großteil des amerikanischen Hochschulsektors für viele von dessen Problemen verantwortlich ist.

[2] Udacity-Gründer Sebastian Thrun kündigte an, dass in fünfzig Jahren möglicherweise nur mehr zehn Universitäten den Hochschulsektor unter sich aufteilen könnten, eine Einschätzung, die inzwischen wohl niemand mehr teilt (Freedman 2013).

täten der beiden unabhängigen Universitäten der Stadt Graz (Karl-Franzens-Universität und Technische Universität) zusammen, um eine kritische Masse zu erreichen; in Amsterdam gibt es derzeit ähnliche Bestrebungen zwischen der Universiteit van Amsterdam und der Vrije Universiteit. Online-Lehrangebote wie etwa im Rahmen von MOOCs führen ebenfalls dazu, dass der Fixkostenanteil an der Gestaltung der Lehre (die Erstellung der Videos und Animationen sowie Übungsaufgaben) steigt, während die variablen Kosten (etwa Prüfungskorrektur und individuelle Betreuung) relativ sinken. Gleichzeitig steigt die Bedeutung der „Marke", was ebenfalls einer Konzentration des Sektors in die Hände spielt.
Gleichzeitig existieren hohe Eintrittsbarrieren, die verhindern, dass neue Anbieter den etablierten Universitäten Konkurrenz machen. Im Bildungssektor bestehen diese in von den Universitäten selbst verwalteten Formen der Akkreditierung und dem Vertrauen von Arbeitgebern in Diplome etablierter Hochschulen. Dies stellt im Bildungssektor eine bewahrende Kraft dar, die Strukturänderung erschwert. Obwohl gewinnorientierte Unternehmen Teile des Bildungsmarktes zu erobern trachten (Wildavsky 2010) und amerikanische think tanks die Marktbarrieren einzureißen versuchen (Kelly/Hess 2013), stehen der Herausbildung von globalen Megauniversitäten wesentliche Hindernisse entgegen.

Breite der Ausbildungsangebots: Economies of Scope

Ein ehemaliger Präsident der University of Chicago beschrieb diese einmal als eine Anzahl von Schulen und Abteilungen geeint durch ein gemeinsames Heizungssystem. Ebenso meinte ein Kanzler des University of California Systems, dass eine Universität am besten als eine Reihe von individuellen akademischen Unternehmern zu verstehen sei, welche geteilte Beschwerden über Parkplätze einen (Collini 2012, S. 41). Die Industrieökonomik schlägt hingegen so genannte economies of scope als treibende Kraft vor. Im Gegensatz zur Idee der economies of scale (mehr vom Gleichen zu produzieren ist pro Stück günstiger) besagen diese, dass es günstiger ist, manche (verschiedene) Produkte zusammen anzubieten als getrennt. So haben etwa Supermärkte, wo man beinahe alles kaufen kann, Kostenvorteile gegenüber einer Kombination von Fleischern, Bäckern, Schneidern etc.
Im Hochschulbereich scheint dies am ehesten im Bereich einer liberal arts Ausbildung der Fall zu sein, wo Studierende ihre Lehrveranstaltungen aus einer großen Breite fakultätsindividueller Lehrveranstaltungen kombinieren. Allerdings scheint dies auch über gegenseitige Anerkennung denkbar und verlangt nicht notwendigerweise Integration unter einem organisatorischen Dach. Des Weiteren haben größere (Voll-)Universitäten unter Umständen eine größere Verhandlungsmacht gegenüber politischen Verhandlungspartnern. Auch dies scheint allerdings durch beispielsweise gemeinsames Auftreten erzielbar, ohne organisatorische Integration zu verlangen. In dieser Hinsicht scheint ein von vielen Autoren vorhergesagtes unbundling (Trennung von Aufgabenbereichen und Übertragung an unabhängige Akteure) möglich. So haben sich im deutschsprachigen Raum in den letzten beiden Jahrzehnten Privatuniversitäten etabliert, die jeweils nur einen Teil des traditionellen Aufgabenspektrums einer Volluniversität abdecken. In Österreich wurden medizinische Fakultäten ausgegliedert und als eigene Universitäten etabliert.

Vertikale Integration: Make or Buy?

Die Frage wie sehr eine Wertkette vertikal integriert ist bedeutet auf organisationsindividueller Ebene die Frage, ob etwas selbst produziert oder von einem unabhängigen Lieferanten zugekauft wird. Dies wird in der Industrieökonomik häufig als Tradeoff zwischen technischer Effizienz und so genannten agency Kosten gesehen (s. etwa Besanko et al. 2010, Kapitel 6). Letztere bezeichnen Ineffizienzen, die daraus resultieren, dass unabhängige Partner eigene Ziele verfolgen und sich jeder daher entsprechend dagegen wappnet. Ein plakatives Beispiel läge etwa darin, dass die Auslagerung von Produktion in ein Niedriglohnland dazu führt, dass intellektuelles Eigentum wie Wissen über Abläufe etc. übertragen wird und der ursprüngliche Partner dies ausnützt und zum Konkurrenten wird. Während technische Effizienz in der Regel Spezialisierung auf einen Bereich und Zukauf der übrigen Leistungen vom Markt nahelegt, können agency-Überlegungen dazu führen, dass langfristige Verträge abgeschlossen werden oder überhaupt organisatorische Integration erfolgt.
Im Bildungsbereich wird der Wertkettengedanke etwa durch die Versuche von Hochschulen, Einfluss auf die Curricula von Sekundarschulen zu nehmen oder – in andere Richtung – durch den Aufbau von life-long-learning Angeboten illustriert. Das Konzept der agency-Kosten kann auch als Erklärung von Konzepten wie tenure (Unkündbarkeit von Hochschullehrern) und academic freedom herangezogen werden (Finkin/Post 2009). Wenn Wissenschaftler Jahre und Jahrzehnte in den Aufbau extrem spezialisierten Wissens investieren, finden sie natürlich außerhalb des Wissenschaftsbetriebs schwer eine Stelle. Diese Tatsache könnten nun bei üblichen privatwirtschaftlichen Arbeitsverträgen Arbeitgeber (also Universitäten) ausnützen und die Wissenschaftler bei Gehaltsverhandlungen entsprechend unter Druck setzen. Diese hätten also von vornherein wenig Anreize, sich in diese Situation zu begeben und würden auf Spezialisierung verzichten. Die Institution der tenure bietet einen Ausweg aus diesem Dilemma. Allerdings führt dies natürlich zum umgekehrten Problem, dass nun die gesamte Verhandlungsmacht bei unkündbaren Professoren liegt. Konservative Kreise in den USA argumentieren nun, dass diese ihre geschützte Position für politische Zwecke missbrauchen und fordern eine Abschaffung dieses Schutzes. Während dieses Spannungsverhältnis unauflöslich bleibt, scheint die harte Auswahl, die einem tenured status auf beiden Seiten des Atlantiks vorausgeht, doch die beste Möglichkeit, um sicherzustellen, dass die richtigen Anwärter eine Professur erhalten (Brooks 2011).

Wer bezahlt? Bildung als öffentliches oder privates Gut

Die letzte Fragestellung, die hier mit ökonomischen Konzepten analysiert wird ist jene, ob Bildung ein privates oder ein öffentliches Gut darstellt. Dies ist gleichbedeutend mit der Frage, wer für sie bezahlen soll. Betrachtet man Bildung als privates Gut – das heißt, geht

man davon aus, dass derjenige, der sie erhält in erster Linie selbst Nutzen daraus zieht – dann ist es naheliegend, dass Studierende die Kosten ihrer Ausbildung selbst zu tragen haben. Betrachtet man sie als öffentliches Gut – das heißt, profitiert die Gesellschaft stark davon, dass der einzelne Bildung erwirbt – dann ist es ebenso naheliegend, die finanziellen Bürden davon der Gesellschaft aufzuladen. Nun ist es wohl unumstritten, dass Bildung Elemente beider Konzepte hat. So beziehen Universitätsabsolventen im Durchschnitt gesehen höhere Gehälter und werden sie weniger oft arbeitslos als andere. Andererseits ist ein hohes Allgemeinbildungsniveau kritischer Bürger für eine Demokratie belangreich und profitieren auch rein ökonomisch weniger gebildete indirekt, wenn die Wirtschaft durch Universitäten stimuliert wird.
Die Frage ist somit objektiv nur mit teils-teils zu beantworten und welcher Teil stärker betont wird ist letztendlich ein politisches Thema. Werden Studierende gezwungen, einen größeren Teil der Ausbildungskosten selbst zu tragen, dann beeinflusst dies natürlich auch ihre Studienwahl, da sie möglichst schnell ihre Studienschuld abtragen müssen. In weiterer Folge führt dies potentiell zu sozialer Selektion, wenn etwa Eltern teure Berater anheuern, um ihr Kind in den richtigen Elite-Kindergarten unterzubringen, der diese auf dem Weg Richtung Ivy League bringen soll (Karabel 2006, S. 546) oder die Absolventen einiger weniger Schulen Wirtschaft und Politik dominieren (Gumbel 2013).

3. Entwicklungsszenarien

Die im ersten Abschnitt skizzierten Entwicklungen sind teils Symptom von Veränderungen, teils stellen sie selbst Veränderungen im akademischen Umfeld dar, auf die Universitäten sowohl in den USA als auch in Europa reagieren müssen. Dabei sind Veränderungen in der derzeitigen Positionierung entlang der beschriebenen drei Dimensionen denkbar. Im Folgenden werden drei mögliche Szenarien skizziert, die einzeln oder kombiniert eintreten können. Für jedes Szenario wird diskutiert, was für und was gegen ein Eintreten spricht, welche Vor- und Nachteile dabei zu erwarten wären und welche Probleme gelöst werden müssten.

Marktkonzentration: Internationale Bildungskonzerne

Eine mögliche Konstellation besteht in der Entstehung von global dominanten „Bildungskonzernen". Im privatwirtschaftlichen Sektor weist etwa Kaplan Inc. weltweit bereits über 24.000 Mitarbeiter auf und betreibt eigene undergraduate und graduate Programme. Aber auch nicht-gewinnorientierte Universitäten könnten die strategische Entscheidung treffen, ihr globales Renommee dazu zu nutzen, um in Zukunft, etwa mittels MOOC-artiger Technologien, Millionen auszubilden anstelle von Tausenden. Dies würde entsprechend lokale single-Campus Universitäten zurückdrängen.
Technologische Entwicklungen führen dazu, dass sich die Kostenstruktur im Bildungssektor in Richtung Fixkosten verschiebt, was eine Konzentration auf wenige Anbieter fördert, die dann ihre Fixkosten auf viele Studierende aufteilen kann. So wird die notwendige Laborausstattung immer teurer, online-Lehrveranstaltungen weisen hohe einmalige Entwicklungskosten auf und der Markenname wird für Studierende bei der Universitätswahl bedeutender. Umgekehrt bestehen hohe Eintrittsbarrieren und Studierende drängen häufig nach wie vor in etablierte Institutionen.
Ein Art von Zwischenschritt in diese Richtung bestünde in verstärkter Kooperation in der Lehre. So könnten Universitäten Netzwerke bilden, wo in einzelnen Gebieten jeweils unterschiedliche Universitäten die Führung übernehmen und etwa online-Kernveranstaltungen entwickeln, die dann von allen teilnehmenden Universitäten eingesetzt und mit Präsenzveranstaltungen von lokalen Professoren ergänzt werden. Dieser Ansatz wird etwa von 2U gewählt, einem Privatunternehmen welches mit einigen renommierten amerikanischen Universitäten kooperiert und von der Wirtschaftszeitschrift Fast Company zu den zehn innovativsten Unternehmen 2012 gezählt wurde (Fast Company 2012).
Universitäten könnten als Wissensvermittler des Weiteren über ihre traditionelle Rolle als Anbieter von Diplomstudien hinaus weitere Rollen erfüllen. Die sich ausbreitenden executive education Angebote, insbesondere im Bereich der Wirtschaftswissenschaften sind dafür ein Vorbote. Ebenso ist aber eine weitere interne Segmentierung des Angebots denkbar, ähnlich wie viele Softwareangebote gegenwärtig in der Basisvariante gratis verfügbar sind, während Premiumvarianten Einnahmen generieren. Amerikanische Universitäten haben in den letzten Jahren verstärkt Tochtercampusse auf anderen Kontinenten gegründet. Nichts spricht dagegen, diese im Rahmen einer Zweimarkenstrategie zu nutzen. So könnte beispielsweise ein Bachelorabschluss Yale (New Haven) und ein anderer Yale (Singapur) verliehen werden. Dies könnte dazu genutzt werden, die Kernmarke zu schützen, aber dennoch die eigenen Ressourcen maximal zu nutzen. Ebenso zeigt die begeisterte Aufnahme von MOOCs zusammen mit extrem niedrigen Abschlussraten dieser Angebote, dass ein großes Potential an Neugier an akademischer Erkenntnis ohne Wunsch nach einem Diplom existiert. Universitäten als Träger von riesigen Wissensressourcen könnten damit die Rolle von Volkshochschulen des 21. Jahrhunderts übernehmen. Es liegt auf der Hand, dass derartige Entwicklungen der Herausbildung einer limitierten Anzahl von „Superuniversitäten" in die Hand spielt.

Diversifikation und Stratifizierung

Im deutschsprachigen Raum ist eine extreme Hierarchisierung zwischen Universitäten wie etwa in Frankreich oder den USA nicht üblich. Mit steigenden Studierendenzahlen ist es allerdings denkbar, dass es zu einer Stratifizierung kommt, wo unterschiedlichen Studierenden individuelle Bildungsangebote gemacht werden, die dann auch in einem eindeutigen hierarchischen (besser – weniger gut) Verhältnis stehen.
Universitäten erhalten einen sinkenden Anteil ihrer Kosten aus staatlicher Basisfinanzierung. Darüber hinausgehende Mittel werden kompetitiv vergeben, etwa im Rahmen der Exzellenzinitiative. Dies führt notwendiger-

weise zu einem Konkurrenzverhältnis, das Gewinner und Verlierer produziert. Gewinner einer Runde können gute Wissenschaftler anlocken und sind somit für die nächste Runde besser positioniert. Dies kann eine selbstverstärkende Dynamik in Gang bringen, an deren Ende ein hierarchisiertes System à la Frankreich oder USA steht. Dem entgegen wirkt, dass einzelne Bundesländer wohl versuchen werden, zumindest einen lokalen Champion aufrechtzuerhalten, was Konzentration entgegenwirkt.
A priori muss eine Stratifizierung nicht schlecht sein, wenn sie eine größere Breite des Angebots mit sich bringt – nicht jeder Studierende strebt danach, in Harvard zu studieren. Von Belang ist allerdings, sicherzustellen, dass Übergänge existieren und nicht das von Gumbel (2013) skizzierte Bild einer lebenslang determinierenden Rolle von Schulnoten eintritt. Hier wäre etwa das von Clark Kerr entworfene Modell der höheren Bildung in Kalifornien von Interesse, wo drei Pfeiler, mit community colleges an einem Ende und den prestigeträchtigen Universitäten des University of California Systems am anderen Ende, existieren und studentische Mobilität zwischen diesen Pfeilern strukturell vorgesehen ist (Collini 2012, S. 36f.).

Die Curricularkommission als strategische Einkaufsabteilung

Viele einführende Lehrveranstaltungen werden weltweit gleich oder ähnlich angeboten, häufig im Rahmen von überfüllten Einführungsvorlesungen. Online-Lehrveranstaltungen könnten somit im Prinzip zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Vielfach duplizierte Arbeit könnte eingespart werden und die Qualität könnte verbessert werden. Die strategische Entscheidung der Lehrveranstaltungsleiter läge dann nicht mehr in der Auswahl eines Lehrbuchs, sondern in der Wahl eines gesamten Lehrveranstaltungskonzepts (etwa in Form eines MOOCs). Dies würde natürlich die Rolle der Universitätslehrenden entscheidend verändern und ihre Stellung potentiell unterminieren, da sie für diese Lehrveranstaltungen zum teaching assistant degradiert würden. Bei unveränderter Mittelausstattung wäre es umgekehrt dann natürlich möglich, dass sich die Lehrenden auf jene höherwertigen Veranstaltungen konzentrieren, bei denen persönliche Interaktion mit den Studierenden wichtig ist.
Ob diese Entwicklung von Lehrenden begrüßt und unterstützt oder im Gegenteil gefürchtet und sabotiert wird, hängt stark davon ab, wie die Erwartungen bezüglich der Reaktionen der Geldgeber (also im deutschsprachigen Raum in erster Linie des Staats) sind. In den USA trafen MOOC-Anbieter nicht nur aus pädagogischen Überlegungen auf Widerstand, sondern vielfach auch deswegen, weil Universitätslehrende fürchteten, dass die Intention eben nicht in der Verbesserung der Lehrqualität, sondern vielmehr in zu erzielenden Einsparungen lag, wenn die teure faculty durch billige adjuncts zu ersetzen wäre, also durch nebenberufliche Lehrende, die sich von Zeitvertrag zu Zeitvertrag hangeln. „The adoption of nontraditional forms of education hinges on accessibility, flexibility and cost – not quality." So NYU Professor Clay Shirkey (2013), der an sich eher zu den Befürwortern von MOOCs zu rechnen ist.

4. Zusammenfassung

Der internationale Hochschulsektor ist einer Anzahl interagierender Entwicklungen unterworfen. Sowohl in allgemeinen Medien als auch in der Fachdiskussion werden eine Vielzahl überlappender Debatten geführt, die sich darum drehen, wohin sich der Universitätssektor tatsächlich entwickelt und wie Universitätsbildung im Idealfall aussehen sollte. In diesem Beitrag wurde versucht, zu zeigen, dass sich Entwicklungen zu einem wesentlichen Teil aus ökonomischen Gegebenheiten begründen lassen und damit dem Instrumentarium zugänglich ist, dass die Industrieökonomik und betriebswirtschaftliche Strategielehre zur Analyse von Marktstrukturen entwickelt hat. Dies sollte nicht als Aufruf zu einer Ökonomisierung der Hochschule verstanden werden, sondern stellt eine Analyse dar, die helfen soll, Entwicklungen zu begreifen und gegebenenfalls zu beeinflussen.

Literaturverzeichnis

Besanko, D./Dranove, D./Shanley, M./Schaefer, S. (2010): Economics of Strategy. Fifth Edition.
Brooks, P. (2011): Our Universities: How Bad? How Good? The New York Review of Books, March 24.
Christensen, C. M./Eyring, H. J. (2011): The Innovative University. Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out.
Chronicle of Higher Education (o.V.) (2011): American Campuses Abroad, Dec. 4.
Collini, S. (2012): What Are Universities for?
Edmiston, K.D./Brooks, L./Shelpelwich, S. (2013): Student Loans: Overview and Issues (Update). Research Working Paper, The Federal Reserve Bank of Kansas City.
Elkana, Y./Klöpper, H. (2012): Die Universitäten im 21. Jahrhundert. Für eine neue Einheit von Lehre, Forschung und Gesellschaft. Edition Körber-Stiftung.
Fast Company (o.V.) (2012): Most Innovative Companies 2012 – Industries Top 10 – Education. http://www.fastcompany.com/3017421/most-innovative-companies-2012/most-innovative-companies-2012-industries-top-10-education#2tor.
Finkin, M. W./Post, R. C. (2009): For the Common Good. Principles of American Academic Freedom.
Fischer, K. (2012): AAUP Letter Outlines Concerns About Yale's Collaboration With Singapore. The Chronicle of Higher Education, Dec. 4.
Fish, S. (2010): The Value of Higher Education Made Literal. The New York Times, Dec. 13.
Freedman, J. (2013): MOOCs: Usefully Middlebrow. The Chronicle of Higher Education, Nov. 25.
Groß, Ch./Königsgruber, R. (2013): Trends der transnationalen BWL-Ausbildung. WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 42. Jg., H. 4, S. 213-217.
Gumbel, P. (2013): Elite Acadamy. Enquête sur la France malade de ses grandes écoles. Denoël Impacts.
Harden, N. (2013): The End of the University as We Know It. The American Interest, Winter (January, February), S. 54-62.
Karabel, J. (2006): The Chosen: The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale and Princeton.
Kelly, A.P./Hess, F.M. (2013): Beyond Retrofitting: Innovation in Higher Education. Hudson Institute.
Königsgruber, R./Wutzl, P. (2012): Endowment Management an amerikanischen Universitäten. WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 41. Jg., H. 12, S. 664-667.
Lane, J./Kinser, K. (2013): How Loyal Are Overseas Branch Campuses to Their Host Countries? The Chronicle of Higher Education, Aug. 23.
Nussbaum, M. (2010): Not For Profit. Why Democracy Needs the Humanities.
Pappano, L. (2012): The Year of the MOOC. New York Times, Nov. 2.
Parry, M. (2013): A Star MOOC Professor Defects—at Least for Now. The Chronicle of Higher Education, Sep. 3.
Parry, M./Field, K./Supiano, B. (2013): The Gates Effect. The Chronicle of Higher Education, July 14.

Selingo, J.J. (2013): College (Un)Bound. The Future of Higher Education and What It Means for Students.
Sharma, G. (2013): A MOOC Delusion: Why Visions to Educate the World Are Absurd. The Chronicle of Higher Education, July 15.
Shirkey, C. (2013): MOOCs and Economic Reality. The Chronicle of Higher Education, July 8.
Unz, R. (2012): The Myth of American Meritocracy. How corrupt are Ivy League admissions? The American Conservative, December, S. 14-51.
Vassiliou, A. (2013): Why European Universities Must Become More International. Pressekonferenz über Europäische Hochschulen in der Welt, 11. Juli 2013.
Werbach, K. (2013): Don't Call Us Rock Stars. The Chronicle of Higher Education, Oct. 25.
Wildavsky, B. (2010): The Great Brain Race. How Global Universities Are Reshaping the World.

■ **Dr. Roland Königsgruber,** Universitätsdozent, Afdeling Accounting, Vrije Universiteit Amsterdam, E-Mail: r.koenigsgruber@vu.nl

Leichter Zugang für Sie zur Expertise!

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

Wir veröffentlichen 110 bis 120 Aufsätze pro Jahr. Da verlieren Leserinnen und Leser bei der Fülle schon mal leicht den Überblick. Wer weiß noch, was der Jahrgang 2010 in der Zeitschrift „Hochschulmanagement (HM)" für Themen bereit hielt? Seit Gründung hat die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft (QiW)" bisher rd. 120 Artikel publiziert – sorgfältig (i.d.R. doppelt) begutachtet. Ähnlich auch die anderen.

Daher bieten wir die Artikel aller unserer Zeitschriften, die älter als zwei Jahre sind, *kostenlos* zum Herunterladen an.

Auf unserer Homepage finden Sie sie, wie unten angegeben.

Das Hochschulwesen (HSW)
http://hochschulwesen.info/inhaltsverzeichnisse.html

Forschung. Politik – Strategie – Management (FO)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/Forschung.html

Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/ZBS.html

Qualität in der Wissenschaft (QiW)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/QiW.html

Hochschulmanagement (HM)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/HM.html

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/P-OE.html

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

Ewald Scherm & Marcel de Schrevel

Controlling an Universitäten: Entwicklungsstand und Entwicklungsbedarf

Ewald Scherm

Marcel de Schrevel

Mit der Beseitigung der Hochschulrahmengesetzgebung 1998 und dem 1999 gestarteten Bologna-Prozess wurde eine Reform in Gang gesetzt, die sich an dem Leitbild des New Public Management orientiert. Wie in anderen Ländern wird auf Differenzierung und Wettbewerb zwischen autonomen Hochschulen gesetzt. Dafür wurden Freiräume durch eine geringere staatliche Regulierung geschaffen und die Hierarchie in der Hochschule gestärkt (vgl. Mayer/Ziegele 2009, S. 66ff.). Die Hochschulen erhielten – in den Bundesländern in unterschiedlichem Umfang – Finanz-, Organisations-, Personal- und Produktautonomie und sehen sich aufgrund leistungsorientierter, indikatorgestützter Mittelverteilungen und einem steigenden Anteil kompetitiv eingeworbener Drittmittel an der Forschungsfinanzierung einem erhöhten Konkurrenzdruck ausgesetzt. Im Zuge der Reform wurden auch ihre Umsetzung und die Verantwortung dafür auf die Universitäten übertragen. Diese werden jedoch nur dann in der Lage sein, eine starke Position im Wettbewerb zu erringen und die Effektivität und Effizienz ihrer Leistungsprozesse zu erhöhen, wenn es ihnen gelingt, den neuen Handlungsspielraum auszufüllen. Da angesichts der zweifellos bestehenden Probleme vor allem Managementaufgaben erfüllt werden müssen, fallen den Rektoraten, aber auch den Dekanen, Schlüsselrollen zu (vgl. Mayer/Ziegele 2009, S. 54ff.). Durch die Hochschulreform wurde somit ein Hochschulmanagement erforderlich, das ohne ein Hochschulcontrolling, das einen Beitrag zur Erfüllung der neuen Managementaufgaben liefert, nicht vorstellbar ist. Ziel des Aufsatzes ist es aufzuzeigen, welche Aufgaben für ein Controlling in autonomen Universitäten bestehen, um dann einen Überblick über die Forschung sowie anhand der Ergebnisse einer Pilotstudie über die Praxis des Controllings an Universitäten zu geben. Daraus lässt sich abschließend ein drängender Entwicklungsbedarf erkennen.

1. Aufgaben und Notwendigkeit des Controllings in autonomen Universitäten

Man kann Controlling ganz allgemein als eine Managementfunktion verstehen, die aufdecken soll, inwieweit (Management-)Entscheidungen umgesetzt werden und zu gewünschten Ergebnissen führen, um im Abweichungsfall gegensteuern zu können. Dabei geht es darum, die Umsetzung und Zielerreichung direkt oder anhand geeigneter Indikatoren zu erfassen, gegebenenfalls Abweichungen zu analysieren und Vorschläge zur Gegensteuerung zu machen. Da Entscheidungen auf bewusst und unbewusst gesetzten Annahmen basieren, die sich als falsch erweisen können, sind auch solche Entscheidungs- bzw. Gestaltungsperspektiven im Zeitablauf zu reflektieren. Wenn notwendig, müssen diese Annahmen geändert werden, was dann zur Modifikation oder Revision einer Entscheidung führen kann. Um diese beiden Aufgaben erfüllen zu können, braucht man geeignete Informationen. Diese zur Verfügung zu stellen kann man als weitere Controllingaufgabe ansehen.

Auch die Hochschulgesetze definieren Aufgaben eines Controllings. So sind z.B. die NRW-Hochschulen verpflichtet, ihren Haushalt „(…) auf der Grundlage eines ganzheitlichen Controllings, das die Kosten- und Leistungsrechnung, eine Kennzahlensteuerung und ein Berichtswesen umfasst (…)" zu führen (§ 5 Abs. 2 HFG). Konkrete Vorgaben für die Ausgestaltungen machen die Landesgesetze jedoch nicht. Ein Controllingbedarf ergibt sich zudem aus der Unsicherheit, ob Managemententscheidungen umgesetzt und vereinbarte Ziele erreicht werden bzw. dabei Abweichungen auftreten, auf die reagiert werden muss. Das gilt vor allem dann, wenn diese Entscheidungen für die „Manager" neu sind bzw. das Umfeld als komplex und dynamisch angesehen werden muss. Beides trifft für Universitäten nach der Hochschulreform des 21. Jahrhunderts in besonderem Maße zu. Entscheidungen, der Universitätsleitung resultieren im Wesentlichen aus (1) der neuen Wettbewerbssituation, (2) den Effektivitäts- und Effizienzanforderungen an die Leistungsprozesse und (3) der Notwendigkeit, die Reform im Rahmen eines Change Management in der Universität umzusetzen.

Der vom Gesetzgeber intendierte Wettbewerb um Wissenschaftler, Studierende und Drittmittel, dem sich zahlreiche Universitätsleitungen inzwischen durchaus stellen (wollen), zwingt Universitäten, sich mit ihren Leistungen in Lehre und Forschung sowie ihrem Image als Arbeitgeber auseinanderzusetzen. Das führt zu strategischen Entscheidungen wie z.B. der attraktiven Gestaltung von Studiengängen, der Etablierung von Forschungsclustern oder der Berufungspolitik. Die organisationalen Besonderheiten der Universität, die in Begriffen wie Expertenorganisation, lose gekoppelten Systemen und organisationaler Anarchie zum Ausdruck kommen, erschweren jedoch sowohl die Entscheidungen als auch deren Umsetzung erheblich. Das Controlling muss in seiner Ausge-

staltung und Verwendung auf diese organisationalen Besonderheiten abgestimmt werden.
Wer außerdem mit beschränkten Ressourcen im Wettbewerb erfolgreich sein will, muss sich zwangsläufig über die Leistungserstellungsprozesse in Forschung und Lehre, aber auch alle unterstützenden (Dienst-)Leistungen z.B. der Hochschulverwaltung Gedanken machen. Das Controlling spielt nicht nur bei der Erhebung der relevanten Kosten, sondern auch bei der Erfassung und Analyse der universitären Kernleistungen (Forschung und Lehre) eine wichtige Rolle. Deren Besonderheiten (vgl. z.B. de Schrevel 2012, S. 348) stellen das Controlling jedoch vor große Schwierigkeiten.
Die Hochschulreform des 21. Jahrhunderts stellt einen tiefgreifenden organisatorischen Wandel dar, für deren Umsetzung die Universitäten Verantwortung tragen. Sie trat ohne Vorbereitung in Kraft, wodurch vorhandene Umsetzungsbarrieren in den Universitäten erhöht und neue Widerstände geschaffen wurden. Diese gilt es, im Rahmen eines Change Managements zu überwinden (vgl. Lüthje 2010), das jedoch für Universitäten und deren Leitungen eine neue, völlig ungewohnte Aufgabe darstellt. Dass dabei Fehler gemacht und Ziele nicht erreicht werden, steht außer Frage, muss aber erkannt werden. Nur so sind Lerneffekte, Korrekturen und letztlich der Erfolg der Universität zu sichern. Durch das Controlling sind dafür relevante Informationen bereitzustellen und die Handlungen zu reflektieren.
Insgesamt zeigt sich, dass das Controlling an Universitäten in Folge der Reform – deutlicher als bisher – zu einem zentralen Thema an Universitäten wird. Inwieweit der Controllingbedarf bereits durch das Universitätscontrolling gedeckt wird, soll sich im Folgenden zeigen.

2. Entwicklungsstand des Universitätscontrollings

Überblick

Der Begriff Controlling taucht an deutschen Universitäten seit gut 20 Jahren auf. Obwohl es bislang an umfassenderen Untersuchungen des Entwicklungsstands fehlt und neben konzeptionellen Überlegungen Fallbeispiele dominieren (vgl. z.B. Friedl/Eckart/Winkel 2008), wird bereits ersichtlich, dass die Aktivitäten meist recht isoliert nebeneinander stehen und die Universitätsleitungen vor allem damit beschäftigt sind, den Berichtpflichten nachzukommen. Eine der wenigen integrative(re)n Sichtweisen verfolgen Ziegele et al. mit ihrem akademischen Controlling, beschränken sich dabei aber auf die informatorische Unterstützung der Entscheidungs- und Steuerungsprozesse (vgl. Ziegele/Brandenburg/Hener 2008, S. 1ff.) – eine Aufgabe, die auch andere Autoren als zentral ansehen (vgl. z.B. Kracht 2006, S. 73). Küppers Hochschulcontrolling, das als Kernaufgabe des Controllings in Universitäten die Erfassung der Führungsteilsysteme und die Koordination ihrer Aktivitäten umfasst (vgl. Küpper 2008, S. 522), konnte sich bisher in der Praxis nicht etablieren.
In der Literatur zum Universitätscontrolling werden vornehmlich Themen rund um das universitäre Rechnungswesen und das Berichtswesen diskutiert. Die Lehre und in jüngerer Zeit die Forschung werden in der Regel unter den Stichworten Lehrevaluation bzw. Forschungsevaluation betrachtet, stellen aber ebenfalls Objekte des Controllings dar. Dabei hat sich die Forschung auch mit den damit einhergehenden Verhaltenseffekten beschäftigt.

Universitäres Rechnungswesen

Als wichtige Aufgabe des Universitätscontrollings wird ein angemessenes Rechnungswesen gesehen, durch das die Wirtschaftlichkeit des Handelns nachzuweisen, ein Kostenbewusstsein zu erzeugen und gegenüber externen Stakeholdern (z.B. Ministerium, Drittmittelgeber) Rechenschaft abzulegen ist. Es werden vornehmlich anhand von Fallbeispielen die Entwicklung, Einführung und Verwendung (vgl. z.B. Hamschmidt et al. 2009) sowie die damit einhergehenden Probleme eines kaufmännischen Rechnungswesens sowie der Einsatz unterstützender EDV-Systeme, wie z.B. SAP R/3, diskutiert. Dabei zeigt z.B. Hartwig, dass Kostendaten vornehmlich für Rechenschaftszwecke verwendet werden, ein Einbezug in strategische Entscheidungen bislang jedoch weitgehend ausbleibt (vgl. Hartwig 2006, S. 22f.). Vereinzelt wird jedoch auch das Potential der Kosten- und Leistungsrechnung zur internen Steuerung in Hochschulen erkannt und diskutiert (vgl. Kirchhoff-Kestel/Ott 2013). Neben der Kosten- und Leistungsrechnung werden weiter die Budgetierung, das Berichtswesen und diverse Kennzahlen/Indikatoren als Bestandteile eines monetären Controllings thematisiert, wobei es vor allem um ihre Ausgestaltung und Verwendung geht. Aussagen über damit erzielte Effekte, z.B. rationalere Ressourcensteuerung, sind zumeist auf Fallbeispiele beschränkt und aufgrund der Neuheit meist nicht abschließend zu bewerten (vgl. Schubert 2009, S. 67ff.; Schultz/Seidler 2007, S. 85ff.; Hartwig 2006; Kracht 2005, S. 122ff.).

Evaluation der Lehre

Waren in den 1960er/70er Jahren die studentischen Bemühungen um eine Vorlesungsevaluation eher gesellschaftskritisch orientiert, wurde die Evaluation der Lehre in den 1990er Jahren durch die Ministerien und das stärkere Interesse der Öffentlichkeit vorangetrieben. Heute ist sie im Gesetz verankert und die Beschäftigung damit hat in der Literatur an Bedeutung gewonnen (vgl. z.B. Sandfuchs 2008, S. 60). Hinsichtlich ihrer Ausgestaltung besteht aber keine Einigkeit, was nicht zuletzt auch an dem mangelnden Erfahrungs- und Erkenntnistransfer aus der Wissenschaft in die Praxis liegt. So liegen primär individuelle Modellentwicklungen (vgl. z.B. Thumser-Dauth et al. 2010, S. 32-35) bzw. Instrumentenentwicklungen (vgl. z.B. Tillmann et al. 2011) zur Evaluation vor.
Es gibt grundsätzlich drei Anknüpfungspunkte für diese Evaluation: die Studierenden (vgl. Pietzonka 2013, S. 83) die Absolventen und die Lehrenden selbst. Zur Evaluation des Lehroutputs und als Instrument der Qualitätsentwicklung kommen Absolventenbefragungen zum Einsatz (vgl. Janson 2008, S. 62ff.), wobei nicht hinreichend geklärt ist, wie der mit der Lehrleistung einhergehende Berufserfolg gemessen werden kann (vgl. Dräger 2009, S. 22-28). Auch Selbstevaluation und Lehrberichte werden kontrovers diskutiert. Einigkeit besteht jedoch darin, dass Evaluationsmaßnahmen, die keine Kon-

sequenzen nach sich ziehen, die Qualität der Lehre nicht steigern können, was als problematisch angesehen werden muss (vgl. Pietzonka 2013, S. 84; Rindermann 2003, S. 232ff.).

Evaluation der Forschung

Universitäre Forschungsleistung umfasst Publikationen und – durch Drittmittel geförderte – Forschungsprojekte, aber auch Gutachter- und Herausgebertätigkeiten sowie Dienstleistungen für die Forschung. Sollen Impulse für die Entwicklung universitärer Forschungsprofile gegeben, Rechenschaftspflichten erfüllt oder Daten für die leistungsorientierte Mittelvergabe bereitgestellt werden, ist nicht nur die Menge, sondern auch die Qualität zu messen, d.h., die Forschung ist zu evaluieren.

Das ist in den Universitäten nicht beliebt, da der interaktive Charakter der Forschung, ihre geringe Standardisier- und Planbarkeit sowie die Expertenstellung der Forscher die Evaluation der Forschungsleistungen schwierig machen. Das Peer-Review-Verfahren wird hinsichtlich der Konsistenz über die Zeit und der Subjektivität kritisch diskutiert (vgl. de Schrevel 2012, S. 348; Sieweke 2010, S. 53-56; Speer 2010, S. 415-417), Indikatoren, welche die Forschungsleistungen vergleichbar machen sollen, sind umstritten (vgl. Hornbostel 2010, S. 294-297; vgl. z.B. für eine kritische Betrachtung des Journal Impact Faktor als bibliometrischer Indikator Marx/Bornmann 2012). Die rein quantitative Betrachtung anhand bibliometrischer Daten wird als problematisch angesehen, da in manchen Disziplinen Zeitschriften nicht das primäre Veröffentlichungsmedium sind (vgl. Hornbostel 2011, S. 71ff.), die reine Anzahl an Zitierungen keine Basis für fächerübergreifende Vergleiche darstellen kann und es Zeit braucht, bis Forschungsergebnisse Anerkennung finden und zitiert werden. Auch die Nutzung von Rankings stößt aufgrund zahlreicher methodischer Probleme auf heftige Kritik (vgl. Zmas/Pantazis 2011, S. 74ff.; Wissenschaftsrat 2011, S. 23-24). Es überrascht daher nicht, dass der Ausbaustand gering ist und die Vorgehensweisen recht unterschiedlich sind.

Controlling und Verhalten

Auch Verhaltenseffekte werden thematisiert und man weiß, „Evaluation kann bei kritisch bewerteten Dozenten und Fachbereichen ohne Verbesserungsperspektive zu Frustration und Entmutigung führen (…)" (Rindermann 2003, S. 248), aber auch Reaktanz auslösen, da sie teilweise als ein aufoktroyierter Verwaltungsakt verstanden wird (vgl. Rindermann 2003, S. 245). Auch die internationale Forschung zeigt, dass durch Lehrevaluation dysfunktionale Effekte dahingehend ausgelöst werden können, dass die Professoren ihr Verhalten verändern und versuchen ihr Bild nach außen zu kontrollieren (vgl. Crumbley/Reichelt 2009, S. 379, 382-383). Zudem sieht Lawrence durch die Messung der Veröffentlichungsleistung eine Motivationsveränderung der Forscher ausgelöst (vgl. Lawrence 2008, S. 9-10).

Als Folge indikatorgestützter Verteilungsverfahren erkennt Schröder zwar ein gesteigertes Bemühen, Drittmittel zu akquirieren, aber keine Auswirkungen auf die Lehre oder die generelle Leistungsbereitschaft (vgl. Schröder 2004, S. 41ff.). Minssen et al. stellen demgegenüber auch ein gesteigertes Bemühen fest, die Lehrqualität zu optimieren. Allerdings zeigt die Studie, dass rund zwei Drittel der befragten Professoren die indikatorgestützte Mittelverteilung als Handlungskontrolle ansehen, so dass sich nur Verhaltensweisen fördern lassen, die eine materielle Belohnung erfahren (vgl. Minssen et al. 2003, S. 65ff.).

An einzelnen Universitäten durchgeführte Evaluationen der leistungsorientierten Mittelverteilung zeigen, dass beispielsweise der reine Einsatz forschungsbezogener Leistungsindikatoren Fehlsteuerungseffekte bewirken kann, da die Lehrleistung zu Gunsten der Forschungsleistung vernachlässigt wird. Allerdings kann die Leistungstransparenz auf Ebene der Fakultäten motivationale Auswirkungen haben. Verhaltenseffekte aufgrund finanzieller Anreize sind jedoch wegen der geringen Budgetanteile nicht zu identifizieren (vgl. Jaeger 2006, S. 67ff.).

Planung und Controlling

Trotz der zunehmenden Relevanz universitärer Planung werden Strategieumsetzung und Zielerreichung an Universitäten bislang kaum im Rahmen eines Controllings betrachtet. Berthold verweist darauf, dass dies teils als Defizit erkannt wird, teils das Problembewusstsein aber auch fehlt. Da bereits eine Analyse von 20 Hochschulentwicklungsplänen zeigt, dass strategische Ziele häufig nicht klar genug formuliert sind und keine klaren Festlegungen zur Umsetzung erfolgen (vgl. Berthold 2011, S. 56ff.), überrascht das nicht.

Zwar wird vereinzelt darauf hingewiesen, dass „die hochschulinternen wissenschaftsadäquaten Kontroll- und Qualitätsmechanismen aufgebaut werden und (…) umgesetzt werden" müssen, wenn „die Kontrollfunktion durch die übergeordnete Instanz eines Ministeriums bei Berufungen entfällt" (Hüther et al. 2011, S. 772), in der universitären Praxis hat sich das jedoch noch nicht durchgängig niedergeschlagen (vgl. Frost/Hundt 2008, S. 106).

3. Controlling in NRW-Universitäten: ein erster Eindruck

Diesen Entwicklungsstand stützen auch die Ergebnisse aus acht explorativen Leitfrageninterviews. Ziel dieser im Rahmen eines BMBF-Projekts[1] durchgeführten Pilotstudie war es, einen realistischen Blick auf das Managementhandeln der Universitätsleitungen zu erhalten sowie damit zusammenhängende Probleme aufgezeigt zu bekommen. Eine umfassende Literaturanalyse führte zu Leitfragen, die in insgesamt acht Interviews mit Rektoratsmitgliedern (zwei Rektoren, zwei Kanzler, vier Prorektoren) vier nordrhein-westfälischer Universitäten zur Anwendung kamen. Die Auswahl der Befragten erfolgte mittels eines Snowball-Samplings und wurde um weitere Auswahlkriterien ergänzt, wie z.B. Größe, Studienan-

[1] Wir danken dem BMBF für die Finanzierung des Projekts „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren" (StratUM), Förderkennzeichen 01PW11016, in dessen Rahmen dieser Beitrag entstand.

gebot und öffentlich dokumentierter Universitätsentwicklung. Die Auswertung erfolgte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Dorenkamp et al. 2012). Im Folgenden werden Ergebnisse zum Aufgabenspektrum und Ausbaustand des Controllings in verschiedenen Feldern und den damit verbundenen Akzeptanzproblemen dargestellt.

Als Aufgabenspektrum des Controllings sehen die Befragten vor allem den Aufbau eines Rechnungswesens einerseits sowie die Sicherstellung und Kontrolle der Qualität in Lehre und Forschung andererseits. Dabei geht es in erster Linie um die Informationsbereitstellung für Entscheidungen sowie die Rechenschaftspflicht gegenüber Ministerium und Geldgebern. Der Ausbaustand reicht von einem rudimentären Berichtswesen…

„(…) das, was man ein Berichtswesen nennt und wonach wir berichten, mit welchen Kennzahlen wir arbeiten, das wiederum befindet sich noch ein Stück weit in der Entwicklung." (I.1, Abs. 31)

…bis hin zu einem umfassenden, so genannten „Controllingsystem".

„Wir haben ein sehr ausgefeiltes Controllingsystem. Wer unser statistisches Jahrbuch kennt, da sind wirklich jede Menge Zahlendaten, Informationen zusammengetragen." (I.7, Abs. 18)

Die Evaluation der Lehre spielt in den befragten Universitäten eine wesentliche Rolle. Es werden – in unterschiedlichem Umfang – Studierende und/oder Absolventen befragt und Berichte erstellt, …

„So, es werden evaluiert, das ist wichtig, die Studierenden, die erfolgreich studiert haben, (…). Es werden aber auch diejenigen gefragt, die das Studium abbrechen." (I.2, Abs. 23)

„Also das zentrale Instrument an der Stelle, sind natürlich die Absolventenbefragungen einerseits, und das mittlerweile hochstandardisierte Evaluationsverfahren, das wir in der Lehre einsetzen." (I.3, Abs. 26)

„(…) es wird generell Lehrveranstaltungskritik durchgeführt, aber in einem unterschiedlichen Ausmaß." (I.6, Abs. 25)

„(…) geschrieben wird der Lehrbericht vom Dekanat, von den wissenschaftlichen Mitarbeitern und von den Studierenden." (I.4, Abs. 27)

…wobei nur selten die Lehrleistung zwischen Fachbereichen oder Hochschulen verglichen wird.

„Also Performancemessung, dass wir uns alle Fachbereiche anschauen, einerseits in ihrer Entwicklung und andererseits im Vergleich zu anderen Hochschulen. (…) im Wesentlichen anhand von quantitativen Kennzahlen (…)." (I.7, Abs. 4)

Man sieht sich vielmehr mit Messproblemen konfrontiert, für die noch keine Lösungen gefunden sind,…

„Qualität spielt eine Rolle, es ist aber schwierig, die Qualität zu messen (…)." (I.1, Abs. 35)

„Das „Wie misst man Qualität?", wenn ich das wüsste, wäre ich ein bisschen schlauer." (I.2, Abs. 23)

…so dass man lieber ganz die Finger davon lässt.

„Lehre ist Angelegenheit der Fakultät (…). Machen wir etwas zentral? Wenig eigentlich. Also wir sagen, wir müssen die Räume zur Verfügung stellen, d.h., wir rechnen aus, wie viel Räume wir brauchen, nach den Prüfungsordnungen (…)." (I.5, Abs. 30)

Im Vergleich dazu ist die Dokumentation der Forschung noch geringer ausgeprägt.

„Also nicht eines für alles, sondern sie müssen schon zwei Systeme haben, und das für die Forschung ist noch nicht so weit wie das für die Lehre. (…) Bei der Forschung ist es schwieriger." (I.2, Abs. 25)

Während man in Einzelfällen eine klare Vorstellung von den Forschungsaktivitäten hat,…

„Aus der Forschungsdatenbank heraus werden auch die Forschungsberichte generiert. Und dieses Zurverfügungstellen wirklich aller Informationen über Publikationen, über alle Projekte, seien sie Drittmittelgefördert oder auch kleinere Projekte, die aber schon Projektcharakter haben sollen. (…) Und die Forschungsdatenbank ist wirklich ein sehr gutes Instrumentarium, um einfach diese Leistung auch nach außen hin sichtbar zu machen." (I.7, Abs. 23)

…weiß man an anderer Stelle nicht, was in der Universität geforscht wird.

„Da sind wir schwach aufgestellt. (…) Wir wissen nicht, was alles inhaltlich beforscht wird." (I.1, Abs. 45)

Mit der Evaluation der Forschungsleistung hat man Probleme. Geeignete Indikatoren/Kennzahlen zu finden und anhand dieser fakultätsübergreifende Vergleiche durchzuführen, stellt sich als sehr schwierig heraus.

„Im Bereich der Forschung ist es ja so, dass wir da in einer komplexen Lage sind. Nehmen sie allein die Drittmittel, sagen ihnen die Leute wir publizieren." (I.2, Abs. 19)

„Denn sie können nicht einfach gleiche Parameter für Juristen und Naturwissenschaftler finden. Für Juristen spielen DFG-Drittmittel so was von keine Rolle und die publizieren nicht in internationalen Journalen, die irgendwelche Impactfaktoren haben. Und dann wird das unvergleichbar (…)." (I.8, Abs. 24)

„Qualitätsmanagementsystem für die Forschung, vergessen Sie es. Wenn sie versuchen, die Leistung eines Historikers zu beurteilen, der aus dem Mittelalter irgendetwas Neues herausgefunden hat, und eines Mathematikers, der ein bis jetzt ungelöstes Problem gelöst hat, wie wollen sie das gewichten. Das geht nicht. Da sollte man die Finger von lassen." (I.5, Abs. 34)

Bereits für die Erfassung der Leistung in Lehre und Forschung fehlt es in den Universitäten meist an Akzeptanz. Viele Betroffene befürchten, ihre Autonomie in Forschung und Lehre zu verlieren und/oder bei einer leistungsorientierten Mittelvergabe zu den Verlierern zu gehören. Vor allem die auf quantitative Daten ausgelegte Leistungsmessung wird als Einmischung und Kontrolle verstanden; man lehnt daher die Weitergabe der Daten ab…

„Also ich denke, Akzeptanzprobleme äußern sich dadurch, dass man zunächst mal (…) nicht möchte, dass die Berichte an die Hochschulleitung oder an die Verwaltung gehen." (I.1, Abs. 39)

…oder stellt die verwendeten Indikatoren in Frage.

„Oder man guckt, dass man die Indikatoren schlecht machen kann. Indem man sagt, die sind ja falsch, da habt ihr falsch hochgerechnet." (I.1, Abs. 58)

„Sobald sie Kennziffern zu ermitteln versuchen, tau-

chen die ersten Bedenken auf, nach dem Motto, dass die Kennziffer vollkommen ungeeignet oder nur bedingt geeignet ist." (I.3, 8)

Es kommt sogar vor, dass Druck auf Rektoratsmitglieder ausgeübt wird.

„Die [Akzeptanzprobleme] äußern sich darin, dass sie die Quittung bei den nächsten Wahlen bekommen. Die äußern sich darin, dass Briefe geschrieben werden, dass man versucht, externe Leute zu instrumentalisieren, dass man bis an den Bundespräsidenten schreibt und sagt, wie kann ein Rektor das mittragen, dass ein neuer Studiengang eingestellt wird." (I.2, Abs. 33)

An anderer Stelle scheint das Problem nicht so stark ausgeprägt zu sein …

„Aber es gibt schon gewisse Vorbehalte oder die Vermutung, dass wir zu sehr auf die Drittmittel drücken. (…) Aber vom Prinzip her gibt es eigentlich keine Beschwerde. Ich habe noch nie etwas anderes gehört." (I.5, Abs. 38)

„Also Akzeptanzprobleme habe ich auf offizieller Ebene nie wirklich gehört, manches Mal so unterschwellig, von manchen Kollegen kommt das dann. (…) Also ich höre eigentlich viel Positives, aber ich denke, es gibt manchmal auch Schwierigkeiten." (I.6, Abs. 33)

…bzw. sich eine positive Entwicklung abzuzeichnen.

„Die Zustimmung, dass gewährte Mittel, seien es Personalmittel, sei es das eigene Gehalt, nicht für das Rumsitzen, sondern für entsprechende Leistung, gezahlt werden, die steigt deutlich." (I.7, Abs. 31)

Neben diesen unterschiedlich ausgeprägten Versuchen, Lehre und Forschung als die Hauptleistungen der Universität einem Controlling zu unterwerfen, zeigen sich auch erste Ansätze, das Managementhandeln im Zeitablauf zu reflektieren, auch wenn da noch großer Entwicklungsbedarf besteht.

„Also muss man immer wieder überlegen und so, das ist einer meiner Hauptjobs, da die Übersicht nicht zu verlieren, immer wieder zu reflektieren und dann zu intervenieren, machen wir immer noch das Richtige. Auch wenn es vielleicht vor zwei Jahren noch das Richtige war, (…)" (I.1, Abs. 15)

Die Interviews lassen einen starken Fokus auf der Informationsversorgung durch das Controlling erkennen. Dass Entscheidungen der Reflexion bedürfen und Controlling einen wesentlichen Anteil daran hat, ist noch nicht in das Bewusstsein der Universitätsleitungen gelangt Dies überrascht, da die Befragten die Sicherung und Kontrolle der Qualität von Lehre und Forschung durchaus als ihre Aufgabe ansehen. Zudem taucht selbst in den Interviews der Begriff „Managementlaie" (I.1, Abs. 15) auf, was die Gefahr von Managementfehlern und die Notwendigkeit des Lernens hervorhebt. Methodische Probleme und Akzeptanzbarrieren erschweren jedoch die Etablierung eines notwendigen Controllings. So bestätigen unsere Interviews sowie der Stand der Literatur, dass auch sechs Jahre nach der Hochschulfreiheit Universitäten in NRW noch weit von dem Controlling entfernt sind, das die Universitätsleitungen nötig hätten.

4. Entwicklungsbedarfe (nicht nur) im Universitätscontrolling

Vor dem Hintergrund der aktuellen Aufgaben im Universitätsmanagement ist es offensichtlich, dass das Controlling in funktionaler, instrumenteller und institutioneller Richtung weiterentwickelt werden muss. Während in der Dokumentation und Evaluation von Forschung und Lehre vor allem methodische Weiterentwicklungen notwendig sind, erfordert die Beseitigung der übrigen Defizite vor allem ein Management- und damit auch ein Controllingbewusstsein der Universitätsleitungen. Dabei darf man nicht übersehen, dass sich die organisatorischen Besonderheiten der Universitäten mit der Reform nicht geändert haben. Auch unter dem Leitbild der unternehmerischen Universität ist ihnen deshalb Rechnung zu tragen.

Von zentraler Bedeutung ist die umfassende Sicht der Erstellung der Hauptleistungen, d.h., Lehre und Forschung sind nicht als Output, sondern als Leistungserstellungsprozesse zu sehen. Für das Controlling bedeutet dies, anhand geeigneter Kriterien und Indikatoren nicht nur zu überprüfen, ob der Output den gesetzten Zielen entspricht, sondern auch die Entscheidungen im Rahmen der gesamten Prozesse zu reflektieren. Das setzt aber zwingend voraus, dass klare Ziele formuliert und Maßnahmen für die Zielerreichung festgelegt werden. Auch die Einbeziehung von Kostendaten für Effizienzüberlegungen und ökonomisch rationale strategische Entscheidungen ist dringend erforderlich. Dafür gilt es jedoch, eine funktionierende Kostenrechnung zu etablieren.

Genauso wichtig sind auch alle anderen Managemententscheidungen, die teilweise neu sind und erhebliche Unsicherheiten bergen. Die Bandbreite reicht von Berufungen und organisatorischen Änderungen über neue (EDV-)Systeme bis hin zu verschiedensten Projekt(struktur)en und nicht zuletzt Führungsentscheidungen, die (Pro-)Rektoren gerade in dem aktuellen organisationalen Wandel treffen, vertreten und verantworten müssen. Neben Forschung und Lehre bedürfen auch diese eines Controllings.

Aufgrund der organisationalen Unterschiede sind der Übertragung eines Unternehmenscontrollings auf Universitäten sehr enge Grenzen gesteckt. Wir haben uns daher die Aufgabe gestellt, im Rahmen unseres Forschungsprojekts theoriegeleitet einen Beitrag zu der Ausgestaltung, Implementierung und Verwendung eines Controllings in Universitäten zu leisten.

Literaturverzeichnis

Berthold, C. (2011): „Als ob es einen Sinn machen würde…" Strategisches Management an Hochschulen. CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, Arbeitspapier Nr. 140, Gütersloh.

Crumbley, D. L./Reichelt, K. J. (2009): Teaching effectiveness, impression management, and dysfunctional behavior. Student evaluation of teaching control data. In: Quality Assurance in Education, Vol. 17., No. 4, pp. 377-392.

Dorenkamp, I./Jost, T./Schrevel, M. de/Scherm, E. (2012): Neue Managementaufgaben und alte Probleme – Ergebnisse explorativer Interviews mit Universitätsmanagern, Arbeitsbericht Nr. 21 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen, Hagen.

Dräger, J. (2009): Hochschulen und Absolventen im Wettbewerb. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 31. Jg., H. 3, S. 22-30.
Friedl, G./Eckart, K./Winkel, S. (2008): Konzeption eines Kostenrechnungsmodells an Hochschulen zur Ermittlung von Gemeinkostenzuschlägen für EU-Forschungsprojekte am Beispiel der Universität Mainz. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 30. Jg., H. 2, S. 86-113.
Frost, M./Hundt, S. (2008): Zum Personal- und Berufungswesen, Besoldungs- und Vergütungssystem. Wie sind das Personal- Berufungswesen, das Besoldungs- und Vergütungssystem zu gestalten? In: Erhardt, M./Meyer-Guckel, V./Winde, M. (Hg.): Leitlinien für die deregulierte Hochschule. Kodex guter Führung, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Essen, S. 104-117.
Hamschmidt, M./Sehl, I./Stratmann, F. (2009): Blinde Flecken. Kaufmännisches Rechnungswesen an Hochschulen. In: Wissenschaftsmanagement, H. 6, S. 33-39.
Hartwig, L. (2006): Neue Finanzierungs- und Steuerungsstrukturen und ihre Auswirkungen auf die Universitäten. Zur Situation in vier Bundesländern. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 28. Jg., H. 1, S. 6-25.
Hornbostel, S. (2010): (Forschungs-)Evaluation. In: Simon, D./Knie, A./Hornbostel, S. (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden, S. 293-309.
Hornbostel, S. (2011): Zur Problematik der Forschungsevaluation. In: Diedrich, R./Heilemann, U. (Hg.): Ökonomisierung der Wissensgesellschaft. Wie viel Ökonomie braucht und wie viel Ökonomie verträgt die Wissensgesellschaft? Berlin, S. 63-83.
Hüther, O./Jacob, A. K./Seidler, H. H./Wilke, K. (2011): Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis. Ergebnisse einer aktuellen Studie: In: Forschung & Lehre, 18. Jg., H. 10, S. 770-772.
Jaeger, M. (2006): Leistungsorientierte Budgetierung: Analyse der Umsetzung an ausgewählten Universitäten und Fakultäten/Fachbereich. HIS-Kurzinformation A 1. Hannover.
Janson, K. (2008): Absolventenstudien als Instrument der Qualitätsentwicklung an Hochschulen. In: Qualität in der Wissenschaft, 2. Jg., H. 3, S. 62-67.
Kirchhoff-Kestel, S./Ott, S. (2013): Mehr als ein Jahrzehnt Kosten- und Leistungsrechnung in Hochschulen – Zur Bedeutung des Instrumentes für die interne Steuerung. In: Hochschulmanagement, 8. Jg., H. 1, S. 16-24.
Kracht, S. (2006): Das neue Steuerungsmodell im Hochschulbereich. Zielvereinbarungen im Spannungsverhältnis zwischen Konsens und hierarchischem Verwaltungsaufbau. Baden-Baden.
Küpper, H.-U. (2008): Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Aufl., Stuttgart.
Lawrence, P. A. (2008): Lost in publication: how measurement harms science. In: Ethics in Science and Environmental Politics, Vol. 8, No. 1, pp. 9-11.
Lüthje, J. (2010): Aktivierendes Wissenschaftsmanagement. In: Simon, D./Knie, A./Hornbostel, S. (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden, S. 262-279.
Marx, W./Bornmann, L. (2012): Der Journal Impact Factor – Ein problematischer bibliometrischer Indikator. In: Qualität in der Wissenschaft, 6. Jg., H. 2, S. 30-34.
Mayer, P./Ziegele, F. (2009): Competition, Autonomy and New Thinking: Transformation of Higher Education in Federal Germany. In: Higher Education Management and Policy, Vol. 21. (2009), No. 2, pp. 51-70.
Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (2007): Hochschulrecht Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.
Minssen, H./Molsich, B./Wilkesmann U./Andersen, U. (2003): Kontextsteuerung von Hochschulen? Folgen der indikatorisierten Mittelzuweisung. Berlin.
Pietzonka, M. (2013): Hochschulinterne Instrumente zur Qualitätssicherung aus der Sicht von Hochschulangehörigen und aus der Perspektive der Programmakkreditierung. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 8. Jg., H. 2, S. 75-87.
Rindermann, H. (2003): Lehrevaluation an Hochschulen: Schlussfolgerungen aus Forschung und Anwendung für Hochschulunterricht und seine Evaluation. In: Zeitschrift für Evaluation, 2. Jg., H. 2, S. 233-256.
Sandfuchs, G. (2008): Qualitätskultur und Qualitätsmanagement im Rahmen des Bologna-Prozesses am Beispiel der Universität Bayreuth. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 30. Jg., H. 4, S. 60-80.
Schrevel, M. de (2012): Forschungscontrolling. In: Controlling, 24. Jg., H. 6, S. 348-349.
Schröder, T. (2004): Der Einsatz leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren im deutschen Hochschulsystem. Eine empirische Untersuchung ihrer Ausgestaltung und Wirkungsweise. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 26. Jg., H. 2, S. 28-58.
Schubert, C. (2009): Controllingorientierte Hochschulsteuerung. Gestaltungsempfehlungen für einen zielgerichteten Einsatz ausgewählter betriebswirtschaftlicher Instrumente in Hochschulen. Hamburg.
Schultz, V./Seidler, H.H. (2007): Produkthaushalt und kaufmännisches Rechnungswesen im Hochschulbereich – Ein Erfahrungsbericht. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 77. Jg., Special Issue 5, S. 83-100.
Sieweke, S. (2010): Leistungsbewertung im Hochschulbereich durch Peer-Review-Verfahren. In: Hochschulmanagement, 5. Jg., H. 2, S. 52-57.
Speer, S. (2010): Peer evaluation and its blurred boundaries: Results from a meta-evaluation in Initial Vocational Education and Training. In: Evaluation, Vol. 16, No. 4, pp. 413-430.
Thumser-Dauth, K./Töpfer, A./Gießelmann, F. (2010): Evaluation von Lehre und Studium auf drei Ebenen – Das Stuttgarter Evaluationsmodell. In: Qualität in der Wissenschaft, 4. Jg., H. 2, S. 31-35.
Tillmann, A./Reiß, S./Moosbrugger, H./Krömker, D./Schweizer, K./Gold, A. (2011): Qualitätssicherung der Lehre an großen Universitäten: Psychometrische Studien zum Frankfurter Studierendenfragebogen zur Evaluation von Lehrveranstaltungen (STUD-FEL). In: Qualität in der Wissenschaft, 5. Jg., H. 3, S. 79-89.
Wissenschaftsrat (2011): Empfehlungen zur Bewertung und Steuerung von Forschungsleistung. Drs. 1656-11. Halle.
Ziegele, F./Brandenburg, U./Hener, Y. (2008): Das Akademische Controlling an deutschen Hochschulen. (AkCont) – Grundlagen, Arbeitsformen, Organisation. CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung. Arbeitspapier Nr. 105. Gütersloh.
Zmas, A./Pantazis, V. (2011): Hochschulrankings und Qualitätsmessung. In: Das Hochschulwesen, 59. Jg., H. 3, S. 83-89.

■ **Dr. Ewald Scherm,** Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung an der FernUniversität in Hagen,
E-Mail: lehrstuhl.scherm@fernuni-hagen.de
■ **Marcel de Schrevel,** Dipl.-Ök., wissenschaftlicher Mitarbeiter im BMBF Projekt „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren" an der FernUniversität in Hagen,
E-Mail: marcel.deschrevel@fernuni-hagen.de

Preisinformation:
Wir haben die Abo-Preise geringfügig um 1€/Ausgabe anheben müssen.

HM-Abonnement/Bezugspreis ab 2014:
- Jahresabonnement: 72 Euro zzgl. Versandkosten
- Einzelpreis: 18,25 Euro zzgl. Versandkosten

Marcel Schütz & Heinke Röbken

Marcel Schütz

Heinke Röbken

Kontinuität und Wandel: Die Organisation der Personalwirtschaft im Hochschulmanagement – Explorative Befunde einer Dezernenten-Befragung

1. Einführung in das Thema/Forschungsansatz

In der Hochschulverwaltung vollzieht sich derzeit ein substantieller Umbau nach der Steuerungslogik des New Public Management (vgl. Münch 2009). Diese Transformation führt eine weitreichende Neuordnung von Zuständigkeiten und Abläufen herbei, die sich an einer zunehmend betriebswirtschaftlich deklarierten Prozesslogik orientiert. Auch für das Personal-Ressort stellen sich hierdurch neue Anforderungen: Die einstige Personalverwaltung wandelt sich vielerorts zu einem flexiblen Dienstleister, der sich Managementtechniken zu eigen macht (vgl. Pellert/Widmann 2008).

Bislang „dominiert Personalverwaltung in den staatlichen Bahnen" und doch sind „da und dort erste Bemühungen im Bereich der Personalentwicklung gegeben" (Pellert/Widmann 2008, S. 8). Bedeutsame Ausnahmen hiervon bestehen und werden – sofern öffentlich gemacht – hochschulübergreifend diskutiert, so etwa mit Organisationsbeispielen an der Universität Bremen, TU München (vgl. Mehrtens 2006; Frey u.a. 2013) oder im Rahmen eines Kooperationsprojektes nordrhein-westfälischer Universitäten (Reinhardt u.a. 2006). Die Reform der öffentlichen Verwaltung an Hochschulen – und so auch der Personalabteilungen – fordert Beschäftigten einen Kulturwandel ab, der mit der Bereitschaft insgesamt organisationaler Anstrengungen des Umlernens und auch *Verlernens* von Kompetenzen einhergehen soll: „Lehrende[n] sollen Management erlernen, Beamte sollen nicht [mehr] verwalten, sondern Strategieentscheidungen vorbereiten" (Pellert/Widmann 2008, S. 10). Und noch grundsätzlicher: Überhaupt (an)erkennen Hochschulen erst allmählich ein Konzept, dessen Begrifflichkeit in ihrer akademischen Selbstdefinition keineswegs trivial erscheinen kann – nämlich das Vorhandensein eines traditionell unbekannten, so bezeichneten *Personals* in der Hochschule als einer so bezeichneten Organisation (vgl. Baecker 2011; ebenso und zu praktischen Konsequenzen für den Hochschulbetrieb: Webler 2008).

Dies alles geschieht unter den Herausforderungen eines Jahrhunderte gepflegten Selbstbildes der Hochschulen – irgendwo – zwischen nachgeordneten Dienststellen und staatlichen Anstalten (vgl. Pellert/Widmann 2008, S. 13; vgl. Schmidt 2007). Für die Hochschule bedeutet dies eine erhebliche Zuweisung organisatorischer Kompetenzen und Verantwortungsgrade (vgl. Kehm/Fuchs 2010, S. 76ff.; vgl. Ziegele 2008, S. 14ff.).

Wie sich derzeit dieser organisatorische Wandel im Personalwesen der Hochschule vollzieht, wurde bislang eher nur am Rande und punktuell beforscht. In der anglo-amerikanischen Hochschulforschung liegen vereinzelte Studien zum Personalmanagement vor (z.B. Jackson 2001; Warner/Crosthwaite 1993). Diese Forschungslücke soll zum Anlass genommen werden, das Thema näher aufzugreifen. Ziel dieses Beitrags ist die explorative Beforschung personalwirtschaftlicher Strukturen innerhalb deutscher Hochschulverwaltungen. Dabei wird insbesondere das sich wandelnde Selbstverständnis und Agieren der Personal-Funktion mit ausgewähltem Fokus auf die Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung kritisch in Augenschein genommen. Folgende Forschungsfragen stehen im Zentrum des Interesses: Welche Rollenverständnisse sind gegenwärtig in der Personalarbeit an Hochschulen anzutreffen? Welche Sichtweise vertreten Personaldezernate in Bezug auf die – besonders in der öffentlichen Verwaltung – heute wichtiger werdenden Themen der Personalentwicklung, struktureller Innovation und Kooperation? Welche möglichen „Wegweiser" oder „Ankerpunkte" lassen sich hieraus für eine weitere Professionalisierung des Personalressorts an Hochschulen ableiten? Grundlage für die Arbeit bilden qualitative Interviews mit Personaldezernenten an ausgewählten deutschen Universitäten und weiteren, universitär gleichgestellten Hochschulen. Die vorliegende Kurzstudie ist somit explorativer Natur und dient als erste Vorstrukturierung eines Organisationsfeldes, das bislang nur begrenzt empirisch systematisiert wurde und eine weitere Beleuchtung daher hilfreich erscheinen mag. Dabei ist anzuerkennen, dass auf konzeptionell-implikatorischer Ebene seit Jahren schon wesentliche Diskussionsbeiträge regelmäßig eingebracht wurden (vgl. Reinhardt 2004; Webler 2006; Webler 2008; Winde 2010), deren Impulse auf die im Umbruch befindliche Personalpolitik der Hochschulen nicht unterschätzt werden können. Schließlich ist das bereits im 8. Jahrgang laufende Schwesterorgan des „Hochschulmanagement", die „Zeitschrift für Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Forschung und Lehre" (P-OE) Indiz nicht nur für die wachsende akademische „Selbstbeschäftigung" mit Personalfragen

sondern auch für einen nachweislich praktischen Bedarf in der Hochschulorganisation.

2. Personalverwaltung versus Human Resource Management – hochschulisch übertragen

Die neuen Steuerungsmodelle, die seit den späten 1990er Jahren im Hochschulwesen konzeptionell Niederschlag gefunden haben, bringen auch für die klassische Personalverwaltung zahlreiche Neuerungen mit sich. Die managementbezogene Akzentuierung der Personalfunktion spiegelt sich im Begriff des Human Resource Management wider, welches im Vergleich zur klassischen Personalverwaltung stärker strategisch, dezentral und ergebnisorientiert ausgerichtet ist. Henderson (2011) grenzt die klassische Personalfunktion vom Human Resource Management (HRM) anhand mehrerer Dimensionen ab, die überblicksartig – und freilich schematisch vereinfacht – in Tabelle 1 dargestellt sind.

Tab. 1: Personalverwaltung versus Human Resource Management. In Anlehnung an Henderson 2011, S. 16

Merkmal	Personalverwaltung	Human Resource Management
Strategische Ausrichtung	- fokussiert auf operatives Arbeitsgeschäft - Ad-hoc und reaktiv, kurzfristig orientiert	- langfristige, strategische Perspektive auf Personalressourcen
Psychologischer Kontrakt	- erwartet folgsamen Mitarbeitenden	- sucht bereitwilligen Einsatz des Mitarbeitenden
Aufgabengestaltung	- Tayloristisch, arbeitsteilig, spezialisiert, top-down-gesteuert, direktiv	- teamorientiert
Organisationsstruktur	- hierarchisch - vertikale Integration	- flexibel mit einem Kern von Schlüsselmitarbeitern - Hoher Grad an Outsourcing
Bezahlung	- Gemeinsame Grundtarife	- Marktbasiert - Bezahlung nach Einsatzbereitschaft
Personalauswahl	- Umfangreiche Auswahlverfahren nur für Leitungspersonen	- Umfangreiche Auswahlverfahren für alle Mitarbeitende
Training und Entwicklung	- Limitiert und meistens restringiert für nicht-managerielle Mitarbeitende	- Eine kontinuierliche Entwicklung für alle Kernmitarbeiter inklusive Nicht-Manager
Organisation der Funktion	- Spezialisiert/professionell - Separiert vom Linienmanager - Bürokratisch und zentralisiert	- Weitestgehend integriert in das Linienmanagement für die täglichen Personalangelegenheiten - Spezialisierte HR-Gruppe für Beratung und HR-Policy

Die klassische Personalverwaltung ist tendenziell eher kurzfristig ausgerichtet. Als „Feuerlöscher" versucht sie unmittelbar auf Probleme wie Mangel an qualifiziertem wissenschaftlichen Nachwuchs oder Krankheit am Arbeitsplatz zu reagieren, anstatt einen strategischen Blick auf die Herausforderungen in der Personalarbeit zu richten. In der klassischen Personalverwaltung werden Mitarbeitende erwartet, die ihre vorab definierten Aufgaben fachgerecht bearbeiten, während ein modernes HRM den aktiven und engagierten Einsatz der Mitarbeitenden sucht. Die Aufgabengestaltung in der Personalverwaltung ist typischerweise stark spezialisiert, arbeitsteilig und mit klaren Weisungsbefugnissen von oben nach unten ausgestattet. Im Human Resource Management-Modell dominiert hingegen eine eher teamorientierte Aufgabengestaltung. Verwaltungen sind typischerweise hierarchisch strukturiert und organisational tendenziell vertikal integriert. Im Gegensatz dazu versteht sich das HRM-Modell als flexible Organisationsstruktur mit einem Kern von Mitarbeitenden, die von peripheren Stellen und durch externe Dienstleistungen unterstützt werden. So wird in der Privatwirtschaft z.B. die Personalabrechnung vereinzelt, weitaus häufiger aber z.B. die Personalbeschaffung sogar an externe Dienstleister outgesourct. Die Bezahlung in der klassischen Personalverwaltung richtet sich nach Ausbildung, Position und Berufserfahrung, während das HRM-Modell stärker marktorientiert ausgerichtet ist und das Entgelt auf Basis der persönlichen Einsatzbereitschaft – weithin aber vor allem nach dem Grad des erreichten, eher informellen „management standings" – gewährt. Hinsichtlich der Personalauswahl werden umfangreiche Einstellungsverfahren wie z.B. Assessment Center ausschließlich für Top-Führungskräfte eingesetzt.

Das HRM-Modell hingegen propagiert eine methodisch sorgfältige Personalauswahl prizipiell für alle Mitarbeitende. Ähnliches gilt für die Personalentwicklung: Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen sind in der klassischen Personalverwaltung den Führungskräften vorbehalten, im HRM-Modell haben alle Mitarbeitenden Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung. Überhaupt fällt der Personalentwicklung (PE) im HRM-Modell eine mit Abstand hauptsächliche, populäre Bedeutung zu hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Problematisierung und Praxisforschung. Personalentwicklung verkörpert in der Logik des strategischen HRM – zugespitzt formuliert – die „Schönwetterseiten" der Personalarbeit, da hier die „härteren" Problem- und Konfliktthemen der Personalpolitik wie z.B. Entlassungen, Trennungsprozesse, Gehaltsniveau etc. regelrecht ausgegrenzt bleiben. Zur Relativierung des PE-Konzepts im HRM ist überdies anzuerkennen, dass die Grundannahme eines betriebswirtschaftlichen Erfolgs von Personalentwicklung regelmäßig mit organisationstheoretischer Gegenrede kollidiert. Von Seiten der Organisationsforschung werden die Wirkungsgrade gerade einer strategisch verfolgten Personalentwicklung gegenüber klassischer Personalverwaltung in Zweifel gezogen (vgl. Kühl 2007).

Schließlich unterscheidet sich die formale Organisation der Personalfunktion beider Modelle. Im Verwaltungsmodell ist die Personalfunktion tendenziell als Spezialistenfunktion konzipiert. So wird Personalentwicklung dann von einer Spezialeinheit praktiziert und zugleich vom Linienmanagement (z.B. auf Ebene der Fakultät) separiert. Dies führt häufig zu größeren, bürokratischen Einheiten. Im HRM-Modell wird die Personalentwicklung eher als routinemäßige Führungsaufgabe vor Ort in den dezentralen Einheiten betrachtet. Dekane, Institutsleistungen und Geschäftsführer entschieden dann vor

Ort, welche Entwicklungsmaßnahmen für welche Mitarbeitenden geeignet sind. Wesentliche Grundsatzfragen werden dann bei der Personalabteilung als zentraler Einheit verhandelt, alle mitarbeiterbezogenen Gestaltungsfragen sind in diesem Modell jedoch in der Tendenz dezentral aufgehängt.
Im Folgenden soll den veränderten Rahmenbedingungen des Personalmanagements an Hochschulen empirisch in qualitativen Einzelfallstudien nachgegangen werden. Zunächst werden dazu einige methodische Hinweise präsentiert.

3. Methodisches Vorgehen

Mit den vorangestellten Überlegungen wurde der Untersuchungsgegenstand des Personalressorts an Hochschulen soweit vorstrukturiert, dass leitende Fragestellungen für eine qualitative Befragung formuliert werden konnten. Aufgrund des rudimentären Forschungsstandes zur veränderten Personalfunktion an Hochschulen wurden explorative Einzelfallstudien als Untersuchungsdesign gewählt. Die Einzelfallanalyse wird häufig durch typische, extreme oder abweichende Fälle realisiert (vgl. Schreier 2010, S. 247), wobei das „Typische" aus theoretischen Vorüberlegungen resultieren kann. Für das Vorhaben waren Fälle (bzw. Ressorts) von Interesse, die sich sowohl in staatlicher Trägerschaft als auch in Stiftungs-Trägerschaft befinden, immer aber einen vertrauensvollen Zugang zum Feld boten.
Die Datenerhebung erfolgte mittels eines halbstrukturierten Interviewleitfadens, der wesentliche Bezugspunkte zu den o.g. Themen wie z.B. Verwaltungsstruktur, Aufbau- und Ablauforganisation, Fragen zum Rollenverständnis, zur Personalentwicklung und zur Innovationstätigkeit enthielt. Für die Auswertung der qualitativen Interviews wurde die Methode der thematischen Kodierung nach Hopf/Schmidt (1993) eingesetzt, die sich besonders dazu eignet, aus einem umfangreichen Textkonvolut eine interviewübergreifende Strukturierung eines Themenfeldes zu erarbeiten. Das Auswertungsverfahren basierte auf den drei theoretisch konstruierten Kategorien zum Rollenverständnis, zur Personalentwicklung und zur Innovations- und Kooperationsaktivität. Das Kodieren erfolgte im Forschungsteam (konsensuelles Kodieren) und mit Hilfe von (QDA-)Software, um eine möglichst hohe Güte zu erreichen. Im Folgenden werden die Befunde aus der Gesprächsreihe gebündelt nach den drei Themenblöcken skizziert. Der Stil der Darstellung ist diskursiv, d.h. die Ausführungen werden entlang thematisch zusammengehöriger Teile der Gespräche entfaltet.

4. Darstellung der Ergebnisse (Dezernenten-Gespräche)[1]

A) Zum veränderten Rollenverständnis

Die Interviewergebnisse deuten insgesamt auf eine fortschreitende Serviceorientierung des Personalwesens und der Administration hin. Beratenden Tätigkeiten und der Verinnerlichung von Servicementalität durch die Verwaltungsbeschäftigten fallen dabei stärkeres Augenmerk zu, da „ein klassisches Verwalten nicht mehr stattfindet, sondern wirklich ganz stark die Dienstleistungsorientierung […] in den Vordergrund gestellt wird" (463ff.). Entsprechende Entwicklungen führen aber auch etwa zu Ideen vorgeschalteter self-services, die die Beschäftigten stärker in Eigenverantwortung nehmen und Entlastungspotenzial für die Verwaltung bergen (470ff.). Die entsprechende Trendprägung durch vor allem privatwirtschaftliche Einflüsse wird nicht durchweg ohne Kritik bewertet. So sieht ein Dezernent mit Nachdruck die Gefahr einer unbedachten „Überstülpung" der primär wirtschaftlichen Ansätze zulasten der Organisationskultur der Hochschulverwaltung. So würden vielfach „Arbeiten für den Papierkorb" gemacht und „Arbeit vergeudet ohne Sinn und Verstand" (321ff.). Allerdings werden mit stärker personalwirtschaftlichen Einflüssen Hoffnungen auf ein systematisches Controlling bzw. Berichtswesen genährt (355ff.). Als einengend und stark kontrastiv zur freien Wirtschaft empfunden wird die Rolle der Betriebs- und Personalräte (378ff.), die einen beträchtlichen Einfluss auf Bewerbungsverfahren und den Auswahlprozess des Personals üben können (389). Schon im Recruiting sei die Personalverwaltung daher „von vornherein gehandicapt" (391). Grundsätzlich fehle es – im Vergleich zur Wirtschaft – an einem planvollen „Talentmanagement" (395). Insbesondere übergreifende Kompetenzen könnten oft nicht oder nicht genügend beachtet werden, da einzelne Statusgruppen fixe Stellenanforderungen einforderten („Dann heißt es sofort: Das stand in der Stellenausschreibung und davon wird nicht abgewichen." – 402).
Selbst sehen sich die Dezernenten durchgehend in einer ihre Hochschul- und Fakultätsleitungen, die Lehrstühle, Institute und deren Mitarbeitende *beratenden* Funktion. In dieser Rolle ist die Personalarbeit vor allem „ein verlässlicher, gut qualifizierter Ansprechpartner" (568) mithin direkt des Personals („Wer mich sprechen will, kriegt einen Termin." – 455), der aber erst allmählich den Prozess vollzieht, sich von einer „Graue-Maus-Verwaltung zu einer bunten und schillernden" (602ff.) zu wandeln (454ff.; 581ff.; 421ff.; 281ff., 300ff.). Dabei bestehen gleichwohl Unterschiede in der (erlebten) strategischen Ausweitung und Kompetenzfülle des eigenen Beratungsprofils. Sieht man sich „Kanzler und Rektor ganz eng verbunden" (448) und führt eine wechselseitige, proaktive Personalpolitik auf gleicher Augenhöhe („Ich berate meinen Rektor und er berät mich." – 450), trägt andernorts stärker die Einsicht in Grenzen eigener, zumeist eher passiver, Wirkungspotenziale: „Ich sage mal, eine Personalverwaltung, die strategische Entscheidungen treffen will... – das geht ja gar nicht, die Strategie wird ja von der Hochschulleitung vorgegeben. Ich kann mich da ja nicht hinstellen und da irgendwas sagen." (300ff.). Neben der Frage, welche Rollen durch Personalressorts übernommen werden kommen auch die internen Stellenprofile kritisch zur Sprache. So verweist ein Dezernent auf die Problematik, dass die Stellung des Personalers im Hochschulmanagement weiterhin auf die eines Sachbearbeiters angelegt bliebe, wiewohl die Ma-

[1] Wir verwenden aus Gründen der Schriftökonomie im Weiteren immer die männliche Form aller Berufs- bzw. Amtsbezeichnungen und meinen diese allesamt geschlechtsneutral.

terie „Human Resources" doch eine komplexe Erweiterung dieses Berufsprofils, hin zu einem konzeptionell-strategischen Verständnis, erfordere (570ff.; 600ff.). Hier wird die strukturell angelegte Eindimensionalität des Personaler-Berufs im öffentlichen Dienst als vorwiegende „Vollzugskraft" beklagt. Dementsprechend werden Versuche unternommen, das Stellenprofil beispielsweise mithilfe rhetorischer „Upgrades" aufzuwerten: „Also, ich sage nicht mehr, die sind meine Sachbearbeiter sondern die sind meine Sachverständigen für das Thema Personal." (581ff.). Dies führt dazu, dass die Personal-Funktion insgesamt eine Arbeits- und Kompetenzanreicherung (Job Enlargement/Job Enrichment) erfährt, mit den entsprechenden Konsequenzen für die Formulierung von Stellenanforderungen: „Und wer hier nicht mitdenkt, der wird nicht eingestellt." (608f.).
Dadurch kommt es in der Folge zwar auch zu Mehrbelastungen im Funktionsbereich des einzelnen Beschäftigten, und die Aufwertung der Tätigkeiten wird anfänglich mit fehlendem Verständnis sanktioniert, doch aus der Distanz der Veränderungsphase betrachtet „sind die Beschäftigten am Ende so viel zufriedener." (620ff.). Dies wiederum nimmt Einfluss auf eine dann eher moderierend gestaltete Leitungsfunktion: „Wenn ich ein Thema lösen will, hole ich alle zusammen und frage die als Experten, was machen wir denn jetzt? Also, ich neige nur ganz wenig zu Einzelentscheidungen." (494). Die eigene Rollenverortung erscheint den Dezernenten hinsichtlich der erfragten Gegenüberstellung eher spezialisierter vs. eher generalistischer Aufgaben, schwierig. Weder wird eine eindeutig generalistische noch eine aufgabenspezifische Ausfüllung der Dezernentenstelle vor dem Hintergrund der erlebten Praxis wahrgenommen (432ff.; 610ff.; 589ff.). Die Führungsfunktion wird einerseits hinsichtlich der Zwecke Vernetzung und Integration der anfallenden Aufgaben reflektiert: „Ich bin für kein Fachgebiet hier Expertin. Also ich bin allein von meiner Ausbildung her gezwungen, ständig andere Leute zu fragen. Und das ist, finde ich, ganz normal." (592). Andererseits „wird man wahrscheinlich alles von den Personalleitern fordern" (443). Doch wird die Frage der Spezialisierung stärker unter dem Fokus des Kompetenz- und Wissensmanagements anstatt qualifikatorischer Expertise betrachtet: „Wir haben hier lange Jahre gedacht, einer muss so ziemlich alles abdecken. Aber Rechtsprechung entwickelt sich, einer kann nicht mehr alles wissen. Deshalb ist unser Motto: a) wo kann ich gucken, wo es steht und (b) wo frage ich, wenn jemand anderes im Team spezialisiert ist." (444).

B) Zu Fragen der Personalentwicklung

Die Praxis der Personalentwicklung in den ausgewählten Hochschulen zeigt ein gemischtes Bild. Zum Einen erfahren die Personalexperten durchaus Akzeptanz aus der Hochschule (158ff.), zum Anderen werden die Umsetzung im Alltagsgeschäft der Verwaltung sowie die wissenschaftsspezifische Passung der Angebote auch kritisch gesehen (213ff.). Die Hochschulen im Einzelnen treiben ihre Personalentwicklung sehr unterschiedlich intensiv voran. Dabei ist sowohl einerseits eine langjährige erfolgreiche Tradition systematischer Personalentwicklung erkennbar wie auch andererseits ein erstes, noch sehr zaghaftes Annähern an die Materie (105ff.; 416ff.).
Hinsichtlich Einstellungen und aktiver Förderung gegenüber systematischer Personalentwicklung durch die Statusgruppe der Professoren werden besondere Charakteristika hervorgehoben. Einerseits werden Professoren von Personalchefs als die „wichtigste Führungsebene unter dem Rektorat" (257ff.) begriffen. Andererseits wird das Selbstverständnis der Professoren nicht primär als das einer (klassischen) Führungskraft gesehen. Professoren definierten sich demnach als „Wissenschaftler, die auch Personal haben" (259). Sehen die Dezernenten bei der Förderung direkt zugeordneter Beschäftigter die Professoren durchaus als unterstützend und kooperativ (293ff.; 132ff.), ist den Interviews stellenweise eine dezent kritische Haltung gegenüber dem Einfluss der Professoren zu entnehmen. Professoren werden mithin als besonders anspruchsvoll gegenüber der Personalabteilung charakterisiert (152f.), in Einzelfällen sogar als „elitär" und argumentativ unzugänglich (458ff.) oder gar „arrogant" (318). Hierin ist jedoch kein mehrheitliches, durchgängig etabliertes Verhalten zu sehen. Insgesamt sind die Dezernenten nach ihrer Eigenauskunft hochgradig bestrebt, ihre Aktivitäten immer sehr konkret an den unterschiedlichen Anliegen der einzelnen Lehrstühle anzusetzen, man sieht sich in einer unterstützenden Rolle. Interessant ist die Ansprache von Mitarbeiterkonflikten in Bezug auf einzelne Professoren. So wird berichtet von im Dezernat sogar weinend vorstellig werdenden Mitarbeitenden (230ff.), die ein schwieriges Dienstverhältnis an ihren Lehrstühlen beklagen. Wesentlich sei eine strukturierte Mitarbeiterbetreuung in den Fachbereichen, vor allem gestützt durch das klassische Mitarbeitergespräch und Mitarbeiterbeurteilungen, wie den Gesprächen zu entnehmen war.
Ein Dezernent verweist auf Überforderungssymptome und Frustrationen der (vor allem unbefristeten, langjährigen) Beschäftigten hinsichtlich der Einführung neuer Entwicklungsinstrumente, das heißt einer stärker an Weiterbildung orientierten Personalarbeit für den Verwaltungsbereich. Bemerkenswert mag hierzu die Charakterisierung jener Beschäftigten erscheinen, die bereits mehrere Jahre im Verwaltungsbetrieb tätig sind: „Es gibt gerade bei den Älteren schon Stimmen, die sagen, ich möchte einfach meine letzten 15, 20 Jahre einen ruhigen Job machen." (217f.). Als förderliche Bedingungen erfolgreicher Personalentwicklung lassen sich klare Zielvorgaben in die Organisation hinein durch die Hochschulleitung (268ff.; 408ff.) sowie eine am Mitarbeiternutzen fokussierte Haltung identifizieren. Mitarbeitende benötigten eine „Vorteilsübersetzung" (123ff.) hinsichtlich der Personalentwicklungsmaßnahmen und müssten den persönlichen Nutzen auch mit Blick auf die Sicherung ihres Arbeitsplatzes bzw. ihrer dauerhaften Anstellung verinnerlichen (123ff.). Hierzu wiederum sind Vorgesetzte erforderlich, die der konsequenten Personalentwicklung ihrer Beschäftigten stark befürwortend gegenüberstehen (123ff.): „Eine Kultur, die jungen Leuten möglichst früh Verantwortung geben will, sowohl im wissenschaftlichen als im nichtwissenschaftlichen Bereich." (399ff.). Teil dieser Kultur ist – idealerweise – nicht zuletzt eine hohe Vertrauensstellung des

Personalressorts (432ff.) innerhalb der Hochschule und ihrer sehr heterogenen Belegschaft.
Problematisch gesehen wird mancherorts auch eine starke Fokussierung des Themas Personalentwicklung primär auf der Basis monetärer Motive: „Oft geht es einzig und allein darum, wie komme ich möglichst schnell in die nächst höhere Entgeltstufe." (467f.). So könne auch eine Kultur erwachsen, in der das reine Erwerben „irgendwelcher Weiterbildungszertifikate" mit Ansprüchen an eine Höherstufung verbunden werde (468). Demgegenüber käme eine systematische Bedarfs-Maßnahmen-Analyse in der Hochschul-Weiterbildung zu kurz. So sei es keine Seltenheit, Mitarbeitende in Aufstiegsweiterbildungen zu entsenden ohne vorherige Prüfung der Eignung und ohne konkrete Stellenoptionen vorhalten zu können (477) – und so eine planlose Personalentwicklung zu bewirken.

C) Zur Bedeutung von Innovation und Kooperation

Gefragt nach Veränderungsdynamiken und Möglichkeiten der Zusammenarbeit innerhalb der Hochschulverwaltung und gemeinsam mit Personalverwaltungen anderer Hochschulen stellen vor allem die Personalleiter von Stiftungshochschulen ihre Organisationen vor dem Hintergrund weitreichender Struktur- und Verfahrensautonomie heraus: „Wir merken eigentlich […], dass die Hochschulen, die als Stiftungshochschulen organisiert sind, sehr viel veränderungsbereiter sind, weil wir nicht diese hohen bürokratischen Hürden […] haben." (324ff.). Dementsprechend werden erweiterte Möglichkeiten struktureller Veränderung geschaffen, „was andere nicht so haben" (349f.). Die Personalarbeit an Stiftungshochschulen kann somit „auch 'mal unkonventionellere Wege gehen" (330ff.), welche – konsequent verfolgt – sich in der Wahrnehmung der Prozesse bis hin zur „Regelungslosigkeit" (321) im Verwaltungshandeln ausweiten können. Eine sehr hohe Wirksamkeit innerhalb innovatorischer Prozesse und fortlaufender Veränderungsdynamiken wird speziell den Hochschulleitungen, das heißt deren Forcieren einer offensiv agierenden Richtlinienpolitik zugeschrieben (358ff.; 349ff.; 215ff.; 415ff.). Welche Neuerungen befördert werden und innerorganisatorisch durchgreifende Akzeptanz finden, „steht und fällt mit einem guten, kreativen Präsidium" (352). Denn „eine Hochschulleitung, die […] Neuerungen anstrebt, diese beharrlich vertritt und auch sehr offensiv damit umgeht, erreicht deutlich mehr als eine Hochschulleitung, die nicht eingebunden ist […], keine Rückendeckung und keinen Rückhalt in den Gremien hat." (358ff.). Das heißt, die Hochschulleitung generiert und treibt – mehr oder minder maßgeblich – ein überhaupt innovationsfreundliches Bewusstsein in der Organisation.
Unter innovierendem Handeln sind zudem auch stetig fortzuentwickelnde, nicht explosiv aufkommende Verfahrensänderungen zu begreifen. Dabei wird die Bedeutung des Interesses des Managements an bereichsspezifischen Entwicklungen nicht unterschätzt, wenn festgehalten wird, dass der Erfolg etwaiger Maßnahmen auch davon abhängt, „wie stark eine Hochschulleitung auch an kleineren Umsetzungen interessiert ist und sich darum kümmert" (364ff.). Die Grenzen innovierenden Handelns werden vor allem an den formal-juristischen „Demarkationslinien" der Laufbahnplanung des öffentlichen Dienstes fixiert: „Die Grenzen sehe ich da, wo es um Rechtsanwendung geht." (273ff.). Vor allem die beamtenrechtlichen Bestimmungen werden entsprechend als unveränderliche Konstante herausgestellt (170ff.). Denn „das Gesetz gibt eben viele Sachen vor. Und da kann ich nicht kundenfreundlicher sein oder innovativere Verfahren ausdenken." (177ff.).
Konstantes Innovationsgeschehen bildet sich in der alltäglichen Praxis der Dezernenten erkennbar unterschiedlich ab und wird insbesondere über die schrittweise und eher inkrementelle Neuerung von Verfahrenslogiken mit dem Ziel pragmatischer Zweckerfüllung getrieben. Dazu kann beispielsweise die Änderung der Denomination eines Lehrstuhls und eine Umwidmung eines entsprechenden Fachinstituts (347f.) gehören; oder auch kostensenkende Kooperationsprojekte zwischen dem Wissenschafts- und Verwaltungsbetrieb in Zeiten kontinuierlich knapp gehaltener Haushaltsmittel (336f.). Auch die Verschlankung des Instanzenzugs im Rahmen des Gremienmanagements an Hochschulen (350f.) oder die Einführung jährlicher Open-Space-Veranstaltungen durch die Hochschulleitung zur Ideenfindung durch die Belegschaft (360ff.) können hierzu gezählt werden.
Innovation misst sich jedoch entscheidend auch an Fragen struktureller Offenheit bzw. mentaler Hinwendung zu veränderten prozessualen Routinen: „Also ich finde, dass wir schon in dem Sinne innovativ sind, dass wir uns hinterfragen, eben auch diese Kultur (181ff.). […] Und ich denke, das ist ja innovativ, wenn man das überlegt. Wenn man nicht sagt, das haben wir immer so gemacht und machen das in hundert Jahren noch so. Sondern auch 'mal zu überlegen, ist das so gut wie wir das machen." (189ff.). Dementsprechend bildet „auf verschiedenen Ebenen ein reger Austausch" (322) eine grundlegende Pro-Haltung hinsichtlich der Einführung veränderter oder neuartiger Abläufe innerhalb der Organisation.
Drei Innovationen im Rahmen der Personalentwicklung bzw. -förderung stechen bei den untersuchten Fallbeispielen besonders ins Auge. Zum einen handelt es sich dabei um ein von zwei Dezernenten dargestelltes Job Rotation-Programm.[2] Dieses soll mithilfe von Hospitationen in Personalressorts diverser Hochschulen die Verwaltungsbeschäftigten mit den jeweils unterschiedlichen Problemen und Organisationskontexten in Berührung bringen, um so „über den Tellerrand zu blicken" (536ff.). Auch werden mögliche Stationen in Industriebetrieben ins Gespräch gebracht (580 ff.). Dabei geraten schnell jedoch auch strukturelle Ressourcenprobleme in den Blick: „Wir bräuchten dazu viel mehr Stellen. Das größte Hemmnis ist diese ewige Finanzknappheit. Also wir können uns doch so tolle Personalprogramme, wie sie große Firmen auflegen, überhaupt nicht erlauben." (536ff.).

[2] Job Rotation bezeichnet ein Instrument der Personalarbeit, bei dem ein planmäßiger Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel eine Verbreiterung der personalen Fähigkeiten und eine Erhöhung der Motivation herbeiführen soll. Hierdurch werden einseitige Belastungen und Arbeitsmonotonie einerseits gehemmt, andererseits wird die Einsatzflexibilität erhöht. Vgl. Jung 2008, S. 213.

Ein weiteres herausragendes Beispiel stellt der Versuch dar, an Hochschulen Formen strukturierten Trennungsmanagements (Outplacements)[3] für solche akademische Beschäftigte zu installieren, die nach erfolgter Graduierung nach dem Studienabschluss und anschließend ausgereizter wissenschaftlicher Tätigkeit keine weiteren beruflichen Perspektiven innerhalb der Hochschule mehr sehen. Grund hierfür können entweder Schwierigkeiten bei der wissenschaftliche Qualifizierung oder aber unzureichende Vakanzen im jeweiligen wissenschaftlichen Fach sein. Dies bedeutet in der Regel eine Um- bzw. Weiterqualifizierung zum Zweck anderweitiger beruflicher Orientierung. Hieraus ergäben sich, nach Vorstellung des Dezernenten, auch für die Hochschule Vorteile hinsichtlich eines gestärkten sozialen Images als öffentlicher Arbeitgeberin.
Eine demgegenüber bereits erhebliche strukturelle Innovation stellt der Versuch dar, Personalarbeit diverser Hochschulen eines Regionalraums in Form eines „gemeinamen Dienstleistungszentrums" zusammenzufassen. Hiermit verfolgt wird das – vor allem in Konzernunternehmen bekannte – privatwirtschaftlich verbreitete Organisationsmodell des shared services center. Entsprechende Einrichtungen erledigen als z.B. eigenständige Tochtergesellschaften konzentriert das gesamte administrative und transaktionale Geschäft einer Organisation (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2010, S. 104f.). Mit Bündelung von Personaltätigkeiten einzelner Hochschulen könnte eine erhöhte Personalstärke für HR-Aufgaben erreicht und so mehr Kapazität für größere Projekte und Schwerpunktthemen geschaffen werden. Jedoch wird hier auch auf entsprechende Widerstände verwiesen, die einer rationalen Prüfung der Vorteile – vor Ort – entgegenstehen (973ff.).

5. Diskussion und Ausblick

In diesem Abschnitt soll eine Auswahl zentraler Beobachtungen der vorangegangenen Darstellung noch einmal verdichtet und auf die thematischen Grundlagen des akademischen Personalwesens und darüber hinaus auf andere mögliche Referenzpunkte bezogen werden. Besonders interessant ist die Selbsteinschätzung der Dezernenten hinsichtlich der eigenen und überwiegenden Rolle als Dienstleistende bzw. Beratende. Gerade der wiederholt stark positionierte Fokus auf die persönliche Beratung der Hochschulorgane, insbesondere der Hochschulleiter (Rektoren und Präsidenten), durch die Personaldezernenten in einem wechselseitig vertraulichen Verhältnis, führt zu einer interessanten Beobachtung. Erkennbar finden gegenwärtige Diskurse aus der privatwirtschaftlichen Praxis ihren Niederschlag in der öffentlichen Verwaltung, nämlich mit Blick auf das Rollenkonzept des Human Resources (HR) Business Partner (entwickelt von Ulrich 1997). Das Modell der HR Business Partner sieht die Rolle der Personalarbeit in Organisationen als Vermittler und Berater des Managements. Wesentlich ist hierbei, dass der Status von HR Business Partnern nicht etwa als „Zuarbeiter" sondern „auf Augenhöhe" der Organisationsführung verstanden wird. Business Partner werden dabei als die „Makler" des Managements in Fragen der Personalarbeit verstanden. Zugespitzt wird das Personalmanagement dabei in der Position eines „verlängerten Arms" der Geschäftsführung (bzw. hier im Falle der Hochschulen äquivalent: der Rektorate und Präsidien) gesehen. Davon abgegrenzt werden strikt die Aufgaben des Personalservice und der Personalverwaltung (vgl. Ulrich 1997).
In den Gesprächen wurde das Bedürfnis einiger Dezernenten deutlich, in Zukunft verstärkt in die strategische Personalarbeit einbezogen zu werden. Hierzu nötig sei aber das aktive Einfordern von Konzepten und Planungen durch die Dezernate im Auftrag der Hochschulleitungen. Denn schließlich sei „der Personaldezernent nicht ein Obersachbearbeiter, sondern jemand, der seinen Bereich weiterentwickelt" (985). Es besteht Grund zu der Annahme, dass die Dezernenten selbst möglicherweise sich der Ausübung des (Business-)Modells nicht en detail bewusst sind, sicher jedoch implizit bzw. funktional. Als bemerkenswert kann erscheinen, dass also ein am (weit fortgeschrittenen) betrieblichen Personalmanagement orientiertes Rollenkonzept auf indirektem Weg in die Praxis der Hochschulentwicklung Eingang findet. Organisationsspezifische Unterschiede zwischen Unternehmen und Verwaltung bestehen hinsichtlich betrieblicher Praktiken des Personalgeschäfts womöglich zunehmend weniger, als auf Ebene theoretischer Rekonstruktion und wissenschaftspolitischer Debatte traditionell vertreten wird. So war es im Übrigen auch die durchgängige Rückmeldung der Personalleiter, die ihre Tätigkeit gegenüber einer vergleichbaren in der Wirtschaft als vornehmlich graduell, keineswegs jedoch prinzipiell andersartig bewerteten.
Der mithin entscheidende Punkt mag aber sein, dass die Dezernenten ein grundsätzliches Wandlungsverständnis hinsichtlich des akademischen Personalwesens (und der Verwaltung der Hochschule insgesamt) vermitteln können. Es besteht insofern erkennbar ein Problembewusstsein für die normativen ökonomischen und gesellschaftlichen Ansprüche an eine sich immer deutlicher verändernde Arbeitswelt auch an Hochschulen im Umfeld der öffentlichen Verwaltung mit allen damit verbundenen Wagnissen und Experimenten.
Ein weiterer Schwerpunkt der Ergebnispräsentation fokussierte auf die Rolle und Gestaltung der Personalentwicklung als in Hochschulen weithin übersichtlich etabliertem Handlungsfeld. So wie zu Beginn des Beitrags thematisch aufgearbeitet werden konnte, sind durchgängig erprobten Strukturen eher der spezielle Sonderfall anstatt gängige Praxis. Als klar im Vorteil erwiesen sich im Rahmen der Erhebung zwei Hochschulen, die sich bereits seit vielen Jahren dem Personalentwicklungs-Thema gesondert und intensiv annehmen. Es wundert hierbei nicht, dass die dortigen Personalchefs von

[3] Outplacement bzw. Trennungsmanagement bezeichnet die (nach Möglichkeit angestrebte) einvernehmliche „Trennung von Mitarbeiter und Unternehmung durch Entlassung." (Jung 2008, S. 357) Dies kann – wie im oben gezeichneten Beispiel – durch einen sukzessiven Trennungsprozess, das heißt mit entsprechenden Services (Bewerbungstraining, Mentoring, Stellenvermittlung etc.) begleitet werden. Trennungsmanagement ist nicht eindimensional unter Kategorien der Kündigung zu fassen. Es handelt sich vielmehr um ein organisiertes, nach Möglichkeit beiden Interessen (Organisation und Personal bzw. Beschäftigtem) gerecht werdendes Austrittsverfahren. Trennungsmanagement kann psychosoziale, rechtliche und ökonomische Vorzüge insbesondere für die scheidenden Beschäftigen bieten.

eigenen Organisationseinheiten für Personalentwicklung berichten können. Eine gesonderte organisationale Abbildung des Themas hinsichtlich Akzeptanz und Nutzen mag daher klare Vorteile versprechen gegenüber einer losen, unscharfen Unterbringung innerhalb anderweitiger Sektionen der Personalverwaltung. Wie bereits oben angesprochen, blicken die Dezernenten der Stiftungshochschulen auf eine erhöhte Autonomie hinsichtlich ihrer Prozesse.

Alle Dezernenten-Gespräche verbindet in beachtlich gleicher Weise eine hohe Befürwortung einflussreich positionierter Hochschulleitungen. Den Rektoraten und Präsidien werden hohe Wirkungsgrade in die Organisation hinein bescheinigt. Erfolgreiche Personalarbeit, mit hoher Legitimität und Anerkennung innerhalb der gesamten Belegschaft, sehen die Dezernenten entsprechend wesentlich bedingt durch offensiv auftretende, die Personalfunktion fördernde Leitungsspitzen. Dieser Befund reiht sich ein in verschiedene Studien sowohl für den Hochschulsektor als auch das Schulwesen. Nicht überall wird jedoch die aktive Förderung erlebt: „Ganz ehrlich, mit Blick auf den Rektor, viel Unterstützung kommt da nicht." (878f.), da Rektoren und Präsidenten ein starkes Commitment zu ihren Fachbereichen hielten und eher dazu neigten, konsensuelle Lösungen zum Nutzen des Professoriums einer besonderen Unterstützung ihrer Verwaltungsleiter zu präferieren.

In Summe: Die qualitative Vorstudie widmete sich einem hochgradig aktuellen und sehr komplexen, interdisziplinären Gebiet der Personal- und Hochschulforschung. Die Arbeit bietet eine gezielte Vorstrukturierung der Thematik Personalmanagement an Hochschulen. Aus der kleinen Stichprobe können selbstverständlich keine allgemeingültigen Aussagen für die Hochschullandschaft abgeleitet werden. Das ist aber auch keinesfalls das Ziel einer explorativen Studie, bei der es um die erste Sondierung relevanter Dimensionen im Kontext des Wandels der Personalfunktion an Hochschulen geht. Insofern lag das Interesse auf einer selektiven Auswahl uns besonders aussagekräftig und illustrativ erscheinender, zur weiteren, kontroversen Diskussion einladender Studienergebnisse.

Literaturverzeichnis

Baecker, D. (2011): Das Personal der Universität. In: Ders.: Organisation und Störung. Aufsätze. Frankfurt/M., S. 155-192.

Frey, D./Peter, T./Weisweiler, S. (2013): Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen zur Verbesserung von Forschung und Lehre am Beispiel des LMU Center for Leadership and People Management. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und der Forschung (P-OE), 8. Jg., H. 4, S. 89-94

Hopf, C./Schmidt, Chr. (Hg.) (1993): Zum Verhältnis von innerfamilialen sozialen Erfahrungen, Persönlichkeitsentwicklung und politischen Orientierungen. Dokumentation und Erörterung des methodischen Vorgehens in einer Studie zu diesem Thema. Institut für Sozialwissenschaften der Universität Hildesheim. Verfu¨gbar u¨ber [Online-Ressource]: http://w2.wa.uni-hannover.de/mes/berichte/TextRex93.pdf (Letzter Abruf: 01.12.2013)

Jackson, M. P. (2001): Personnel management in UK universities. In: Personnel Review. Vol. 30, No. 4, pp. 404-420

Jung, H. (2008): Personalwirtschaft. 8. Aufl., München

Kehm, B. M./Fuchs, M. (2010): Neue Formen der Governance und ihre Folgen für die akademische Kultur und Identität. In: Clement, U./Nowak, J. et al. (Hg.): Public Governance und schwache Interessen. Wiesbaden, S. 75-94

Kühl, S. (2007): Die geringe Hebelwirkung von Personalentwicklung. Ein Diskussionsbeitrag. In: Organisationsentwicklung 26, 1, S. 42-47

Mehrtens, M. (2006): Personalentwicklung – ein kritischer Erfolgsfaktor für eine nachhaltige (Qualitäts-)Entwicklung (in) der Universität - Ein Praxisbericht. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und der Forschung (P-OE), 1. Jg., H. 1, S. 13-15

Münch, R. (2009): Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey/Co. Frankfurt/M.

Pellert, A./Widmann, A. (2008): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft. [Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, hgg. von A. Hanft]. Münster/Westf.

Reinhardt, Chr. (Hg.) (2004): Verborgene Bilder – große Wirkung. Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt. Bielefeld

Reinhardt, Chr./Dorando, M./Kallien, P./Kerbst, R./Kischkel, R./Möller, G. (2006): Universitätsübergreifende Kooperation und kollegiale Beratung – Eine Fortbildung für Führungskräfte der Universitäten Bochum, Dortmund und Witten-Herdecke. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und der Forschung (P-OE), 1. Jg., H. 1, S. 16-21.

Schmelzer, H. J./Sesselmann, W. (2010): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. 7. Aufl. München

Schmidt, B. (2007): Personalentwicklung an der Hochschule. Zehn Wege in ein unentdecktes Land. In: Die Hochschule 16, 2, S. 125-153

Schreier, M. (2007): Qualitative Stichprobenkonzepte. In: Naderer, G./Balzer, E. (Hg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, S. 231-244

Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Bosten (Massachusetts)

Warner, D./Crosthwaite, E. (1993): Human resource management in higher education. In: Current Business Research. Vol. 1, No. 3, pp. 48-70

Webler, W.-D. (2008): Möglichkeiten der Stärkung der Personalentwicklung an Hochschulen. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und der Forschung (P-OE), 1. Jg., H. 1, S. 9-13

Webler, W.-D. (2006): Personalentwicklung an Hochschulen – Grundbegriffe und Stellenwert. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und der Forschung (P-OE), 1. Jg., H. 1, S. 2-6

Winde, M. (2010): Personalentwicklung als strategisches Element. In: Wissenschaftsmanagement 16, 2, S. 16-20.

Ziegele, F. (2008): Budgetierung und Finanzierung in Hochschulen. [Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, hgg. von A. Hanft]. Münster/Westf.

■ **Marcel Schütz,** M.A., Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg,
E-Mail: marcel.schuetz@uni-oldenburg.de

■ **Dr. Heinke Röbken,** Dipl.-Ök., Professur für Bildungsmanagement. Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg,
E-Mail: heinke.roebken@uni-oldenburg.de

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Jetzt im Verlagsprogramm erhältlich:

Frauke Gützkow/Gunter Quaißer (Hg.):
Hochschule gestalten - Denkanstöße zum Spannungsfeld von Unterschieden und Ungleichheit

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

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

Gemeinsame Forschungsförderung steigt auf 8,5 Milliarden Euro

Bund und Länder stellten 2012 fast 8,5 Milliarden Euro für die gemeinsame Forschungsförderung bereit. Das ist eine halbe Milliarde Euro mehr als im Vorjahr und entspricht einer Steigerung um 6,5%. Der positive Trend der Vorjahre wurde damit fortgesetzt. Rund 69% der Gesamtmittel brachte der Bund auf, 31% stammten von den Ländern. Das ist das Ergebnis der vom Büro der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) veröffentlichten Publikation „Finanzströme im Jahr 2012". Die Finanzierung zusätzlicher Studienanfänger nach dem Hochschulpakt, der Qualitätspakt Lehre sowie das Programm „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen" sind in der Darstellung nicht enthalten.

Bedeutendste Empfänger der gemeinsamen Forschungsförderung nach Artikel 91 b des Grundgesetzes waren die großen außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen. Die Helmholtz-Gemeinschaft erhielt rund 2,5 Milliarden Euro, die Deutsche Forschungsgemeinschaft rund 2 Milliarden Euro. Die Max-Planck-Gesellschaft empfing rund 1,4 Milliarden Euro, die Leibniz-Gemeinschaft rund 970 Millionen Euro. An die Fraunhofer-Gesellschaft gingen rund 550 Millionen Euro. Weiterhin zeigen die „Finanzströme im Jahr 2012", wie sich die gemeinsamen Forschungsfördermittel auf die einzelnen Länder verteilen. Hier werden Unterschiede deutlich, die durch die regionale Verteilung von Einrichtungen, deren Finanzierungsschlüssel sowie durch die Erfolge bei organisationsinternen Wettbewerbsverfahren und den Förderprogrammen der DFG bedingt sind.

Auch der Mittelzufluss pro Einwohner variiert daher von Land zu Land erheblich. Er ist in den letzten Jahren in allen Ländern stark gestiegen.

Die Veröffentlichung informiert darüber hinaus detailliert über die Finanzierungsanteile des Bundes und der einzelnen Länder sowie über Transferleistungen unter den Ländern.

Die Publikation „Gemeinsame Forschungsförderung des Bundes und der Länder – Finanzströme im Jahre 2012" ist online unter
http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/GWK-Heft-35-Finanzstroeme2012.pdf
abrufbar.

Sie kann in Kürze als Heft 35 der „Materialien der GWK" beim Büro der GWK angefordert werden.

Quelle:
GWK-Pressestelle, PM 17/2013, 28. November 2013
http://www.gwk-bonn.de

Lehrerbildung für eine nachhaltige Entwicklung (LeNa)

Zwei Tage haben sich Vertreter von 28 Hochschulen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich an der Leuphana Universität Lüneburg getroffen, um sich zu einem gemeinsamen Netzwerk zusammenzufinden.

Die Netzwerkmitglieder verfolgen das Ziel, die Lehrerbildung mit Blick auf die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung weiterzuentwickeln. Künftige Lehrerinnen und Lehrer sollen damit in die Lage versetzt werden, Kindern und Jugendlichen Kompetenzen und Wissen zur Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft zu ermöglichen.

Alle Teilnehmenden verfügten bereits über Erfahrungen mit diesem Thema. Sie berichteten von aktuellen Trends wie projektartigen Arbeitsweisen, der Einbeziehung zentraler Zukunftsfragen in den Unterricht oder der Kooperation mit regionalen Partnern. An mehreren Hochschulen findet nachhaltige Entwicklung bereits in den Leitbildern ihren Niederschlag. Nachholbedarf besteht hingegen bei der Verankerung in Studiengängen und Prüfungsordnungen.

Netzwerk-Initiatorin und -Koordinatorin Prof. Dr. Ute Stoltenberg sieht in der Hochschulzusammenarbeit ein großes Potential: „Wir tragen gute Beispiele für eine innovative Lehrerbildung so zusammen, dass andere Hochschulen davon profitieren können." So habe etwa die Leuphana das Leitmotiv Bildung für eine nachhaltige Entwicklung bereits an verschiedenen Stellen zur Grundlage des Studiums gemacht. Auch in der Schweiz sei die übergreifende hochschulpolitische Diskussion bereits sehr weit gediehen. Dort haben die Rektorinnen und Rektoren der Pädagogischen Hochschulen, an denen Lehrerbildung stattfindet, seit diesem Jahr Bildung für eine nachhaltige Entwicklung als Grundlage des Studiums verankert.

Die Netzwerkmitglieder wollen künftig auch gemeinsame Forschungsarbeiten in Angriff nehmen und sich breit dafür einsetzen, dass Bildung für eine nachhaltige Entwicklung in die Lehrerbildung Eingang findet.

Das Netzwerk war im Januar 2013 während einer Tagung an der Leuphana gegründet worden.

Quelle:
http://www.leuphana.de/news/pressemitteilungen/pressemitteilungen-ansicht/datum/2013/11/28/lehrerbildung-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung-lena.html, 28.11.2013

„Wissen für die Gesellschaft“: Wissenstransfer durch Forschungsmuseen und Institute

Eine neue Publikation der Leibniz-Gemeinschaft beleuchtet die komplexe Beziehung zwischen Forschung und Öffentlichkeit: „Wissen für die Gesellschaft" beschäftigt sich mit der Rolle, die Forschungsinstitutionen und Forschungsmuseen bei der Vermittlung von Wissen spielen.
Wissenschaft und Forschung werden nur dann gesellschaftlich wirksam, wenn sie zu Innovationen, Entwicklungen oder Wissenszuwachs auch außerhalb der Scientific Community führen. In der deutschen Forschungslandschaft setzt die Leibniz-Gemeinschaft hier einen besonderen Schwerpunkt: In vielen Instituten verbindet sich Forschung mit dem Anspruch, Wissen in umfassender Form der Gesellschaft zugänglich zu machen. Dies gilt besonders für die geistes- und bildungswissenschaftlichen Institute sowie für die acht Forschungsmuseen.
Der 128seitige und reich bebilderte Band „Wissen für die Gesellschaft" thematisiert den Wissenstransfer von Forschungsinstitutionen und Forschungsmuseen. Expertinnen und Experten aus Deutschland und Großbritannien beziehen Position und geben Impulse zur Diskussion.
„Mit dem Projekt ‚Wissen für die Gesellschaft' wollen wir einen Beitrag zur Standortbestimmung leisten: Wo steht die Wissenschaft heute in ihrer Beziehung zur Gesellschaft?", so Dominik Kimmel, Herausgeber der Publikation und Leiter Vermittlung und Öffentlichkeitsarbeit am Römisch-Germanischen Zentralmuseum.
„Der Wissenstransfer in all seinen Dimensionen ist eine unverwechselbare Stärke der Leibniz-Gemeinschaft. Wir möchten der Gesellschaft, die uns finanziert, auch direkt etwas zurückgeben, indem wir mit ihr in Dialog treten", sagt Karl Ulrich Mayer, Präsident der Leibniz-Gemeinschaft.
Der Band ist das Ergebnis einer Tagung, die im Rahmen von „Mainz – Stadt der Wissenschaft 2011" in Mainz stattgefunden hat. Rund 120 Personen aus Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft, Forschungsinstituten, Hochschulen, Verbänden, Medien sowie der Politik nahmen teil.
Die Publikation ist im Verlag des Römisch-Germanischen Zentralmuseums erschienen (ISBN 978-3-88467-227-3). Unter http://wissenstransfer.rgzm.de ist die digitale Variante abrufbar.

Kontakt:
Friederike Mangelsen
Römisch-Germanisches Zentralmuseum
Forschungsinstitut für Archäologie
Tel.: +49 (0) 6131/9124-166
mangelsen@rgzm.de

Weitere Informationen unter:
http://wissenstransfer.rgzm.de

Pressekontakt für die Leibniz-Gemeinschaft:
Christian Walther
Tel.: 030 / 20 60 49 – 42
Mobil: 0173 / 513 56 69
walther@leibniz-gemeinschaft.de

Axel Rückemann
Tel.: 030 / 20 60 49 – 46
Mobil: 0162 / 132 86 56
rueckemann@leibniz-gemeinschaft.de

Quelle: Christoph Herbort-von Loeper M.A., Pressestelle Berlin, Leibniz-Gemeinschaft, http://idw-online.de/de/news565625

im Verlagsprogramm erhältlich:

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Peer Pasternack
Politik als Besuch. Ein wissenschaftspolitischer Feldreport aus Berlin

„Niemand studiert Medizin, um anschließend krank zu werden", gibt der Politikwissenschaftler und Hochschulforscher Peer Pasternack zu Protokoll – und geht gleichwohl für zwei Jahre in die Wissenschaftspolitik. Als Staatssekretär für Wissenschaft und Forschung im Senat von Berlin hatte er sich umständehalber insbesondere mit Haushaltspolitik zu befassen. Was das für Wissenschaftspolitik bedeutet, lässt sich hier kurzweiliger, als das Thema vermuten lässt, nachlesen. Pasternack legt einen analytischen Feldreport vor, der keine Anekdotensammlung ist, in dem sich aber, so der Autor, „manches aus Gründen, die in der jeweiligen Sache selbst liegen, nur mit ironischer Färbung" wiedergeben lässt. Wer authentische Auskünfte über die Gestaltungsmechanismen von Hochschul- und Forschungspolitik sucht, wird mit diesem Bericht ebenso bedient, wie diejenigen, die nach Zusammenhang, Wechselwirkung und Entkopplung von analytischem Wissen und politischen Handeln fragen, wie auch diejenigen, die sich für die Untiefen der Berliner Landespolitik interessieren.

ISBN 3-937026-40-1, Bielefeld 2005, 253 Seiten, 29.70 Euro zzgl. Versandkosten
Bestellung - Fax: 0521/ 923 610-22, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Reihe: Rechtsdidaktik in Lehre, Studium und Unterricht

Peter Dyrchs
Didaktikkunde für Juristen

Eine Annäherung an die Kunst des juristischen Lehrens

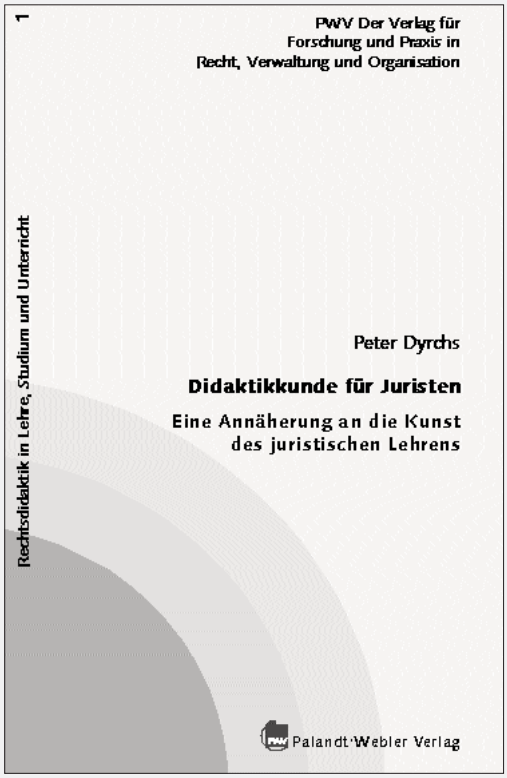
In der Regel wird das juristische Lehren über die Methode des „Trial-and-Error" gelernt. Das vorliegende, sehr engagiert geschriebene Buch eines die Lehre liebenden und an den Studierenden interessierten Praktikers will dazu beitragen, diesen Zustand durch systematische, klar strukturierte Annäherung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

Auf 337 Seiten wird eine Fülle begründeter und vom Verfasser in Jahrzehnten praktisch erprobter Tipps und Ratschläge angeboten, um zu einer effizienteren und studierfreundlichen Gestaltung in der juristischen Lehre zu kommen. Praktische Checklisten für die Planung, Durchführung und Nachbereitung sowie umfangreiche Evaluationsideen für die juristischen Lehr-/Lernveranstaltungen machen das Buch zu einem bald unentbehrlichen Ratgeber für die juristische Lehrkunst.

Es möchte all jenen Mutigen, die sich passioniert und verantwortungsbewusst in das aufregende Abenteuer des juristischen Lehrens gestürzt haben, eine Reflexionshilfe und ein Methodenrepertoire bieten. Der Band hilft jenen, darüber nachzudenken, wie sie für ihre Studierenden den juristischen Lehr-Lern-Prozess bestmöglich gestalten können. Er soll dazu beitragen, eine „Berufswissenschaft des juristischen Lehrens zu formulieren". Der Autor wünscht sich, dass Sie am Ende hoffentlich denken: „So habe ich es bisher nicht gesehen. Interessant! Probier´ ich mal aus!"

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

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



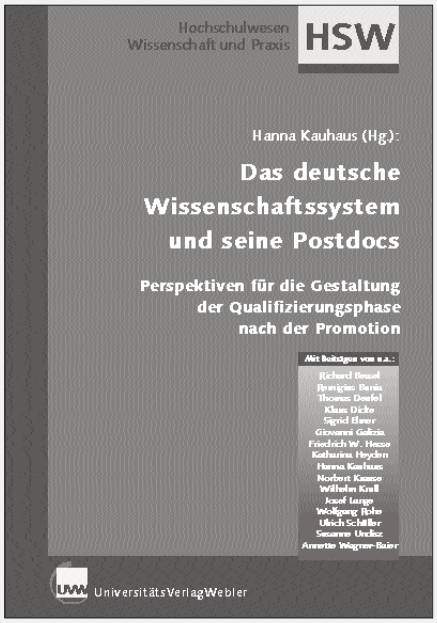
Der Autor war Staatsanwalt und Richter am Landgericht Köln, verfügt über mehr als 25 Jahre Lehrerfahrung (Fachhochschule für Rechtspflege NRW) und ist Autor zahlreicher juristischer Einführungswerke.

ISBN 10: 3-937026-81-9,
ISBN 13: 978-3-937026-81-7,
337 Seiten,
44.60 Euro zzgl. Versandkosten

PWV

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – nicht überall im Versandbuchhandel (z.B. nicht bei Amazon).
Bestellung - E-Mail: info@palandt-webler-verlag.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Hanna Kauhaus (Hg.):
Das deutsche Wissenschaftssystem und seine Postdocs.
Perspektiven für die Gestaltung der Qualifizierungsphase nach der Promotion



Dokumentation des Symposiums der Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena 2012

Die Situation des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland ist von gravierenden Unstimmigkeiten gekennzeichnet – darüber herrscht weitgehend Einigkeit. Doch wie sind diese Unstimmigkeiten zu beurteilen: Handelt es sich um Interessenkonflikte zwischen Universitäten und Nachwuchswissenschaftlern, oder haben sich Rahmenbedingungen entwickelt, die Nachteile für alle Beteiligten mit sich bringen? Und: Welche Handlungsoptionen haben die verschiedenen Akteure im Wissenschaftssystem, um die Rahmenbedingungen der Postdoc-Phase zu verbessern?

Der vorliegende Band dokumentiert die Ergebnisse des gleichnamigen Symposiums, das die Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena im November 2012 veranstaltete. Vertreter der Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsförderer, Landes- und Bundespolitik, Wirtschaft, Hochschulforschung und Postdocs brachten ihre Sichtweisen ein und arbeiteten gemeinsam an Perspektiven zur Gestaltung der Postdoc-Phase.

Bielefeld 2013, ISBN 13: 978-3-937026-88-6, 127 Seiten, 24.80€

Erhältlich nur im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – nicht im Versandbuchhandel (z.B. Amazon).
Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe: Hochschulwesen Wissenschaft und Praxis

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.**

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Hochschulmanagement"

Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag

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

Kontakt: UVW-UniversitätsVerlagWebler, Der Fachverlag für Hochschulthemen,
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld,
Fax: 0521 - 92 36 10-22, E-Mail:info@universitaetsverlagwebler.de

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

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

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2013
Europäische Wissenschaftspolitik

Zum Prozess der Entwicklung und Verabschiedung von Horizon 2020
Zusammenfassung von öffentlichen Erklärungen und Presse-Erklärungen des BMBF

Fo-Gespräch mit Helga Nowotny, Präsidentin des European Research Council (ERC)

Wolff-Dietrich Webler
200 Jahre Wissenschaftsfreiheit umsonst? 150 Jahre Verfassungsgeschichte vergessen?
Die neue EU-Wissenschaftspolitik nimmt partiell eine höchst seltsame Richtung

Helga Nowotny
Shifting horizons for Europe's social sciences and humanities

Fo-Gespräch mit Jutta Allmendinger, Dagmar Simon und Julia Stamm

Jutta Allmendinger, Julia Stamm & Sally Wyatt
Laying the Ground for True Interdisciplinarity – Engaging the Social Sciences and Humanities across Horizon 2020

Helga Nowotny
Don't just complain, take the lead! Social Sciences and Humanities must look to integrate into Horizon 2020 targets.

Jutta Allmendinger
Mehr Geld für Identitäten und Kulturen – EU-Förderung für Geistes- und Sozialwissenschaften

Andreas Baumert & Beate A. Schücking
Strategien und Herausforderungen der Forschungsprofilbildung aus Sicht der Universitäten: Hochschulleitungen im Spannungsfeld von externen Ansprüchen und internen Handlungsmöglichkeiten

Dietrich v. Engelhardt
Alexander von Humboldt oder: Wissenschaft, Philosophie und Kunst im Dialog

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 6/2013

Hochschulentwicklung

Olga Wälder
Back to the roots: Kopfrechnen reaktivieren?

André Albrecht & Hilde Köster
„Frühe Bildung" – Ergebnisse einer längsschnittlichen Befragung

Hannah Dürnberger
Sozialkompetenzen an der Hochschule fördern

Hochschulforschung

Thomas Gaens
Von einem, der auszog, einen Leistungsindikator zu erheben Durchfallquoten und die Problematik ihrer Bildung

Daniela Wagner
Innovative Lehr- und Lernkulturen an Universitäten

Rezension

Heinz Bachmann (Hg.): Hochschullehre variantenreich gestalten
(Roger Johner)

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung
in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

POE 4/2013
PE-Initiativen

Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

Dieter Frey, Tanja Peter & Silke Weisweiler
Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen zur Verbesserung von Forschung und Lehre am Beispiel des LMU Center for Leadership and People Management

Katharina Hörner, Sibylla Krane, Jörg Schelling, Susanne Braun & Dieter Frey
Eine fächerübergreifende Kooperation zur Führungskräfte- und Teamentwicklung an der LMU München

Cornelia Rövekamp & Anja Freifrau von Richthofen
Integration der Lehrbeauftragten in eine langfristige Personalentwicklung Teilprojekt des Verbundprojektes „Servicestelle Lehrbeauftragtenpool"

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Marion Degenhardt, Camilla Granzin, Doris Schreck
Betreuungskultur – Qualität und Praxis der Nachwuchsförderung Konzept und Ergebnisse eines Tages zur Nachwuchsförderung an der Pädagogischen Hochschule Freiburg

Personal- und Organisationsforschung

Wolff-Dietrich Webler
Methodenprobleme der empirischen Erhebung der Nachfrage nach hochschuldidaktischer Aus- und Weiterbildung

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

QiW 3+4/2013
Schwerpunkt:
Konzepte und Praxis des QM

QiW-Gespräch mit Dr. Michael Craanen und Barbara Emmerich Kollegiale Leitung der Abteilung Qualitätsmanagement im Präsidialstab des KIT

Gerald Gaberscik
Auswirkung eines Quality Audits auf das universitäre Qualitätsmanagement – ein Erfahrungsbericht

Stefen Müller
Workload-Erfassung als Baustein im universitären Qualitätsmanagement

Benjamin Ditzel
Prozessqualität an der Universität Hildesheim: Erfahrungen mit dem prozessorientierten Ansatz im Bereich Studium und Lehre

Ousmane Gueye
Zur Qualitätsentwicklung in der Hochschulausbildung im westafrikanischen Senegal

Jochen Gläser
Die epistemische Diversität der Forschung als theoretisches und politisches Problem

Differenzierung des Hochschulsystems in Deutschland und im internationalen Vergleich aus Sicht der Hochschulforschung – Ein Bericht zur 8. Jahrestagung der GfHf
(Anne Mindt)

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 4/2013
Peer-to-Peer in der Allgemeinen Studienberatung

Beratungsentwicklung/-politik

Dirk Rohr
Beratung durch Peers: Theorie, Praxis und Evaluation der Studienberatung durch Studentische Hilfskräfte

Daniel Wilhelm
Möglichkeiten und Grenzen von Peer-Angeboten in der Studieneingangsphase – Herausforderungen der studentischen Lebensphase und Reaktionen der Beratungsinstitutionen an Hochschulen

Foteini Lekka, Georgios Efstathiou & Anastasia Kalantzi-Azizi
„Student to Student": The application of a web-based peer support program in academic settings

Martin Scholz
Studienberatung zwischen Projekt-orientierung und Grundversorgung

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Martin Scholz, Anna-Elise Weiß & Julia Bertuleit
Das Anker-Peer-Programm – Studierende beraten Studierende

Tagungsbericht

NACADA International Conference 2013 in Maastricht Amerikanische Verbandstagung erstmals in Europa
(Barbara Nickels)

UVW

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

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-12

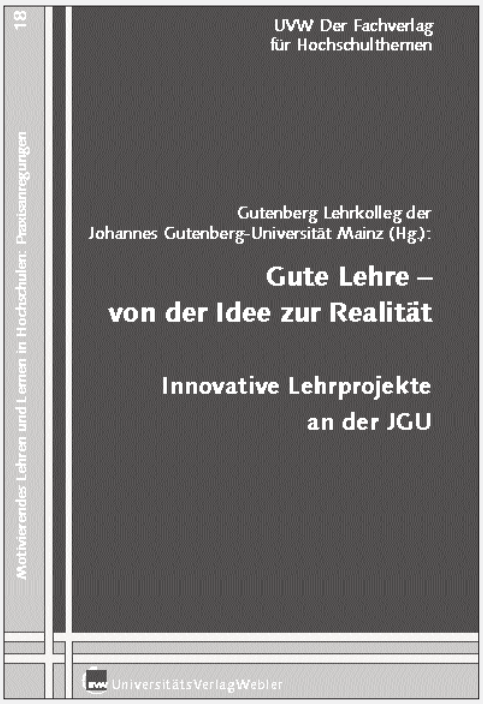
Fax:
0521/ 923 610-22

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

NEUERSCHEINUNG

Gutenberg Lehrkolleg der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Hg.): Gute Lehre – von der Idee zur Realität Innovative Lehrprojekte an der JGU



Exzellenz in der Lehre ist ein Schlüsselfaktor, wenn es um die Attraktivität einer Hochschule geht. Steigende Studierendenzahlen und die Anforderungen der Wissensgesellschaft – gekennzeichnet durch Informationsflut, Globalisierung und Wettbewerb – bewirken einen Wandel an den Hochschulen und verlangen eine Neuorientierung in den Lehr- und Lernformen sowie eine Optimierung von Lernprozessen.
In diesem Sammelband werden innovative methodisch-didaktische Konzepte, die vom Gutenberg Lehrkolleg der Johannes Gutenberg-Universität Mainz gefördert wurden, vorgestellt, ihr Modellcharakter und ihre Wirkung für die Lehrpraxis evaluiert: von der Trainingsapotheke am Institut für Pharmazie und Biochemie über die Konzeption neuartiger E-Übungsaufgaben für mathematische Service-Lehrveranstaltungen bis hin zur Entwicklung eines Klang-Licht-Bootes für die Luminale 2012 in Frankfurt. So entsteht ein Überblick über die Vielfältigkeit kreativer Lehrideen sowie deren Nachhaltigkeit, Übertragbarkeit und Potential für hochschulweite Strukturveränderungen.

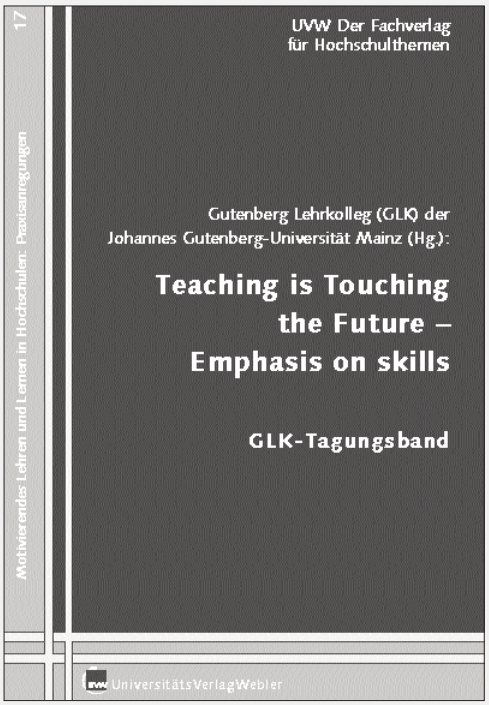
Bielefeld 2013, ISBN 13: 978-3-937026-86-2,
205 Seiten, 38.60 €

Demnächst erhältlich:

Gutenberg Lehrkolleg der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Hg.): GLK-Tagungsband Teaching is Touching the Future – Emphasis on Skills

Am 29. und 30. November 2012 veranstaltete das Gutenberg Lehrkolleg der Johannes Gutenberg-Universität Mainz die internationale Tagung "Teaching is Touching the Future – Emphasis on Skills".
Im Rahmen dieser Tagung wurde die Neuorientierung der akademischen Lehr- und Lernformen an deutschen Hochschulen diskutiert, bei der die Lernerzentrierung in den Fokus rückt.
Mit Vorträgen und Postern wurden Forschungsergebnisse und Umsetzungsbeispiele zum "shift from teaching to learning" vorgestellt und fachspezifisch wie fachübergreifend erörtert.
Der vorliegende Sammelband beinhaltet die Tagungsbeiträge in schriftlicher Form. Zu Themen wie Kompetenzmessung/-modellierung, Kompetenzen der Lehrenden, Kompetenzorientiertes Prüfen oder Vermittlung von Schlüsselqualifikationen/überfachliche Kompetenzentwicklung werden verschiedene Ansätze einer Kompetenzorientierung im Kontext von Studien- und Lehrveranstaltungsplanung präsentiert.
Auch werden neue Herausforderungen deutlich, die sich durch die notwendige Abstimmung von Lernzielen, Lehr- und Lernmethoden sowie Prüfungsformen ergeben.

Bielefeld 2013, ISBN 13: 978-3-937026-85-5, 435 Seiten



Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – nicht überall im Versandbuchhandel (z.B. nicht bei Amazon).
Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22