

# Hochschulmanagement

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

## 10. Workshop Hochschulmanagement 2008 in München

- Die Publikationsaktivität von DFG-Graduiertenkollegs  
und der Einfluss nationaler und fachlicher Heterogenität
  - Skalenerträge der Forschung  
wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereiche  
Empirische Ergebnisse und ihre Interpretation
    - Changing of the Guards  
Eine empirische Analyse  
der Sozialstruktur von Hochschulräten
  - Ansätze zur Optimierung des  
Marktverhaltens der (privaten) Hochschulen

**3 | 2008**

## Herausgeberkreis

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

*Thomas Behrens, Dr.*, Kanzler der Universität Greifswald

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

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

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

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

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

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

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

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

*Heinke Röbbken, Dr.*, Junior-Professorin für Bildungsmanagement, Institut für Pädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

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

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

## Hinweise für die Autoren

Senden Sie bitte zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der Papierform beigelegt oder per E-Mail zugeschickt werden) an die Redaktion (Adresse siehe Impressum). Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht gleichzeitig in einer anderen Zeitschrift behandeln. Wichtige Vorgaben zu

Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den Autorenhinweisen auf unserer Verlags-Homepage:

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

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

## Impressum

### Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler

Der Fachverlag für Hochschulthemen

Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld

Tel.: 0521 - 92 36 10-12, Fax: 0521 - 92 36 10-22

### Satz:

K. Gerber, E-Mail: [gerber@universitaetsverlagwebler.de](mailto:gerber@universitaetsverlagwebler.de)

**Erscheinungsweise:** 4mal jährlich

**Redaktionsschluss dieser Ausgabe:** 18.08.2008

### Grafik:

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

### Abonnement/Bezugspreis:

Jahresabonnement 59 Euro zzgl. Versandkosten

Einzelpreis 15 Euro zzgl. Versandkosten

### Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften

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

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

### Druck:

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

### Copyright:

UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigefügt ist.

Die Urheberrechte der Artikel, Fotos und Anzeigenentwürfe bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# Hochschulmanagement

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

## Editorial

57

## Politik, Förderung, Entwicklung und strukturelle Gestaltung von Leitungskonzepten

*Kerstin Pull & Birgit Unger*

Die Publikationsaktivität von DFG-Graduiertenkollegs und  
der Einfluss nationaler und fachlicher Heterogenität

58

## Leitung von Hochschulen und deren Untergliederungen

*Harald Dyckhoff, Heinz Ahn,*

*Sylvia Rassenhövel & Kirsten Sandfort*

Skalenerträge der Forschung

wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereiche

Empirische Ergebnisse und ihre Interpretation

62

*Werner Nienhäuser & Anna Katharina Jacob*

Changing of the Guards

Eine empirische Analyse

der Sozialstruktur von Hochschulräten

67

## Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Andrea Sperlich*

Ansätze zur Optimierung des  
Marktverhaltens der (privaten) Hochschulen

74

## Meldungen

80

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte

Fo, HSW, IVI, P-OE, QiW und ZBS

IV

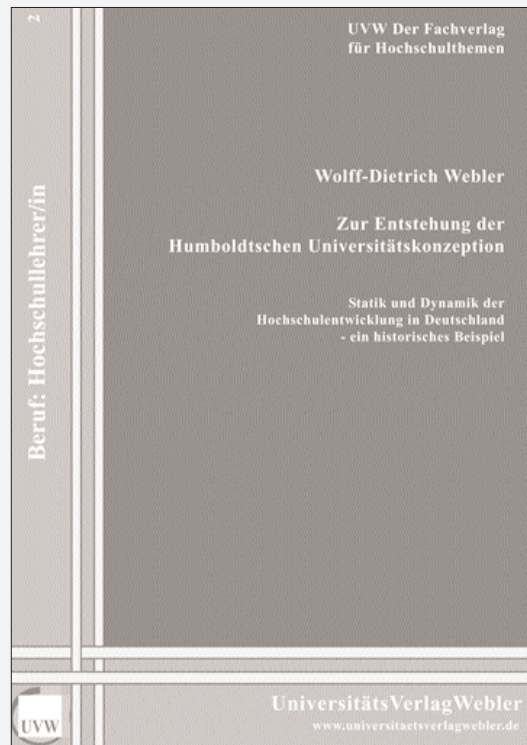
3 | 2008

**Wolff-Dietrich Webler:**

**Zur Entstehung der Humboldtschen Universitätskonzeption  
 Statik und Dynamik der Hochschulentwicklung in Deutschland- ein historisches Beispiel**

Insbesondere für diejenigen, die genauer wissen wollen, was sich hinter der Formel „die Humboldtsche Universität“ verbirgt, bietet sich die Gelegenheit, wesentliche historische Ursprünge der eigenen beruflichen Identität in der Gegenwart kennen zu lernen. Die Grundlagen der modernen deutschen Universität sind in einigem Detail nur Spezialisten bekannt. Im Alltagsverständnis der meisten Hochschulmitglieder wird die Humboldtsche Universitätskonzeption von 1809/10 (Schlagworte z.B.: „Einheit von Forschung und Lehre“, „Freiheit von Forschung und Lehre; Staat als Mäzen“, „Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden“) häufig mit der modernen deutschen Universität gleichgesetzt, ihre Entstehung einer genialen Idee zugeschrieben. Die vorliegende Studie zeigt, unter welchen gesellschaftlichen und universitären Bedingungen sich einige zentrale Merkmale ihrer Konzeption schon lange vor 1800 entwickelt haben, die heute noch prägend sind. Dies wird anhand der akademischen Selbstverwaltung, der Lehrfreiheit und der Forschung vorgeführt. Die über 50 Jahre ältere, seit mindestens Mitte des 18. Jahrhunderts anhaltende Entwicklungsdynamik wird lebendig. Schließlich wird als Perspektive skizziert, was aus den Elementen der Gründungskonzeption der Berliner Universität im Laufe des 19. Jahrhunderts geworden ist. Der Text (1986 das erste Mal erschienen) bietet eine gute Gelegenheit, sich mit den wenig bekannten Wurzeln der später vor allem Wilhelm von Humboldt zugeschriebenen Konzeption und ihren wesentlichen Merkmalen vertraut zu machen.

ISBN 3-937026-56-8, Bielefeld 2008,  
 30 Seiten, 9.95 Euro



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

**Peter Viebahn:**

**Lernerverschiedenheit und soziale Vielfalt im Studium  
 Differentielle Hochschuldidaktik aus psychologischer Sicht**

Mit der Einführung der gestuften Studiengänge und der Internationalisierung der Ausbildung hat sich das Bildungsangebot von Hochschulen in hohem Maße ausdifferenziert und es werden zunehmend unterschiedliche Studierendengruppen angesprochen. Diese Entwicklung konfrontiert die Hochschuldidaktik in verschärfter Weise mit der grundsätzlichen Problematik: Wie kann die Lernumwelt Hochschule so gestaltet werden, dass dort ganz unterschiedliche Studierende ihr Lernpotential entfalten können? Eine Antwort auf diese Frage gibt diese Arbeit. Sie führt in das Konzept der Differentiellen Hochschuldidaktik ein. Im allgemeinen Teil werden hochschuldidaktisch relevante Modelle zur Individualität des Lernens (z.B. konstruktivistischer Ansatz) und die bedeutsamen psychischen und sozialen Dimensionen studentischer Unterschiedlichkeit in ihrer Bedeutung für das Lernen erläutert. Im angewandten Teil wird eine Vielzahl von konkreten Anregungen zur Optimierung des Lernens für die verschiedenen Lernergruppen geboten. Ein Autoren- und ein Sachwortverzeichnis ermöglichen eine gezielte Orientierung. Dieses Buch richtet sich an Hochschuldidaktiker, Studienplaner und Lehrende, die einen produktiven Zugang zur Problematik und Chance von Lernerheterogenität finden wollen.

ISBN 3-937026-57-6, Bielefeld 2008, 225 Seiten, 29.80 Euro



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

Der 10. Workshop der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (VHB) fand am 22. und 23. Februar 2008 an der Ludwig-Maximilians-Universität München statt. Der erste Tag mit dem Rahmenthema „Die Auswirkungen der aktuellen Hochschulreformen auf das Management und die Leistungsfähigkeit der Universitäten“ wurde zusammen mit der wissenschaftlichen Kommission Organisation des VHB unter Leitung von Herrn Prof. Dr. Dres. h.c. *Arnold Picot* veranstaltet und beinhaltete eine hochkarätig besetzte Podiumsdiskussion mit je einem Vortrag und Diskussionsbeiträgen von Herrn Dr. *Thomas Goppel*, Bayerischer Staatsminister für Wissenschaft, Forschung und Kunst, Herrn Prof. Dr. *Bernd Huber*, Präsident der Ludwig-Maximilians-Universität München, Herrn *Sascha Spoun*, Präsident der Leuphana Universität Lüneburg, Herrn Prof. Dr. *Detlef Müller-Böling*, (damaliger) Leiter des Zentrums für Hochschulentwicklung (CHE), und Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. *Hans-Ulrich Küpper*, Leiter des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF), der dankenswerterweise auch die Organisation des Workshops vor Ort tatkräftig unterstützt hat.

Am zweiten Tag wurden zehn wissenschaftliche Fachvorträge zum Hochschulmanagement gehalten, von denen wieder (wie bereits in Heft 2/2007 zum 9. Workshop) vier in diesem Heft dokumentiert sind. Gegebenenfalls folgt noch ein weiterer Beitrag im nächsten Heft, wie auch der zweite Beitrag in Heft 3/2007 noch vom 9. Workshop stammte. Während bei den Workshops Hochschulmanagement prinzipiell jeder fachlich Interessierte vortragen darf und soll – für den aktuellen Call for Papers zum 11. Workshop Hochschulmanagement 2009 in Münster siehe „Meldungen“ in diesem Heft –, ist für diese Zeitschrift jeder Beitrag wissenschaftlich begutachtet worden, formal doppelt-blind, faktisch z. T. nur mit anonymem Gutachter, was jedoch auch viel wichtiger erscheint als die Anonymität der Autoren, die sich bei öffentlichen Vorträgen sowie fachkundigen Gutachtern ohnehin nicht erreichen lässt. In jedem Fall handelt es sich um sehr lesenswerte empirische Beiträge zu aktuellen und wichtigen Themen des Hochschulmanagement.

So analysieren Frau Prof. Dr. *Kerstin Pull* & Frau *Birgit Unger* in ihrem Beitrag **Die Publikationsaktivität von DFG-Graduiertenkollegs und der Einfluss nationaler und fachlicher Heterogenität** die durchschnittliche Zahl an Veröffentlichungen von Doktoranden in deutschen Graduiertenkollegs, die nach der Autorenzahl gewichtet bei 0,33 pro Jahr liegt, davon ein Drittel in Fachzeitschriften. Interessanterweise führt eine stärkere Interdisziplinarität von Graduiertenkollegs zu signifikant mehr Veröffentlichungen der Kollegiaten, während mehr Internationalität diese Zahl signifikant verringert. Dies lässt die gezielte Förderung von Heterogenität hinsichtlich der Nationalitäten fraglich erscheinen, wenn diese nicht andere oder gegebenenfalls spätere Vorteile bringt.

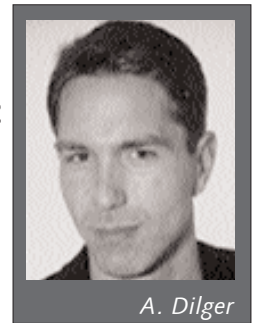
Seite 58

Herr Prof. Dr. *Harald Dyckhoff*, Herr Prof. Dr. *Heinz Ahn*, Frau *Sylvia Rassenhövel* & Frau *Kirsten Sandfort* zeigen in ihrem Beitrag **Skalenerträge der Forschung wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereiche: Empirische Ergebnisse und ihre Interpretation**, dass es zwar durchaus Effizienzunterschiede zwischen wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen an deutschen Universitäten gibt, was den Output in Forschung und Lehre bezogen auf den Input an Professuren und anderen wissenschaftlichen Stellen angeht, dass diese Unterschiede aber nicht auf die Größe der Fachbereiche zurückzuführen sind, also keine optimale Betriebsgröße existiert. Eher erstaunlich angesichts dieses eindeutigen Befundes ist dann die Schlussfolge-

rung, dass Anreize für stärkere fachbereichsinterne Zusammenarbeit und Synergien gesetzt werden sollten.

Seite 62

Herr Prof. Dr. *Werner Nienhüser* & Frau *Anna Katharina Jacob* untersuchen in ihrem Beitrag **Changing of the Guards: Eine empirische Analyse der Sozialstruktur von Hochschulräten** die Zusammen-



A. Dilger

setzung der neu gebildeten Hochschulräte in Deutschland, insbesondere den Anteil von Topmanagern und anderen Unternehmensvertretern an den (externen) Ratsmitgliedern und Ratsvorsitzenden. Mit einem Drittel aller Ratsmitglieder kommt die zweitgrößte Gruppe aus gewinnorientierten Unternehmen; es gibt nur mehr (42%) Universitätsangehörige, von denen jedoch die meisten intern von der betreffenden Universität stammen. Topmanager werden in Hochschulräten überproportional häufig zum Vorsitzenden gewählt, allerdings gilt das nicht für rein extern besetzte Hochschulräte und auch nicht für die übrigen Unternehmensangehörigen. Der Drittmittelanteil einer Universität hat ein schwach signifikant positives Vorzeichen hinsichtlich des Anteils der Wirtschaftsvertreter insgesamt, einschließlich entsprechender Verbandsvertreter, nicht jedoch hinsichtlich der Topmanager im Hochschulrat. Ob diese Befunde die Interpretation einer (zu?) starken (finanziellen) Ressourcenabhängigkeit der Hochschulen tragen, mag jeder nach dem Lesen des Beitrags selbst beurteilen.

Seite 67

Frau Dr. *Andrea Sperlich* behandelt **Ansätze zur Optimierung des Marktverhaltens der (privaten) Hochschulen**, wozu sie zuerst mittels Befragungsdaten nutzender Clusteranalyse drei relevante Typen von Privathochschulen unterscheidet, nämlich wissenschafts-, portfolio- und gewinn„bestimmte“, für die sie dann unterschiedliche Handlungsempfehlungen hinsichtlich des Angebots an Studiengängen oder der Ausgestaltung von Studiengebühren ableiten kann. Diese können auf den ersten Blick durchaus unerwartet sein, etwa wenn wissenschaftsorientierte Hochschulen höhere Studiengebühren durchsetzen können als gewinnorientierte, weil erstere auf Qualität und letztere eher auf die Menge setzen. Die am Ende angedachte Ausweitung der Betrachtung auch auf öffentliche Hochschulen wäre spannend, da deren Strategieoptionen weniger klar erscheinen und auch erhebliche Rückwirkungen auf die privaten Hochschulen haben, die in Deutschland doch größtenteils eher Nischen besetzen (müssen).

Seite 74

Insgesamt handelt es sich um vier hervorragende empirische Beiträge, die das Potential der ernsthaften wissenschaftlichen Beschäftigung mit Fragen des Hochschulmanagements aufzeigen. Die Argumente sind dadurch sehr differenziert und diskussionsfähig, während konkrete Empfehlungen mit Fakten gestützt werden können. Es bleibt zu wünschen, dass die Forschung in diese Richtung fortschreitet und die Praxis entsprechende Erkenntnisse aufnimmt, wozu sowohl die Zeitschrift als auch der Workshop Hochschulmanagement ihren Teil beitragen mögen, möglichst auch wieder gemeinsam. Jetzt bleibt mir nur noch, allen Beteiligten, ohne die dieses Heft nicht möglich wäre, herzlich zu danken, also den Autoren, Gutachtern, Mitveranstaltern, Mitherausgebern, Verlagsangehörigen und nicht zuletzt Ihnen, den geschätzten Lesern.

A. Dilger

*Kerstin Pull & Birgit Unger*

## Die Publikationsaktivität von DFG-Graduiertenkollegs und der Einfluss nationaler und fachlicher Heterogenität<sup>1</sup>



*Kerstin Pull*



*Birgit Unger*

Zu Beginn der 90er Jahre etablierte die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) mit den so genannten Graduiertenkollegs eine im deutschen Kontext neuartige Form der Doktorandenausbildung: In bewusster Abkehr vom klassischen Modell der Lehrstuhl-Promotion, bei dem die Doktorandenausbildung typischerweise wenig strukturiert und in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zwischen Doktorand und Betreuer verläuft (vgl. Sadowski 1993, S. 128), sind DFG-geförderte Graduiertenkollegs in Anlehnung an US-amerikanische Ph.D.-Programme organisiert. Sie bieten neben einem strukturierten Kursprogramm institutionalisierte Formen des wissenschaftlichen Austauschs zwischen den Kollegiaten und damit einen Rahmen für die Zusammenarbeit zwischen den Nachwuchswissenschaftlern eines Kollegs. Ein Graduiertenkolleg kann von einer Gruppe von Hochschullehrern einer Universität beantragt werden (im Rahmen so genannter Gemeinschafts- oder auch internationaler Kollegs auch von Hochschullehrern von zwei oder mehr Universitäten) und gruppiert eine Reihe von Qualifikationsprojekten um ein übergeordnetes Forschungsthema, zu welchem ein spezifisches Ausbildungsprogramm entworfen wird. Dabei legt die DFG Wert darauf, dass Graduiertenkollegs möglichst disziplinenübergreifend angelegt sind und dass die Kollegiaten nicht nur von Absolventen der Universität(en) rekrutiert werden, die das Kolleg beantragt hat/haben, sondern möglichst sogar international. Es war dabei das erklärte Ziel der Einführung von Graduiertenkollegs, nicht nur eine qualitative Verbesserung der Doktorandenausbildung (bei gleichzeitig angestrebter Verkürzung der mittleren Promotionsdauern) zu erzielen, sondern auch zur Ausbildung des zukünftigen wissenschaftlichen Nachwuchses entscheidend beizutragen (vgl. DFG 2008).

Obwohl die Einrichtung von DFG-Graduiertenkollegs bereits einige Zeit zurückliegt, steht eine Evaluation dieser Form der Doktorandenausbildung bislang noch aus bzw. ist erst in Ansätzen erfolgt. Die DFG selbst hat zu den von ihr geförderten Graduiertenkollegs verschiedene deskriptive Statistiken veröffentlicht, insbesondere zur Zusammensetzung der Kollegs und zu abgeschlossenen Doktorarbeiten (vgl. DFG 2004) sowie zur Einschätzung der Doktoranden bezüglich der Qualität der Förderung (vgl. DFG 2002). Enders/Mugabushaka (2005) haben über 1.400 ehemalige Stipendiaten verschiedener DFG-Stipendienprogramme un-

tersucht im Hinblick auf Profil und internationale Mobilität während ihrer Förderzeit einerseits sowie im Hinblick auf den weiteren beruflichen Werdegang, die Erträge aus wissenschaftlicher Tätigkeit und die nachträgliche Beurteilung der DFG-Förderpolitik durch die ehemaligen Stipendiaten andererseits. In einem laufenden Projekt untersuchen Hauss/Kaulisch (2008) die Promotionsbedingungen, wissenschaftlichen Erfolge und Karriereverläufe von Doktoranden in Deutschland und beziehen dabei zentral auch Doktoranden aus DFG-geförderten Graduiertenkollegs ein.

Während die Performance von Graduiertenkollegs auf unterschiedliche Art und Weise gemessen werden könnte (so etwa über die Promotionsquote oder auch über den Erfolg der Kollegs bei der Platzierung ihrer Absolventen im Wissenschaftsbereich, wie dies Schneider/Thaller/Sadowski (2008) für ausgewählte volkswirtschaftliche Fakultäten in Deutschland, Italien, Frankreich, Großbritannien sowie den Niederlanden und der Schweiz tun), konzentrieren wir uns in unserem Beitrag auf die *Publikationsaktivität* der Kollegiaten. Wir werten diese als Maß dafür, inwiefern es im Rahmen von DFG-Graduiertenkollegs gelingt, wissenschaftlich sichtbaren Forschungsoutput zu produzieren und die Kollegiaten erkennbar an wissenschaftliche Produktionsprozesse heranzuführen, um sie so für einen Verbleib im Wissenschaftsbetrieb zu rüsten. In unserer Analyse von 86 DFG-geförderten Graduiertenkollegs präsentieren wir erste empirische Evidenz für die Publikationsaktivität der Kollegiaten und können dabei unter anderem zeigen, dass diese ganz erheblich zwischen den einzelnen Kollegs (auch innerhalb eines Wissenschaftsbereichs) streut. Es scheint den Kollegs damit in der Tat in sehr unterschiedlichem Ausmaß zu gelingen, die Kollegiaten an wissenschaftliche Produktionsprozesse heranzuführen und sichtbaren Forschungsoutput zu produzieren.

In einem zweiten Teil des Beitrags (Abschnitt 4) befassen wir uns sodann mit der Frage, welcher Zusammenhang zwischen der von der DFG propagierten heterogenen Zusammensetzung der Kollegs auf der einen Seite und der Publikationsaktivität der Kollegs auf der anderen Seite besteht.

<sup>1</sup> Das Forschungsprojekt wurde durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft im Rahmen der Forschergruppe „Governance der Forschung“ finanziell unterstützt. Auch für die Unterstützung bei der Datenerhebung danken wir der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

Während die DFG bei ihrer Forderung nach Interdisziplinarität und Internationalität offenbar von einem positiven Zusammenhang zwischen Heterogenität und Performance ausgeht, deuten die theoretischen und empirischen Erkenntnisse der Diversity-Forschung (vgl. etwa Tajfel 1981, Gruenfeld et al. 1996, Hambrick/Cho/Chen 1996, Jehn/Northcraft/Neale 1999, Tsui/Egan/O'Reilly 1992) darauf hin, dass sich eine größere Team-Heterogenität sowohl positiv als auch negativ auf die Performance auswirken kann (für einen aktuellen Überblick über den Stand der empirischen Forschung siehe etwa Harrison/Klein 2007). Es scheint damit keineswegs selbstverständlich, dass ein Mehr an Heterogenität auf der Ebene der Kollegiaten (in Bezug auf die von ihnen vertretenen Studienfächer und Nationalitäten) automatisch in einer besseren Performance, d.h. einer höheren Publikationsaktivität der Kollegiaten resultiert. Die Beantwortung der Frage, ob die DFG-Forderungen nach Interdisziplinarität und Internationalität tatsächlich produktiv im Sinne einer Erhöhung des Publikationsoutputs der Kollegs sind, ist von besonderer Relevanz, weil mit der Ausbildung von Nachwuchswissenschaftlern ein für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Wissenschaftssystems höchst relevanter Teilbereich im Mittelpunkt der Analyse steht. Darüber hinaus ist die Fragestellung auch für den Wissenschaftssektor ganz allgemein – und nicht nur in Bezug auf die Ausbildung von Nachwuchswissenschaftlern – von Interesse, weil der aktuelle Reformprozess im Wissenschaftssektor ebenfalls begleitet wird von der Forderung nach stärkerer Internationalität und Interdisziplinarität. So können die Erkenntnisse unseres Beitrags zum Einfluss nationaler und fachlicher Heterogenität auf die Publikationsaktivität von DFG-Graduiertenkollegs in einem weiteren Kontext genutzt werden.

## 1. Datenbasis und Datenquellen

Unsere empirische Analyse basiert auf einem umfangreichen Datensatz zu 86 DFG-geförderten Graduiertenkollegs. Es handelt sich um eine Vollerhebung aller DFG-Graduiertenkollegs der zweiten Förderperiode aus den Geistes-, Sozial-, Lebens- und Naturwissenschaften, welche zwischen Oktober 2004 und Oktober 2006 einen Antrag auf eine dritte Förderperiode gestellt haben.

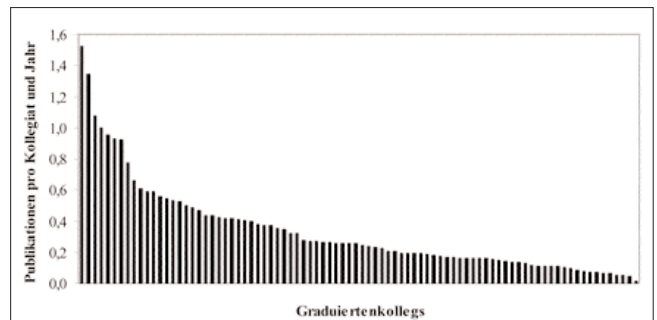
Die Daten zur Publikationsaktivität sind aus den – uns von der DFG freundlicherweise zur Verfügung gestellten – Arbeitsberichten der Kollegs entnommen, welche die Kollegs gemeinsam mit ihrem Antrag auf eine dritte Förderperiode bei der DFG einreichen. Die Graduiertenkollegs in unserem Datensatz haben damit einen starken Anreiz, ihren bisherigen Forschungsoutput vollständig und lückenlos zu dokumentieren, um so die Erfolgsaussichten ihres Antrags auf Bewilligung einer dritten Förderperiode zu erhöhen.

Die Daten zur Zusammensetzung der Kollegs in Bezug auf die Nationalitäten und die Studienfächer der Kollegiaten entstammen unterschiedlichen Quellen: Die nationale Heterogenität der Kollegiaten hat die DFG im Rahmen einer Befragung der Kolleg-Sprecher selbst erhoben und uns auch diese Daten zur Verfügung gestellt. Die Informationen zur fachlichen Zusammensetzung der Kollegs haben wir teilweise aus den Arbeitsberichten der Kollegs, teilweise im Rahmen einer Anfrage bei den Kolleg-Sprechern erhoben.

## 2. Publikationsaktivität DFG-geförderter Graduiertenkollegs

Was die Messung des Publikationsoutputs anbelangt, so differenzieren wir in unserer Erhebung zwischen sechs verschiedenen Publikationsformen, die auch die DFG in ihrer eigenen Kollegiatenbefragung (vgl. DFG 2002, S. 52) unterscheidet: (a) Artikel in Fachzeitschriften, (b) Artikel in Sammelbänden, (c) Arbeitspapiere, (d) Monographien, (e) auf Tagungen und Kongressen präsentierte Papers sowie (f) sonstige Veröffentlichungen. Dabei haben wir in Koautorenschaft entstandene Beiträge jeweils nur mit einem Faktor  $1/k$  gewichtet, wobei  $k$  für die Zahl der Autoren steht (für eine analoge Vorgehensweise siehe etwa Egge/Rousseau/van Hooydonk 2000, S. 146). Der mittlere Publikationsoutput pro Kollegiat und Jahr – berechnet aus der Summe der mit  $1/k$  gewichteten Publikationen aller Kollegiaten eines Kollegs, dividiert durch die Anzahl der Kollegiaten und die Zahl der Berichtsjahre – streut dabei deutlich zwischen den einzelnen Kollegs (siehe Abbildung 1): Während das publikationsaktivste Graduiertenkolleg 1,52 Publikationen pro Kollegiat und Jahr aufweist, beträgt der entsprechende Wert im am wenigsten publikationsaktiven Kolleg 0,02 Publikationen pro Kollegiat und Jahr. Der Median liegt bei 0,25 Publikationen pro Kollegiat und Jahr, während im Mittel über alle Kollegs ein Wert von 0,33 Publikationen pro Kollegiat und Jahr erreicht wird. D.h. die Verteilung ist rechtsschief: Wenige besonders publikationsstarke Kollegs stehen einer Vielzahl wenig publikationsaktiver Kollegs gegenüber.

Abbildung 1: Mittlerer Publikationsoutput pro Kollegiat und Jahr in den unterschiedlichen Kollegs, Quelle: eigene Daten



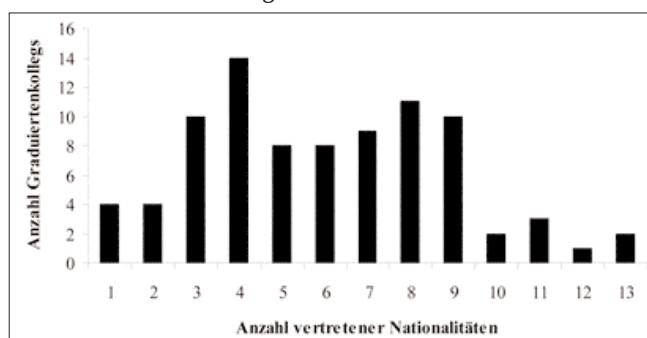
Auch bezüglich der Publikationsprofile gibt es deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Kollegs: So schwankt etwa die mittlere Zahl der Zeitschriftenartikel pro Kollegiat und Jahr zwischen 0 und 0,4 (der Durchschnitt liegt bei 0,11 Zeitschriftenartikeln pro Kollegiat und Jahr) und die mittlere Zahl der Beiträge in Sammelwerken schwankt zwischen 0 und 0,79 (der Durchschnitt liegt bei 0,08 Sammelbandbeiträgen pro Kollegiat und Jahr).

## 3. Nationale und fachliche Heterogenität DFG-geförderter Graduiertenkollegs

Betrachten wir zunächst die nationale Zusammensetzung der Graduiertenkollegs, so schwankt auch diese sehr deutlich zwischen den Kollegs (siehe Abbildung 2): Sie reicht von Kollegs, in denen alle Kollegiaten die gleiche (deut-

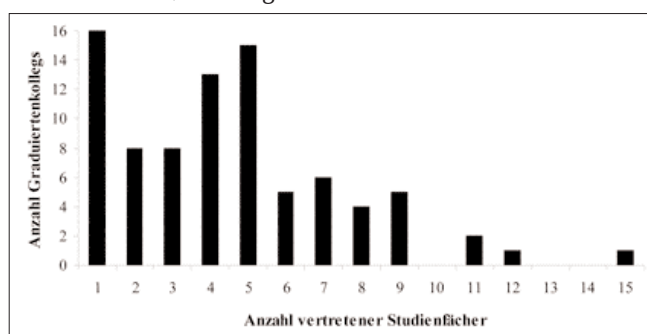
sche) Nationalität haben bis hin zu Kollegs mit Kollegiaten aus 13 verschiedenen Nationen. Im Durchschnitt sind in einem DFG-geförderten Graduiertenkolleg sechs verschiedene Nationalitäten vertreten, der Median liegt ebenfalls bei 6 Nationalitäten.

Abbildung 2: Zahl der vertretenen Nationalitäten in DFG-geförderten Graduiertenkollegs, Quelle: eigene Daten



Auch bezüglich der *fachlichen* Zusammensetzung der Kollegs<sup>2</sup> gibt es große Unterschiede (siehe Abbildung 3): Es gibt gänzlich homogene Kollegs, bei denen alle Kollegiaten das gleiche Studienfach studiert haben, und Kollegs mit 15 vertretenen Studienfächern. Der Durchschnitt (Mittelwert) liegt bei 4,5 verschiedenen Fächern pro Kolleg, der Median bei 4 Fächern, d. h. die Hälfte aller Kollegs hat Kollegiaten aus mindestens vier verschiedenen Studienrichtungen rekrutiert. Die für eine Streuung von 1 bis 15 vergleichsweise geringen Werte bei Median und Mittelwert sind auch hier bedingt durch wenige Ausreißer am oberen Ende (je ein Kolleg mit 15 bzw. 12 und zwei mit 11 vertretenen Studienfächern).

Abbildung 3: Zahl der vertretenen Studienfächer in DFG-geförderten Graduiertenkollegs, Quelle: eigene Daten



#### 4. Der Zusammenhang zwischen Heterogenität und Publikationsaktivität

Um in einem nächsten Schritt den Zusammenhang zwischen nationaler und fachlicher Heterogenität auf der einen Seite und der Publikationsaktivität der Kollegs auf der anderen Seite zu bestimmen, wurden Korrelationsanalysen zwischen der Variable „Publikationen pro Kollegiat und Jahr“ und der fachlichen bzw. nationalen Heterogenität durchgeführt. Als Indikator für die Heterogenität diente

dabei – in Anlehnung an einschlägige Studien aus dem Bereich der Diversity-Forschung (vgl. etwa Carpenter 2002, Hambrick/Cho/Chen 1996, Webber/Donahue 2001) – der Index von Blau (1977). Dieser berücksichtigt neben der Anzahl der in einem Kolleg repräsentierten Teilgruppen (Nationen, Studienfächer) auch den Grad der (Un-)Gleichverteilung zwischen den verschiedenen Teilgruppen. Zur Bestimmung des Heterogenitätsindex wurden die Variablen-Ausprägungen dabei zunächst kategorisiert<sup>3</sup> und anschließend jeweils der Index von Blau (1977) berechnet:

$$H = 1 - \sum_{i=1}^n s_i^2$$

wobei n für die Zahl der möglichen Ausprägungen einer Variablen und  $s_i$  für den Anteil der Kollegiaten mit Ausprägung i steht.<sup>4</sup> Zuletzt wurden die Indizes auf das Intervall [0,1] normiert (siehe analog Alexander et al. 1995, S. 1466). Der Heterogenitätsindex von Blau variiert für die nationale Heterogenität über alle Kollegs zwischen 0 und 0,75; im Durchschnitt liegt er bei 0,3. Für die fachliche Heterogenität variiert er über alle Kollegs zwischen 0 und 0,91; im Durchschnitt liegt er bei 0,47.

Die vorgenommenen Korrelationsanalysen weisen für den Zusammenhang zwischen nationaler Heterogenität und Publikationen je Kollegiat und Jahr einen statistisch signifikant (5%-Niveau) negativen Koeffizienten von 0,21 aus und für den Zusammenhang zwischen fachlicher Heterogenität und Publikationen je Kollegiat und Jahr einen statistisch signifikant (1%-Niveau) positiven Koeffizienten von 0,29 aus.<sup>5</sup> Die ersten Auswertungen des Datensatzes, welche in einem nächsten Schritt durch multivariate Regressionsanalysen zu ergänzen wären, deuten damit darauf hin, dass eine höhere nationale Heterogenität der Kollegs mit einer niedrigeren Publikationsaktivität verbunden ist, eine höhere fachliche Heterogenität hingegen mit einer höheren Publikationsaktivität. Dies gilt zumindest in dem Bereich, in dem sich die Heterogenität in unserem Datensatz bewegt.

<sup>2</sup> Für die fachliche Heterogenität der Kollegiaten liegen uns nur bei 84 der 86 Kollegs Angaben vor.

<sup>3</sup> Die Nationalitäten wurden mit Hilfe des Konzepts der Kulturerdteile von Huntington (1996) kategorisiert, die Studienfächer auf Basis einer Systematik der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung/Bundesagentur für Arbeit (2006).

<sup>4</sup> Als Alternative zum Index von Blau wird die Heterogenität kategorialer Variablen in der Literatur auch häufig mithilfe des Index von Teachman (1980) berechnet:

$$H = - \sum_{i=1}^n P_i (\ln P_i)$$

wobei n die Zahl der Ausprägungen einer Variablen und  $P_i$  der Anteil an Kollegiaten mit Ausprägung i ist (vgl. etwa Pelled/Eisenhardt/Xin 1999, Ancona/Caldwell 1992, S. 327). Für nicht vertretene Variablen-Ausprägungen in einem Kolleg ( $P_i=0$ ) ist damit der entsprechende Summand in der Berechnung des Indexes nicht definiert ( $\ln(0)$ ) und der Teachman-Index wird behelfsweise nur über die vertretenen Variablen berechnet (vgl. Ancona/Caldwell 1992, S. 328). Dies ist der Regelfall in unserem Datensatz mit verschiedensten Nationalitäten und Studienfächern, wo niemals alle im Datensatz vertretenen Ausprägungen auch in jedem einzelnen Kolleg vorkommen, sodass wir für unsere Auswertungen den Index von Blau präferieren.

<sup>5</sup> Berechnet man den Heterogenitätsindex nicht nach der Formel von Blau (1977), sondern zieht den Index von Teachman (1980) heran, so ändern sich in der Korrelationsanalyse die Koeffizienten – bei gleichbleibendem Signifikanzniveau – nur marginal: Der Koeffizient für den Zusammenhang zwischen nationaler Heterogenität und Publikationen beträgt -0,23 (5%-Signifikanzniveau), der Koeffizient für den Zusammenhang zwischen fachlicher Heterogenität und Publikationen 0,32 (1%-Signifikanzniveau).



## 5. Fazit

Der Beitrag liefert erste vorsichtige Hinweise darauf, dass eine zunehmend fachlich heterogene Zusammensetzung der Forschernachwuchsgruppe mit einer steigenden Publikationsaktivität einhergeht (zumindest bei der in unserem Datensatz vorliegenden Kombination fachlich verwandter Fächer), während die nationale Heterogenität in den untersuchten Kollegs negativ mit der Publikationsaktivität korreliert ist. Beide Befunde können mit den Überlegungen von Lazear (1999) erklärt werden: So dürfte die positive Wirkung fachlicher Heterogenität auf den Publikationserfolg daher rühren, dass der Nutzen aus disjunkten, relevanten Wissensbeständen verschiedener Fachkulturen die aus unterschiedlichen Fachsprachen und -kulturen resultierenden Kommunikationskosten deutlich übersteigt. Eine internationale Zusammensetzung der Kollegs hingegen dürfte die zur Erstellung wissenschaftlicher Arbeiten relevanten Wissensbestände kaum erhöhen, während die verschiedenen Traditionen und Werte der Kollegiaten deren Kommunikation so erschweren, dass ein geringerer Publikationserfolg resultiert.

### Literaturverzeichnis

- Alexander, J. et al. (1995): Organizational Demography and Turnover: An Examination of Multifactor and Nonlinear Heterogeneity. In: *Human Relations*, Vol. 48, No. 12, pp. 1455-1480.
- Ancona, D. G./Caldwell, D. F. (1992): Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. In: *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 321-341.
- Blau, P. M. (1977): *Inequality and Heterogeneity*. New York.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung/ Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2006): *Studienfächer*. [www.studienwahl.de; 10.08.2006].
- Carpenter, M. A. (2002): The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 3, pp. 275-284.
- DFG (2002): Befragung der Doktorandinnen und Doktoranden der Graduiertenkollegs zur Qualität der Förderung – Erste Ergebnisse. Bonn. [www.dfg.de/forschungsfoerderung/koordinierte\_programme/graduierntenkollegs/download/befragung2002.pdf; 15.04.2008].
- DFG (2004): Entwicklung und Stand des Programms „Graduiertenkollegs“: Erhebung 2004. [www.dfg.de/forschungsfoerderung/koordinierte\_programme/graduierntenkollegs/download/erhebung2004.pdf; 15.04.2008].
- DFG (2008): Merkblatt mit Leitfaden und Antragsmuster für Anträge auf Einrichtung von Graduiertenkollegs (DFG-Vordruck 1.30 – 1/07). [www.dfg.de/forschungsfoerderung/formulare/download/1\_30.pdf; 15.04.2008].
- Egghe, L./Rousseau, R./van Hooydonk, G. (2000): Methods for Accrediting Publications to Authors or Countries: Consequences for Evaluation Studies. In: *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 51, No. 2, pp. 145-157.
- Enders, J./Mugabushaka, A.-M. (2005): *Wissenschaft und Karriere: Erfahrungen und Werdegänge ehemaliger Stipendiaten der DFG*. Deutsche Forschungsgemeinschaft: Bonn. [www.dfg.de/dfg\_im\_profil/zahlen\_und\_fakten/statistisches\_berichtswesen/stip2004/; 07.04.2008].
- Gruenfeld, D. H. et al. (1996): Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, No. 1, pp. 1-15.
- Hambrick, D. C./Cho, T. S./Chen, M.-J. (1996): The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firm's Competitive Moves. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 4, pp. 659-684.
- Harrison, D. A./Klein, K. J. (2007): What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations. In: *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 1199-1228.
- Haus, K./Kaulisch, M. (2008): ProFile – Promovierendenpanel zur Messung wissenschaftlicher Erfolge und Qualifikationsverläufe (Projektbeschreibung, laufendes Projekt). [www.forschungsinform.de/Projekte/ProFile/projekte\_profile\_lang.asp; 26.05.2008].
- Huntington, S. P. (1996): *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. New York et al.
- Jehn, K. A./Northcraft, G. B./Neale, M. A. (1999): Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4, pp. 741-763.
- Lazear, E. P. (1999): Globalisation and the Market for Team-Mates. In: *The Economic Journal*, Vol. 109, No. 454, pp. C15-C40.
- Pelled, L. H./Eisenhardt, K. M./Xin, K. R. (1999): Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 1-28.
- Sadowski, D. (1993): Wege aus der Not? Versuche mit Volkswirten, Gastprofessoren und Graduiertenkollegs. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 3/1993*, S. 125-129.
- Schneider, P./Thaller, N./Sadowski, D. (2008): The Impact of NPM and Organizational Characteristics on PhD Education: With German and European Economics Departments as an Example. Erscheint in: Jansen, D. (Hg.) (2009): *Disciplinary Differences, Governance and Performance in Universities and Research Organizations*. Dordrecht.
- Tajfel, H. (1981): *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Teachman, J. D. (1980): Analysis of Population Diversity, Measures of Qualitative Variation. In: *Sociological Methods & Research*, Vol. 8, No. 3, pp. 341-362.
- Tsui, A. S./Egan, T. D./O'Reilly, C. A. (1992): Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. In: *Administrative Science Quarterly* Vol. 37, No. 4, pp. 549-579.
- Webber, S./Donahue, L. M. (2001): Impact of Highly and Less Job-Related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis. In: *Journal of Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 141-162.

■ Dr. Kerstin Pull, Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Organisation, Universität Tübingen, E-Mail: kerstin.pull@uni-tuebingen.de

■ Birgit Unger, Dipl.-Kauffrau, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Personal und Organisation, Universität Tübingen, E-Mail: birgit.unger@uni-tuebingen.de

im Verlagsprogramm erhältlich:

Christina Reinhardt/Renate Kerbst/Max Dorando (Hg.):  
Coaching und Beratung an Hochschulen

ISBN 3-937026-48-7, Bielefeld 2006, 144 Seiten, 19,80 Euro

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

*Harald Dyckhoff, Heinz Ahn,  
Sylvia Rassenhövel & Kirsten Sandfort*

## Skalenerträge der Forschung wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereiche Empirische Ergebnisse und ihre Interpretation



*Harald Dyckhoff*



*Heinz Ahn*



*Sylvia Rassenhövel*



*Kirsten Sandfort*

Das deutsche Hochschulwesen befindet sich in einem facettenreichen Veränderungsprozess. Eine der Leitlinien dieses Wandels ist die verstärkte Leistungsorientierung. Im Blickpunkt steht dabei die Performance der Hochschulen bzw. ihrer Fachbereiche; sie sehen sich zunehmend mit entsprechenden Rankings konfrontiert. Diese Entwicklung macht es erforderlich, dass die betroffenen Institutionen zu einem aktiven Management der Leistung ihrer Mitglieder übergehen. Um wirkungsvolle Steuerungsmaßnahmen ergreifen zu können, ist allerdings zunächst Transparenz hinsichtlich der Leistungsentstehung vonnöten.

Vor diesem Hintergrund wird der Frage nachgegangen, welche Skalenerträge der Forschung die betriebs- und volkswirtschaftlichen Fachbereiche deutscher Hochschulen vorweisen. Dazu werden mittels Data Envelopment Analysis zwei Datensätze ausgewertet, die aus dem Forschungsranking 2005 des Centrum für Hochschulentwicklung abgeleitet sind. Die Untersuchungen weisen in beiden Fällen auf in weiten Teilen annähernd konstante Skalenerträge hin. Daraus ergeben sich Ansatzpunkte zur Leistungssteigerung eines Fachbereichs.

### 1. Skaleneffekte in der Wissenschaft: Eine kurze Bestandsaufnahme

Gibt es für eine wissenschaftliche Einrichtung eine optimale Betriebsgröße? Ein solches Optimum existiert beispielsweise, wenn die wissenschaftlichen Skalenerträge mit wachsender Größe anfangs zunehmen und später abnehmen. Im ‚Betriebsoptimum‘ sind die durchschnittlichen Kosten pro Einheit wissenschaftlichen Ertrags minimal. Nicht immer existiert allerdings ein eindeutiges Optimum. Bei konstanten Skalenerträgen sind alle Betriebsgrößen optimal: Die durchschnittlichen Kosten sind dann nämlich bei konstanten Faktoreinsatzverhältnissen und -preisen unabhängig von der Größe der Institution.

Für universitäre Einrichtungen erscheinen verschiedene Skalenertragsformen denkbar (Cohen 1980, S. 46; Fandel 2007, S. 525; Kyvik 1995, S. 295 f.). Ausgehend von kleineren Institutionen lassen sich zum einen Synergieeffekte vermuten, die beispielsweise auf Forschungsk Kooperationen und der Verteilung administrativer Aufgaben, wie der akademischen Selbstverwaltung, beruhen. Außerdem mag es ein Mindestniveau für erfolgreiche Forschung und Lehre geben, das sich etwa in einer hinreichenden Zahl an Lehrstühlen mit einer gewissen personellen und sachlichen Ausstattung manifestiert. Zum anderen sind aber auch abnehmende Skalenerträge vorstellbar; Gründe dafür können zum Beispiel innovationshemmende Regeln und Routinen sowie Probleme hinsichtlich Informationsfluss und Standortkapazitäten sein.

Die Ergebnisse empirischer Untersuchungen der Zusammenhänge zwischen der Größe und der Performance von Hochschulen bzw. ihren Einrichtungen sind denn auch weder eindeutig noch widerspruchsfrei. So konstatiert Johnston (1994) in seinem Review auf die Forschung bezogener Studien einerseits steigende Skalenerträge, andererseits optimale Betriebsgrößen mit darüber hinausgehend konstanten oder sinkenden Skalenerträgen. Vereinzelt werden aber auch mehrere Optima gemessen (Qurashi 1991). Andere Studien wiederum identifizieren zwischen Größe und Forschungsproduktivität ausschließlich konstante (Cohen 1980), durchweg sinkende (Moed et al. 1998) oder keine Beziehungen (Kyvik 1995).

Die Mehrzahl der existierenden Studien ist auf partielle Aspekte der Performance beschränkt. Dies ist u. a. auf Probleme der Messung des Ertrags von Forschung und Lehre durch geeignete Kennzahlen zurückzuführen. So werden für die Forschung meist nur Publikationsproduktivitäten in Abhängigkeit von der Größe der Forschungseinheiten (vorwiegend gemessen anhand der Zahl der Wissenschaftler) betrachtet. Eine mehrdimensionale Analyse der Skalenerträge

wissenschaftlicher Einrichtungen – wie sie grundsätzlich gefordert wird (Bolsenkötter 1986, S. 46) – bedarf allerdings nicht nur mehrerer Kennzahlen, sondern auch Methoden zu deren Aggregation. Eine solche ist die Data Envelopment Analysis (DEA). Sie ist für den vorliegenden Kontext der Bestimmung der Skaleneigenschaften einer ‚Technologie‘ zur Erbringung von Forschungsleistungen besonders geeignet, weil sie es erlaubt, aus erhobenen Daten den relativ effizienten Rand und dessen Eigenschaften zu ermitteln (zu den Grundlagen der DEA vgl. z.B. Boussofiene/Dyson/Thanassoulis 1991 und die dort genannte Literatur).

Bisherige DEA-Analysen im Hochschulbereich liefern unterschiedliche Ergebnisse. So stellen Backes-Gellner/Zanders (1989, S. 271) für ausgewählte Fachbereiche deutscher Hochschulen einen positiven Zusammenhang zwischen der Anzahl der Studierenden in einem Fachbereich und dessen Effizienz fest. Gutierrez (2005, S. 77 ff.) erkennt bei seiner Betrachtung der Professuren der betriebswirtschaftlichen Fakultät einer staatlichen Hochschule in Deutschland keine Größeneffekte, und auch Johnes/Johnes (1995, S. 306) kommen zu dem Schluss, dass in der Forschung von UK University Departments of Economics solche nicht vorliegen. Avkiran (2001, S. 68) folgert dagegen aus seiner Effizienzanalyse für australische Hochschulen variable Skalenerträge. Trotz des zunehmenden Interesses an wissenschaftlicher Performance steht eine aktuelle, systematische Analyse für deutsche Hochschuleinrichtungen noch aus. Sie sollte – wie es eine zweckmäßige Performancemessung verlangt – fachbezogen erfolgen. Ferner liegt es nahe, in einem ersten Schritt die übliche Trennung zwischen Forschung und Lehre beizubehalten und sich auf die Untersuchung einer dieser beiden Hauptbereiche universitärer Leistung zu konzentrieren. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden der Frage nachgegangen, welche Skalenerträge der Forschung in betriebs- bzw. volkswirtschaftlichen Fachbereichen deutscher Hochschulen vorzufinden sind. Dabei liegt der Fokus auf der Darstellung und Erörterung grundsätzlicher Erkenntnisse. Hinsichtlich der Details zu den herangezogenen Daten, der methodischen Vorgehensweise auf Basis der DEA sowie tiefer gehender Analysen der Ergebnisse sei der interessierte Leser auf Dyckhoff/Rassenhövel/Sandfort (2008) verwiesen.

## 2. Zugrunde gelegte Daten

Schon Ahn/Dyckhoff/Gilles (2007, S. 631) haben im Rahmen ihres Vergleichs von Rankingmethoden in einem Nebenresultat ihrer Analysen näherungsweise konstante Skalenerträge der Forschung betriebswirtschaftlicher Fachbereiche bemerkt. Der dort illustrativ verwendete Datensatz des Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) aus dem Jahre 2002 ist jedoch erhebungsbedingt nicht unproblematisch. Mittlerweile hat aber das CHE seine Erhebungsmethodik stark verbessert, so dass es das derzeit wohl umfassendste und seriöseste Informationsangebot zur Leistungsmessung im Wissenschaftsbereich in Deutschland hat. Daher wird hier auf die Daten des für die Fächer Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre letztverfügbaren CHE-Forschungsrankings aus dem Jahre 2005 zurückgegriffen, das in seiner aktuellen Version für das Jahr 2008 vorliegt (Berghoff et al. 2008, Teil E und Teil S).

Für die geplanten Analysen mittels DEA ist es erforderlich, die CHE-Daten DEA-konform aufzubereiten. So werden nur

Fachbereiche, deren Daten vollständig vorliegen, berücksichtigt; dies ist der Fall für 54 betriebswirtschaftliche und 43 volkswirtschaftliche Fachbereiche. Ferner liefert das CHE zwar Effektivitäts- und damit ertragsbezogene Kennzahlen, aber keine reinen aufwandsbezogenen Größen. Diese sind daher aus den Effizienzkennzahlen des CHE abzuleiten. Einen Auszug aus den entsprechend modifizierten Datensätzen geben die Tabellen 1 und 2 wieder.

Tabelle 1: Auszug aus dem Datensatz betriebswirtschaftlicher Fachbereiche

Fachbereich	Aufwand		Ertrag		
	PROF	WMA	PUBL	PROM	DRM
1	8,0	23,7	36	9,7	634
2	14,0	57,0	113	16,3	275
3	9,0	22,1	28	8,0	345
4	10,0	29,0	46	12,7	512
5	14,0	28,0	114	11,0	436
6	11,0	32,0	19	6,0	837
7	9,7	27,0	63	15,3	160
8	6,0	16,0	21	3,3	19
...	...	...	...	...	...
54	6,0	18,5	28	8,0	518

Tabelle 2: Auszug aus dem Datensatz volkswirtschaftlicher Fachbereiche

Fachbereich	Aufwand		Ertrag			
	PROF	WMA	NATP	INTP	PROM	DRM
1	7,0	20,0	14	3,9	6,3	76
2	5,0	5,6	32	4,3	1,7	92
3	12,7	15,7	57	14,5	11,7	224
4	9,7	23,3	52	16,4	8,7	1108
5	10,8	10,0	46	7,2	8,3	907
6	5,3	6,8	15	9,3	4,0	145
7	16,0	24,0	49	43,0	11,0	375
8	3,7	8,3	34	2,1	0,7	30
...	...	...	...	...	...	...
43	6,0	15,2	88	4,8	3,3	104

Als aufwandsbezogene Kennzahlen werden die Zahlen der Professorenstellen (PROF) und der Wissenschaftlichen Mitarbeiter (WMA) herangezogen. Zu den ertragsbezogenen Kennzahlen des CHE gehören die Zahl der Promotionen (PROM) und die Höhe der verausgabten Drittmittel (DRM), gemessen in Tausend Euro (zur Diskussion über die Interpretation von Drittmitteln vgl. Rassenhövel/Dyckhoff 2006). Für die betriebswirtschaftlichen Fachbereiche werden als weiterer Ertrag die von den Professoren insgesamt veröffentlichten Publikationen zu einer gewichteten Kennzahl aggregiert (PUBL). Dagegen werden bei den volkswirtschaftlichen Fachbereichen zwei veröffentlichungsbezogene Ertragsindikatoren berücksichtigt, eine gewichtete Kennzahl nationaler Publikationen (NATP) und die ungewichtete Zahl internationaler Publikationen (INTP). Alle Kennzahlen basieren auf Durchschnittswerten der Jahre 2001 bis 2003, wobei für die Promotionen die Zahlen vom Sommersemester 2001 bis zum Wintersemester 2003/2004 zugrunde gelegt wurden.

### 3. Ergebnisse der DEA

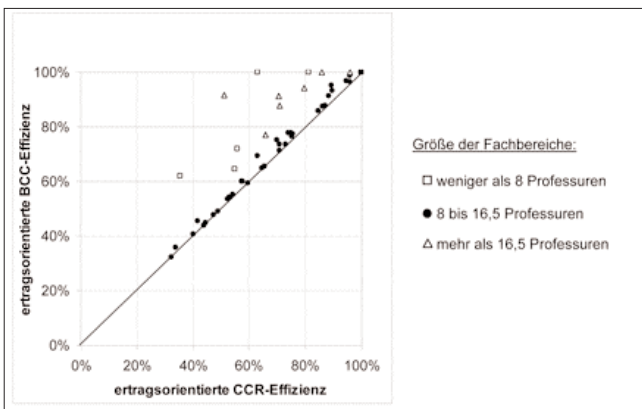
Die Daten wurden mit *Excel Add-In DEAFrontier* aus Cook/Zhu (2005) ausgewertet. Um Erkenntnisse über die Skalenerträge betriebswirtschaftlicher bzw. volkswirtschaftlicher Forschung zu gewinnen, erfolgten die Berechnungen mittels der DEA-Basismodelle vom Typ CCR und BCC. Während das CCR-Modell konstante Skalenerträge unterstellt, lässt das BCC-Modell auch variable Skalenerträge zu. Aus dem Vergleich der Modellergebnisse kann dann anhand der so genannten Skaleneffizienz auf die tatsächlichen Skaleneffekte geschlossen werden (Cooper/Seiford/Tone 2006, S. 140 ff.).

#### 3.1 Ertragsorientierte Analyse der betriebswirtschaftlichen Fachbereiche

Den folgenden Analysen liegt die ertragsorientierte Version der beiden DEA-Modelle zugrunde. Demgemäß wird hier untersucht, inwieweit die Fachbereiche den bei gegebenen Aufwendungen durch den Einsatz von Professuren und Wissenschaftlichen Mitarbeitern erzielbaren Ertrag an Publikationen, Promotionen und Drittmitteln auch tatsächlich erreicht haben. Die entsprechenden CCR- und BCC-Effizienzwerte der 54 betriebswirtschaftlichen Fachbereiche stellt Abbildung 1 gegenüber. Dabei sind aufgrund von Ergebnisüberlappungen weniger als 54 Punkte erkennbar. So erreichen z.B. acht Fachbereiche sowohl bei Anwendung des CCR- als auch des BCC-Modells einen Effizienzwert von 100%.

Die so genannte Datenumhüllung ist beim BCC-Modell stets eine Teilmenge derjenigen des CCR-Modells. Da ansonsten dasselbe Effizienzmaß verwendet wird, ist der BCC-Effizienzwert nie kleiner als der CCR-Effizienzwert. Dies zeigt sich in Abbildung 1 dadurch, dass keiner der Punkte unterhalb der Diagonalen liegt.

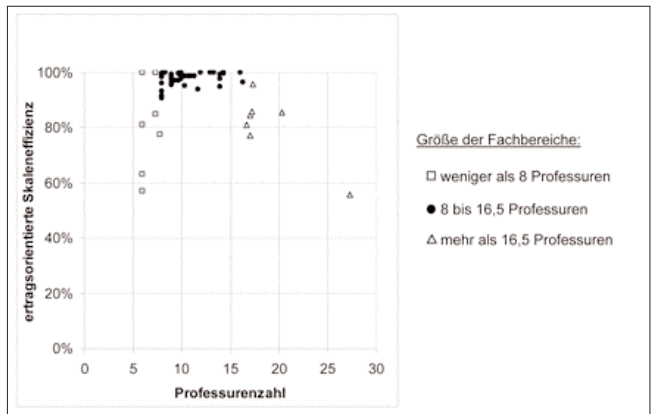
Abbildung 1: Ertragsorientierte CCR- und BCC-Effizienzwerte der betriebswirtschaftlichen Fachbereiche



Nun unterscheiden sich die Effizienzwerte der beiden DEA-Modelle für viele Fachbereiche zwar, die meisten Einheiten sind aber recht nahe bei der Diagonalen platziert. Dies deutet darauf hin, dass variable Skalenerträge für die betriebswirtschaftliche Forschung von Fachbereichen keine so große Rolle spielen. Dafür spricht auch die recht gute Approximation der Diagonalen durch die Regressionsgerade  $y = 0,908x + 0,119$  (bei einem Bestimmtheitsmaß  $R^2 = 0,816$ ).

Für eine differenziertere Betrachtung sind die betriebswirtschaftlichen Fachbereiche in Abbildung 1 in drei Gruppen unterteilt worden. Ersichtlich wird dadurch, dass größere Abweichungen zwischen den BCC- und CCR-Effizienzwerten ausschließlich bei Fachbereichen mit weniger als 8,0 Professuren bzw. mit mehr als 16,5 Professuren auftreten. Daraus lässt sich schließen, dass zumindest im mittleren Größenbereich von 8,0 bis 16,5 Professuren nahezu konstante Skalenerträge für alle betrachteten Aufwendungen und Erträge vorliegen. Die Regressionsgerade durch die in diesem Bereich liegenden 40 Fachbereiche entspricht mit  $y = 1,000x + 0,015$  bei einem  $R^2$  von 0,994 sogar nahezu der Diagonalen. Der erläuterte Zusammenhang wird in Abbildung 2 weiter verdeutlicht. Dargestellt sind die Skaleneffizienzen der einzelnen Fachbereiche, die sich jeweils als Quotient aus CCR- und BCC-Effizienzwert ergeben, in Abhängigkeit von der zugehörigen Professurenzahl.

Abbildung 2: Ertragsorientierte Skaleneffizienzen in Abhängigkeit von der Professurenzahl betriebswirtschaftlicher Fachbereiche



Die geringen Unterschiede zwischen den CCR- und BCC-Effizienzwerten bei den Fachbereichen mittlerer Größe kommen in den hohen Skaleneffizienzen zum Ausdruck. Die Werte in diesem Bereich übersteigen allesamt 91% und liegen zumeist sehr nahe bei 100%. Im Durchschnitt beträgt die Skaleneffizienz der betrachteten Fachbereiche mit mittelgroßer Professorenschaft 98% – wobei sie sich auch insgesamt mit 93% schon auf einem hohen Niveau befindet.

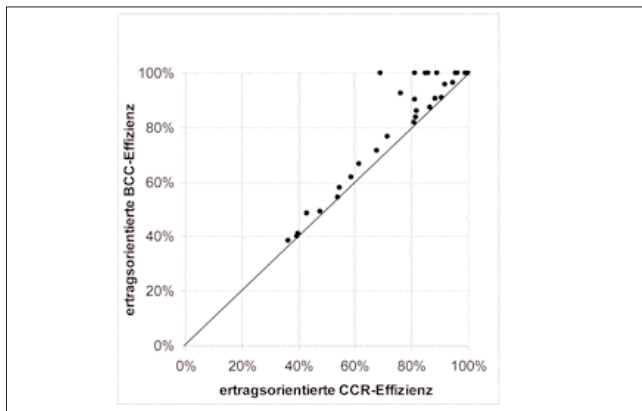
#### 3.2 Ertragsorientierte Analyse der volkswirtschaftlichen Fachbereiche

Analog zur vorangegangenen Analyse wurden auch die 43 volkswirtschaftlichen Fachbereiche untersucht. Die resultierenden CCR- und BCC-Effizienzwerte sind in Abbildung 3 gegenübergestellt.

Wiederum liegen die meisten Einheiten in der Nähe der Diagonalen. Das bringt die Approximation der Diagonalen durch die Regressionsgerade  $y = 0,941x + 0,089$  zum Ausdruck, bei einem  $R^2$  von 0,900. Mithin sind variable Skalenerträge auch für die Forschung volkswirtschaftlicher Fachbereiche ohne große Bedeutung.

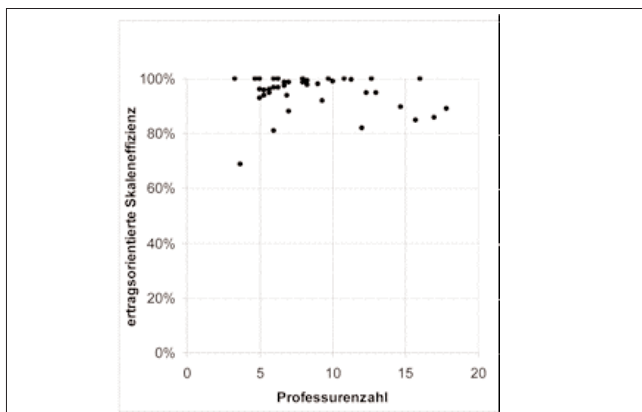
Aus Abbildung 4 werden die Skaleneffizienzen in Abhängigkeit von der Professurenzahl ersichtlich. Zwar lässt sich nunmehr nicht auf den ersten Blick ein größerer Bereich ausmachen, in dem *sämtliche* Skaleneffizienzen nahe an

Abbildung 3: Ertragsorientierte CCR- und BCC-Effizienzwerte der volkswirtschaftlichen Fachbereiche



100% liegen. Diese Einschränkung relativiert sich aber bei Heranziehung der durchschnittlichen Skaleneffizienz: Unter Berücksichtigung aller Fachbereiche liegt sie nämlich schon bei über 95%. Grenzt man die Betrachtung auf den Bereich von 4,7 bis 11,3 Professuren ein, dann beträgt die Skaleneffizienz der betreffenden 30 Fachbereiche sogar 97%.

Abbildung 4: Ertragsorientierte Skaleneffizienzen in Abhängigkeit von der Professurenzahl volkswirtschaftlicher Fachbereiche



#### 4. Diskussion der Ergebnisse

Sowohl für die betriebs- als auch für die volkswirtschaftlichen Fachbereiche sprechen die Ergebnisse für eine jeweils zugrunde liegende Forschungstechnologie, die in den empirisch relevanten Teilen nahezu konstante Skalenerträge aufweist. Die Deutlichkeit und Signifikanz, mit der diese Eigenschaft zumindest im Bereich mittelgroßer Fachbereiche nachweisbar ist, überrascht dabei. Zwar sind die gewonnenen Erkenntnisse zunächst nur für die auf dem CHE-Forschungsranking 2005 basierenden Daten und die gewählte Methodik gültig. Bei Variation der berücksichtigten Fachbereiche, Kriterien und DEA-Modelle weisen die Analyseergebnisse jedoch eine erstaunliche Robustheit auf (diesbezüglich sei nochmals auf Dyckhoff/Rassenhövel/Sandfort 2008 verwiesen). Von daher stellt sich die Frage nach der Ursache konstanter Skalenerträge in den betrachteten Forschungsfeldern und den daraus resultierenden Konsequenzen.

Eine nahe liegende Begründung für das Phänomen ist ein in den deutschen Wirtschaftswissenschaften noch stark verbreitetes ‚Einzelkämpfertum‘ der Forscher, insbesondere der Professoren. Wenn auch bei jüngeren Wissenschaftlern schon häufiger Kooperationen zu beobachten sind, so eher innerhalb eines Lehrstuhls oder aber universitätsübergreifend, kaum jedoch zwischen den verschiedenen Lehrstühlen eines Fachbereichs. Die Forschungsleistungen der einzelnen Professuren eines Fachbereichs addieren sich demnach einfach, ohne dass es zu Synergieeffekten und damit zunehmenden Skalenerträgen kommt.

Ändern kann sich dies beispielsweise durch gemeinsame Forschungsprojekte mehrerer Professuren eines Fachbereichs. Ebenso dazu beitragen kann die verstärkte gemeinschaftliche Betreuung von Doktoranden; hier bieten sich fachbereichsbezogene Graduiertenkollegs an, aber auch weniger institutionalisierte Organisationsformen sind denkbar. Der dauerhafte Erfolg solcher Maßnahmen ist allerdings an weiter gehende Voraussetzungen geknüpft. So sind inhaltliche bzw. methodische Überlappungen der Professuren Bedingung dafür, dass es zu den erhofften Synergien kommen kann. Von daher erscheint es im Rahmen der Strukturentwicklung eines Fachbereichs im Hinblick auf die Forschung opportun, an Stelle einer breiten Aufstellung die Strategie einer starken thematischen Fokussierung und Profilbildung zu verfolgen.

Ferner ist innerhalb von Fachbereichen das Einzelkämpfertum abzulösen durch eine ‚kooperationsaffine‘ Forschungskultur. Ein diesbezüglicher Ansatzpunkt stellt etwa die Berufung von Professoren mit entsprechendem Forschungsprofil dar. Einen Beitrag können aber auch monetäre Anreizmechanismen leisten. Beispielsweise liegt es nahe, fachbereichsbezogene Kooperationen zum Bestandteil der Zielvereinbarung im Rahmen der W-Besoldung zu machen.

Die aufgezeigten Ansatzpunkte zur Veränderung der Forschungstechnologie betriebs- bzw. volkswirtschaftlicher Fachbereiche hin zu einer potenziellen Leistungssteigerung durch Nutzung von Synergien haben zum Teil weit reichende Konsequenzen. Dies führt die Notwendigkeit einer breiteren Validierung der Ergebnisse vor Augen. Gelegenheit dazu bieten zukünftige Erhebungen des CHE, auf deren Basis für die hier betrachteten Wissenschaftsdisziplinen zu untersuchen sein wird, inwieweit sich die bisherigen Erkenntnisse bestätigen. Geboten erscheint aber auch die Heranziehung alternativer Datenquellen mit nach Möglichkeit abweichenden Kennzahlen zur Erfassung von Forschungsaufwand und -ertrag.

Neben der Thematik der Ergebnisvalidierung ist es eine weitere spannende Forschungsfrage, welche Skalenertragsformen in anderen Wissenschaftsdisziplinen vorherrschen. Dabei spielen die jeweiligen Spezifika eine zentrale Rolle. In den Naturwissenschaften etwa wird Forschung in nennenswertem Maße in größeren Labors betrieben; es lässt sich daher vermuten, dass dort bereits hohe Synergieeffekte erzielt werden.

#### Literaturverzeichnis

Ahn, H./Dyckhoff, H./Gilles, R. (2007): Datenaggregation zur Leistungsbeurteilung durch Ranking: Vergleich der CHE- und DEA-Methodik sowie Ableitung eines Kompromissansatzes. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 77. Jg., H. 6, S. 615-643.

- Avkiran, N. K. (2001): Investigating Technical and Scale Efficiencies of Australian Universities through Data Envelopment Analysis. In: Socio-Economic Planning Sciences, Vol. 35, No. 1, pp. 57-80.
- Backes-Gellner, U./Zanders, E. (1989): Lehre und Forschung als Verbundproduktion: Data-Envelopment-Analysen und organisationsökonomische Interpretationen der Realität in wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg., H. 3, S. 271-290.
- Berghoff, S./Federkeil, G./Giebisch, P./Hachmeister, C.-D./Hennings, M./Müller-Böling, D. (2008): Das CHE ForschungsRanking deutscher Universitäten 2007. Arbeitspapier Nr. 102 des Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh.
- Bolsenkötter, H. (1986): Ansätze zur Erfassung und Beurteilung von Forschungsleistungen. In: Fisch, R./Daniel, H.-D. (Hg.): Messung und Förderung von Forschungsleistung. Konstanz, S. 41-49.
- Bousofiane, A./Dyson, R./Thanassoulis, E. (1991): Applied Data Envelopment Analysis. In: European Journal of Operational Research, Vol. 52, No. 1, pp. 1-15.
- Cohen, J. E. (1980): Publication Rate as a Function of Laboratory Size in a Biomedical Research Institution. In: Scientometrics, Vol. 2, No. 1, pp. 35-52.
- Cook, W. D./Zhu, J. (2005): Modeling Performance Measurement: Applications and Implementation Issues in DEA. New York.
- Cooper, W. W./Seiford, L. M./Tone, K. (2006): Introduction to Data Envelopment Analysis and Its Uses: With DEA-Solver Software and References. New York.
- Dyckhoff, H./Rassenhövel, S./Sandfort, K. (2008): Skalenerträge der Forschung betriebswirtschaftlicher Fachbereiche: Empirische Ergebnisse einer 'Data Envelopment Analysis'. Arbeitsbericht, RWTH Aachen (verfügbar unter <http://www.lut.rwth-aachen.de/forschung/arbeitsberichte>).
- Fandel, G. (2007): On the Performance of Universities in North Rhine-Westphalia, Germany: Government's Redistribution of Funds Judged Using DEA Efficiency Measures. In: European Journal of Operational Research, Vol. 176, No. 1, pp. 521-533.
- Gutierrez, M. (2005): Effizienzmessung in Hochschulen. Wiesbaden.
- Johnes, J./Johnes, G. (1995): Research Funding and Performance in U.K. University Departments of Economics: A Frontier Analysis. In: Economics of Education Review, Vol. 14, No. 3, pp. 301-314.
- Johnston, R. (1994): Effects of Resource Concentration on Research Performance. In: Higher Education, Vol. 28, No. 1, pp. 25-37.
- Kyvik, S. (1995): Are Big University Departments Better than Small Ones? In: Higher Education, Vol. 30, No. 3, pp. 295-304.
- Moed, H. F./Luwel, M./Houben, J. A./Spruyt, E./Berghe, H. van den (1998): The Effects of Changes in the Funding Structure of the Flemish Universities on their Research Capacity, Productivity and Impact During the 1980's and early 1990's. In: Scientometrics, Vol. 43, No. 2, pp. 231-255.
- Qurashi, M. M. (1991): Publication-Rate and Size of Two Prolific Research Groups in Departments of Inorganic Chemistry at Dacca University (1944-1965) and Zoology at Karachi University (1966-84). In: Scientometrics, Vol. 20, No. 1, pp. 79-92.
- Rassenhövel, S./Dyckhoff, H. (2006): Die Relevanz von Drittmittelindikatoren bei der Beurteilung der Forschungsleistung im Hochschulbereich. In: Zelewski, S./Akca, N. (Hg.): Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften. Wiesbaden, S. 85-112.

- **Dr. Harald Dyckhoff**, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Leiter des Lehrstuhls für Unternehmenstheorie, RWTH Aachen, E-Mail: [lut@lut.rwth-aachen.de](mailto:lut@lut.rwth-aachen.de)
- **Dr. Heinz Ahn**, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Leiter des Instituts für Controlling und Unternehmensrechnung, TU Braunschweig, E-Mail: [hw.ahn@tu-bs.de](mailto:hw.ahn@tu-bs.de)
- **Sylvia Rassenhövel**, Dipl.-Kauffrau, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Unternehmenstheorie, RWTH Aachen, E-Mail: [rassenhoevel@lut.rwth-aachen.de](mailto:rassenhoevel@lut.rwth-aachen.de)
- **Kirsten Sandfort**, Dipl.-Ingenieurin, Dipl.-Kauffrau, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Unternehmenstheorie, RWTH Aachen, E-Mail: [sandfort@lut.rwth-aachen.de](mailto:sandfort@lut.rwth-aachen.de)

**Stefanie Schwarz, Don F. Westerheijden, Meike Rehborg (Hg.)  
Akkreditierung im Hochschulraum Europa**

**Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung -  
Praxisinweise zu Verfahren und Methoden**

Die gravierende Umstellung der Studiensysteme im Zuge des Bologna-Prozesses hat zunehmenden Bedarf an Qualitätssicherung ausgelöst. Infolgedessen haben fast alle europäischen Staaten Verfahren zur Akkreditierung von Hochschulen, Studienprogrammen oder Akademischen Graden entwickelt. Die Vielfalt ist kaum noch überschaubar. Nicht zuletzt interessiert die Frage, inwieweit es in Deutschland im Vergleich zu europäischen Nachbarländern gelungen ist, die Qualitätssicherungsmaßnahmen mit Augenmaß auf das Notwendige zu beschränken.

Der vorliegende Band gibt ausführlich Antwort auf Fragen zum derzeitigen Stand und den Entwicklungen der Akkreditierung im europäischen Hochschulraum. In einer vergleichenden Analyse werden zunächst 20 europäische Länder hinsichtlich ihrer Akkreditierungs- und Evaluierungsverfahren vorgestellt. Im Anschluss wird der aktuelle Stand der Implementierung von Akkreditierungsmaßnahmen im deutschen Hochschulsystem aufgezeigt. Danach werden sieben Beispiele ausgewählter länderspezifischer Ergebnisse detailliert dargestellt.

An Länderberichten wurden die großen europäischen Protagonisten berücksichtigt, ergänzt um osteuropäische Beispiele. Schließlich folgen Länder, deren Situation oft mit jener in Deutschland verglichen wird. Dabei wurden das Vereinigte Königreich, Frankreich und Spanien, Ungarn und Polen sowie Norwegen und Dänemark ausgewählt.



ISBN 3-937026-36-3,  
Bielefeld 2005, 261 Seiten, 34.00 Euro

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

Werner Nienhüser & Anna Katharina Jacob

## Changing of the Guards Eine empirische Analyse der Sozialstruktur von Hochschulräten



Werner Nienhüser



Anna Katharina  
Jacob

Seit etwa Mitte der 1990er Jahre haben fast alle deutschen Bundesländer ihre Landeshochschulgesetze reformiert und den Hochschulrat<sup>1</sup> als neues Gremium etabliert. Hochschulräte sollen die Entscheidungen von Hochschulleitungen<sup>2</sup> kontrollieren. Zudem wird ihnen die Funktion zugewiesen, gesellschaftliche Interessen in die Hochschulen einzubringen. Der Wissenschaftsminister des Landes Nordrhein-Westfalen, Pinkwart, formuliert diesen Anspruch ausdrücklich: Der Hochschulrat „vermittelt der Hochschule Impulse aus Wirtschaft und Gesellschaft“ und stellt eine „engere Verbindung zwischen Hochschulen, Gesellschaft und Wirtschaft“ her (Pinkwart 2007, S. 10). Diese Ausführungen implizieren, dass eine breite Palette von Interessen im Hochschulrat vertreten sein soll. Kritiker behaupten jedoch die Dominanz ganz bestimmter Interessen. Wirtschaftsvertreter, besonders aus den Großunternehmen, drängten in die Hochschulräte und nahmen dort (zu) viel Einfluss (Bultmann 2006).

Wir wollen zwei Fragen empirisch beantworten:

- (1) Wie sind die Hochschulräte in Deutschland zusammengesetzt? Aus welchen gesellschaftlichen Bereichen (Wissenschaft, Politik, Wirtschaft, Kultur) kommen die Mitglieder? Würde sich herausstellen, dass tatsächlich eine oder wenige Gruppen quantitativ sehr stark vertreten sind, wäre nicht mehr gewährleistet, dass eine breite Palette gesellschaftlich relevanter Interessen repräsentiert ist. Mit einer pluralistischen Vorstellung von Interessenrepräsentanz wäre ein solcher Befund schwerlich vereinbar.
- (2) Welche Faktoren sind für Unterschiede in der Zusammensetzung der Hochschulräte verantwortlich? Wir vermuten, dass Merkmale der jeweiligen Hochschulen die Ursache sind, insb. die Finanzierungsstruktur. Zu dieser Frage haben wir Hypothesen entwickelt, die auf der Idee der Ressourcenabhängigkeitstheorie beruhen, wonach Organisationen solche Mitglieder in ihre Kontrollorgane aufnehmen, die für sie „kritische Ressourcen“ kontrollieren (Pfeffer/Salancik 2003).

Bisher liegt zur Zusammensetzung von Hochschulräten neben unserer Analyse die auf einer schriftlichen Befragung von Hochschulrektoren beruhende Untersuchung von Bogumil u. a. (2008) vor, die sich aber kaum den Ursachen für unterschiedliche Zusammensetzungen widmet.

### 1. Hypothesen

Wenn sich Hochschulen in der Zusammensetzung der Hochschulräte unterscheiden, worauf sind dann solche Dif-

ferenzen zurückzuführen? Es sind im Wesentlichen zwei Forschungsperspektiven, die auf diese Fragen Antworten liefern. Zum einen liefern ökonomische Ansätze Erklärungen dafür, warum sich Kontrollorgane in Organisationen (in aller Regel Unternehmen) in ihrer Größe und im Anteil externer Mitglieder unterscheiden (z.B. Raheja 2005, Hermlin/Weisbach 2003). Zum anderen liegen Ansätze der betriebs- und sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung vor, hier greift man vor allem auf die *Resource Dependence Theory* (Pfeffer/Salancik 2003, zusammenfassend Hillman/Cannella/Paetzold 2000) zurück. Danach sind in Gremien von Organisationen diejenigen Akteure dominant vertreten, die für die Organisation wichtige Ressourcen kontrollieren. Organisationen kooptieren für ihre Gremien solche Akteure, weil sie damit die umwelt- bzw. ressourcenbedingten Unsicherheiten reduzieren können. Wir können hier die beiden Theorietraditionen zwar nicht ausführlich vergleichen. Die wesentlichen Gründe für unsere Entscheidung für die Ressourcenabhängigkeitsperspektive liegen aber darin, dass ihre Annahmen über das Verhalten der Akteure im Vergleich zu Ansätzen auf Basis ökonomischer Theorien realitätsnäher sind (beschränkte Rationalität, stärkere Berücksichtigung von Machtdifferenzen), dass mit der Ressourcenabhängigkeitstheorie leichter die Unterschiede in der sozialen Struktur von Kontrollorganen erklärbar sind (und nicht nur die Größe und die numerische Relation zwischen externen und internen Mitgliedern) und dass bereits Arbeiten auf dieser Theoriegrundlage vorliegen, an die wir anschließen können. So gibt es für Hochschulen einige, wenn auch wenige, Arbeiten, die die Zusammensetzung von hochschulratsäquivalenten Gremien aus der Ressourcenabhängigkeitsperspektive untersucht haben (Gulas 2006 für österreichische Universitätsräte; Pusser/Slaughter/Thomas 2006 für die US-amerikanischen Boards of Trustees). Aus der Perspektive der Ressourcenabhängigkeitstheorie wären die Ursachen für unterschiedliche Zusammensetzungen der Hochschulräte in unterschiedlichen Ressourcenabhängigkeiten zu suchen. Wenn Universitäten einen hohen Anteil an Wirtschaftsvertretern aufwiesen, dann könnte dies mit einem besonders starken Bedarf an Wissen oder anderen Ressourcen (Drittmitteln, Reputation, Legitimation) zu tun haben, den die Vertreter aus der Wirtschaft aus Sicht der Universität befriedigen können.

<sup>1</sup> Je nach Landesgesetz unterscheiden sich die Bezeichnungen für dieses Gremium. Wir verwenden im Folgenden wie allgemein üblich den Begriff Hochschulrat als umfassenden Begriff.

<sup>2</sup> Wenn wir von Hochschulen, Hochschulleitungen usw. sprechen, beziehen wir uns in erster Linie auf Universitäten, weil sich der hier zugrunde gelegte Datensatz ausschließlich auf Universitäten beschränkt.

In Anlehnung an die Kapital-Systematik Bourdieus (1992) kann man vier Kapital- oder Ressourcenarten unterscheiden (ähnlich Gulas 2006; Münch 2007). Hochschulen benötigen erstens *ökonomisches Kapital*. Hierunter verstehen wir die Finanzmittel, insb. die Grund- und Drittmittel. Zweitens wird *Humankapital* benötigt, z.B. wissenschaftliches Expertenwissen im Bereich der Lehre und Forschung, zunehmend aber auch Wissen über die Steuerung von Hochschulen (Managementwissen). Drittens ist *Sozialkapital* erforderlich: Ressourcen, die auf sozialen Beziehungen beruhen und den Zugang zu anderen Ressourcen erleichtern können. Viertens schließlich ist legitimätsförderndes *symbolisches Kapital* funktional. Jede Kapitalsorte kann zu symbolischem Kapital werden, je mehr mit ihr die Zuschreibung von Legitimität verbunden ist. Wenn zum Beispiel ein großer Drittmittelanteil nicht nur als Finanzmittel – eben ökonomisches Kapital – angesehen würde, sondern man den „drittmittelstarken“ Universitäten darüber hinaus eine besondere Bedeutung als Forschungsuniversität zuschriebe und dies auch dazu beitrüge, dass eine solche Hochschule „Exzellenz-Universität“ würde, dann können wir von symbolischem Kapital sprechen.

Zu berücksichtigen ist auch: Einerseits haben Organisationen je nach Ressourcenabhängigkeit ein Interesse<sup>3</sup> daran, bestimmte Personen als Mitglieder zu werben. Andererseits müssen diese Personen aber auch an der Mitgliedschaft in den entsprechenden Governance-Organen interessiert sein. So kann man vermuten, dass potenzielle Hochschulratsmitglieder diejenigen Universitäten bevorzugen, die ihnen (bei gegebenen Kosten) den höchsten Nutzen bringen, wo sie etwa bessere Kontakte für die Rekrutierung von akademischem Nachwuchs, Verbesserungen im Bereich der Forschung und Entwicklung oder Reputationsgewinne durch die Zugehörigkeit zu einer angesehenen „Eliteuniversität“ erwarten.

Unsere generelle Hypothese lautet: *Je stärker die Abhängigkeit von bestimmten Ressourcen ist, desto höher ist der Anteil von Personen im Hochschulrat, die entsprechende Ressourcen kontrollieren bzw. zur Reduktion der Abhängigkeit beitragen.*

Wir nehmen an, dass Unterschiede in der Struktur der vorhandenen Ressourcen unterschiedliche gegenwärtige Abhängigkeiten von Ressourcen widerspiegeln. Wir gehen davon aus, dass ein hoher Drittmittelanteil an allen Mitteln der Universität auf eine starke Drittmittelabhängigkeit hinweist.

Wir wollen uns im Folgenden bei der Analyse der Ursachen für Unterschiede in der Hochschulratszusammensetzung auf einen Aspekt konzentrieren, auf den Anteil der Wirtschaftsvertreter an den externen Mitgliedern im Hochschulrat. Unsere speziellen Hypothesen lauten:

*Der Anteil von Wirtschaftsvertretern insgesamt und der Anteil der Topmanager im Hochschulrat (jeweils an allen externen Mitgliedern) sind umso höher,*

1. *je höher der Anteil der Drittmittel aus der Wirtschaft an den Gesamtmitteln einer Universität ist,*
2. *je stärker die Reputation der Betriebswirtschaftslehre an der Universität ist,*
3. *je mehr die Universität insgesamt als „exzellente“ gilt.*

In *Hypothese 1* erfassen wir die Abhängigkeit von finanziellen Ressourcen und ihre Wirkungen auf die Repräsentanz von Wirtschaftsvertretern im Hochschulrat. Wir vermuten im Hinblick auf den statistischen Zusammenhang zwischen der Drittmittelabhängigkeit und dem Anteil an Wirtschaftsvertretern, dass dieser beim Anteil der Topmanager besonders deutlich ausfallen dürfte. Topmanager kontrollieren aufgrund ihrer höheren Position in den Unternehmen den Zugang zu Drittmitteln aus der Wirtschaft stärker als Nicht-Topmanager und sind daher begehrtere Mitglieder für den Hochschulrat. Allerdings wäre es wirklichkeitsfern zu vermuten, Manager brächten gleichsam zu jeder Hochschulratsitzung Geld mit. Der Zusammenhang ist komplexer (vgl. auch Bogumil et al. 2008). Die Repräsentanz von Wirtschaftsvertretern bzw. Topmanagern könnte anderen Unternehmen signalisieren, dass (potenzielle) Gelder für Forschungsprojekte und ähnliches „gut angelegt“ sind; sie sind ein Indikator für „Wirtschaftsfreundlichkeit“. Dies antizipieren relevante Akteure in den Hochschulen, wobei solche Überlegungen sich in Entscheidungen über die Zusammensetzung des Hochschulrates besonders in den Hochschulen niederschlagen, wo man bereits „wirtschaftsfreundlich“ ist bzw. bereits einen höheren Anteil von Drittmitteln aus der Wirtschaft an den Gesamtmitteln hat. Man könnte einwenden, dass umgekehrt ein geringer Drittmittelanteil einen hohen Bedarf und zugleich eine starke Abhängigkeit signalisiert und dass gerade Universitäten mit einem geringen Drittmittelanteil sich um dessen Erhöhung bemühen und dies auch bei der Besetzung ihres Hochschulrates einbeziehen. Diesem Argument wollen und können wir nicht widersprechen. Wir glauben aber, dass die Bemühungen, entsprechende Personen für den Hochschulrat zu gewinnen, stärker sein werden, wenn bereits vorhandene Mittel gesichert werden müssen, als Bemühungen, die durch die Gewinnung zusätzlicher Mittel motiviert sind. Anders gesagt, eine Hochschule, die bereits viele Drittmittel hat, sozusagen mit ihnen rechnet, ist von diesen stärker abhängig als eine Hochschule, deren Drittmittelanteil noch nicht so hoch ist. *Zu Hypothese 2:* Man kann vermuten, dass in Universitäten mit reputationsstarken betriebswirtschaftlichen Fakultäten ein „wirtschaftsfreundliches Klima“ und ein größeres Interesse an der Rekrutierung von Wirtschaftsvertretern vorherrscht als an Hochschulen, an denen die Betriebswirtschaftslehre eine geringere Rolle spielt. Zudem besteht bei stärker betriebswirtschaftlich ausgerichteten Universitäten nicht nur ein Interesse an Wirtschaftsvertretern als Hochschulratsmitglieder, sondern auch ein größeres Interesse von Wirtschaftsvertretern an einer Mitgliedschaft. Man kann daher annehmen, dass gerade Hochschulen mit einer höheren Reputation der betriebswirtschaftlichen Fakultät eher Topmanager nachfragen und gewinnen können als Universitäten mit Fakultäten geringerer Reputation. Zum Teil erfassen wir hier bereits symbolisches Kapital, dessen Effekt prinzipiell unabhängig von dem des finanziellen Kapitals sein sollte.

<sup>3</sup> Wir unterstellen hier eine Interessenidentität der dominanten Koalition in der Hochschule. Dies ist natürlich eine vereinfachende Annahme; nach unserer Erfahrung gibt es innerhalb der Hochschulen zwischen unterschiedlichen Gruppen, aber auch innerhalb der Leitung Interessendifferenzen, die man in tiefergehenden Untersuchungen bei den Hypothesen und empirischen Analysen berücksichtigen sollte.



Hypothese 3 ist folgendermaßen zu begründen: Seit einiger Zeit hat in der Diskussion um die Finanzierung und Profilierung der Universitäten die sog. „Exzellenz-Initiative“ Aufmerksamkeit gefunden. Bund und Länder fördern an ausgewählten Universitäten „Graduiertenschulen“, „Exzellenzcluster“ und „Zukunftskonzepte“. Man kann vermuten, dass einerseits diese derart als „exzellente“ markierten Universitäten diesem Ruf auch bei der Besetzung ihrer Hochschulräte gerecht werden und Personen mit hoher Reputation gewinnen wollen und dass andererseits „hochrangige“ Personen, die über viele Ressourcen verfügen, Exzellenz-Universitäten attraktiver finden und eher bereit sein werden, sich für eine Hochschulratsmitgliedschaft gewinnen zu lassen.

## 2. Erhebungsmethode, Datenbasis und Variablen

Die Informationen über die Hochschulratsmitglieder wurden den Webseiten der Universitäten entnommen.<sup>4</sup> Darüber hinaus haben wir über direkte Anfragen bei den Hochschulen – per E-Mail und Telefon – fehlende Daten ergänzt und Unstimmigkeiten geklärt.

Bezugszeitpunkt der Erhebung über die Hochschulräte ist Januar 2007. Folgende Hochschultypen wurden hinsichtlich der Zusammensetzung ihrer Hochschulräte untersucht: 42 Universitäten, 9 Technische Universitäten (TU) und 6 Pädagogische Hochschulen (PH, die nur in Baden-Württemberg als selbstständige Hochschulen bestehen). Erfasst wurden staatliche Hochschulen mit Promotions- und Habilitationsrecht als Abgrenzungsmerkmal gegenüber Fachhochschulen. Privatuniversitäten, kirchliche Hochschulen<sup>5</sup> und Kunst- und Musikhochschulen wurden wegen ihrer Besonderheiten ausgeschlossen.

Die Hochschulen in vier Bundesländern wurden aus folgenden Gründen nicht einbezogen: In Bremen sind gesetzlich keine Hochschulräte vorgesehen. Brandenburg haben wir ausgeschlossen, weil hier ein hochschulübergreifender Landeshochschulrat vorgeschrieben ist und wir daher die Beziehung zwischen Merkmalen der einzelnen Hochschulen und der Zusammensetzung des Rates nicht untersuchen können. In Nordrhein-Westfalen und Thüringen waren zum Zeitpunkt der Erhebung noch keine Hochschulräte bestellt worden. Darüber hinaus haben wir auch in den übrigen 12 Bundesländern nicht alle Hochschulen einbezogen. Zum Teil waren die notwendigen Informationen nicht über Internetrecherchen zu gewinnen, zum Teil verfügten manche auch noch nicht über einen Hochschulrat.

Die Datenbasis umfasst 57 Hochschulräte mit 463 Mitgliedern in 12 Bundesländern. Allerdings treten bei einigen Variablen fehlende Werte auf. Insgesamt beziehen sich die vollständigen Daten für die hier präsentierten empirischen Analysen daher auf 55 von insgesamt 89 Hochschulen in Deutschland.

### 2.1 Variablengruppen

Über die *Hochschulratsmitglieder* wurden u.a. folgende Informationen erfasst: Zugehörigkeit zu Herkunftsorganisationen wie Unternehmen, Medien, Rechtssystem, Politik u.ä. (bei externen Mitgliedern), Mitgliedschaftsstatus (internes oder externes Mitglied, Vorsitz im Hochschulrat), Funktionen wie z.B. Aufsichtsrats- oder Vorstandsmitglied in Wirtschaftsunternehmen.

Über die *Hochschulen* wurden bisher folgende Informationen erhoben: Größe der Hochschule, Fächerstruktur, Höhe und Zusammensetzung der finanziellen Mittel u.ä. Diese Daten haben wir aus amtlichen Statistiken (u.a. Statistisches Bundesamt) und anderen Quellen (z.B. von CHE, DFG) zusammengetragen. Dabei sind insbesondere die Drittmittel von Bedeutung. Eine genauere Beschreibung der verwendeten Daten geben wir im Folgenden bei der Operationalisierung der Variablen.

### 2.2 Operationalisierungen

*Zuordnung der Mitglieder zu gesellschaftlichen Gruppen bzw. Herkunftsorganisationen:* Besonders wichtig für unsere Fragestellung ist die Zuordnung der Hochschulratsmitglieder zu bestimmten gesellschaftlichen Gruppen bzw. Organisationen. Zu diesem Zweck haben wir ein detailliertes Kodierschema entworfen und unterscheiden insgesamt sieben Gruppen:

- (1) Universitätsangehörige (darunter Wissenschaftler, Studierende, nichtwissenschaftliches Personal, derzeitige und ehemalige Rektoren),
- (2) Vertreter von Unternehmen bzw. Unternehmensverbänden (Nicht-Topmanagement, Topmanagement),
- (3) Vertreter aus Politik, Öffentlicher Verwaltung und dem Rechtssystem,
- (4) Vertreter von Spitzenorganisationen der Wissenschaft und aus der Forschungsförderung,
- (5) Vertreter aus außeruniversitären Forschungsinstituten,
- (6) Vertreter aus dem Bereich Medien und Kultur,
- (7) Vertreter der Gewerkschaften.

Für die weiteren Analysen ist der *Anteil der Wirtschaftsvertreter bzw. der Topmanager an allen externen Mitgliedern* wichtig. Als Wirtschaftsvertreter haben wir alle externen Mitglieder kodiert, die aus gewinnorientierten Organisationen kommen. Als Topmanager bezeichnen wir solche Wirtschaftsvertreter, die mindestens ein Aufsichtsrats- und/oder Vorstandsmandat innehaben.

*Anteil von Drittmitteln aus unterschiedlichen Quellen an den Gesamtmitteln der Universität:* Hier greifen wir auf die Daten des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahre 2004<sup>6</sup> zurück. Wir beziehen die vier wichtigsten Drittmittelquellen ein: Mittel aus der Wirtschaft, von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), vom Bund sowie von internationalen Organisationen, wozu vor allem EU-Mittel zählen (Statistisches Bundesamt 2006).

*Reputation der Betriebswirtschaftslehre:* Hier ziehen wir das Hochschulranking des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) heran (CHE 2008). Wir verwenden den Indikator „Reputation in Studium und Lehre“, der auf der Einschätzung von Professoren beruht. Die befragten Professoren konnten jeweils für ein Fach fünf Hochschulen benennen, an denen sie ein Studium empfehlen würden, wenn ihre Kinder das

<sup>4</sup> Unser Dank gilt Frau Maria Wegener und Frau Linda Wachtendonk. Beide haben große Teile der Daten zusammengetragen und wertvolle Anregungen geliefert. Frau Wegener hat zudem im Rahmen ihrer Diplomarbeit (Wegener 2007) eigene Datenauswertungen vorgenommen.

<sup>5</sup> Eine Ausnahme bildet die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, die wir aufgrund ihres mit staatlichen Hochschulen vergleichbaren Fächerangebotes mit einbezogen haben.

<sup>6</sup> Als wir dieses Papier schrieben, stammten die neuesten Zahlen aus dem Jahr 2004.

jeweilige Fach studieren wollten. Nennungen der Hochschule, an der die Professoren zum Zeitpunkt der Erhebung beschäftigt waren, wurden nicht berücksichtigt. Das Ranking gibt an, von wie viel Prozent der Professorinnen und Professoren die jeweilige Hochschule empfohlen wurde. Wir haben hier fünf Dummy-Variablen verwendet: Die Referenzkategorie enthält solche Hochschulen, die keinen betriebswirtschaftlichen Studiengang haben oder von vornherein vom CHE nicht in das Ranking aufgenommen wurden (www.das-ranking.de). Die weiteren vier Variablen sind die jeweiligen Quartile des Reputationswertes (BWL1 = unterstes Viertel, ... BWL4 = oberstes Viertel).

**Exzellenz-Universität:** Hier verwenden wir eine Dummy-Variablen, die den Wert 1 annimmt, wenn es sich um eine Hochschule handelt, die in den nächsten fünf Jahren in mindestens einer der drei „Förderlinien“ der DFG (Graduiertenschule, Exzellenzcluster, Zukunftskonzept) Mittel erhält (sonst nimmt die Variable den Wert = 0 an). Die Daten haben wir der Webseite der DFG entnommen (DFG 2008).

Wir ziehen darüber hinaus vier weitere Variablen als Kontrollvariablen heran. Erstens sind dies die Vorgaben der *Zusammensetzung des Hochschulrates im Landeshochschulgesetz*. In Hessen, vor allem aber in Berlin, machen die Landeshochschulgesetze stärker als in anderen Bundesländern quantitative und zugleich qualitative Vorgaben für die Zusammensetzung des Hochschulrates (bzw. des Kuratoriums in Berlin). Wir kontrollieren mögliche Effekte durch zwei Dummy-Variablen, die jeweils den Wert 1 annehmen, wenn es sich um eine Hochschule in Berlin (ja = 1) oder Hessen (ja = 1) handelt (sonst 0). Dass etliche Hochschulräte rein extern besetzt sind oder besetzt werden müssen, haben wir dadurch berücksichtigt, dass wir den Anteil der Wirtschaftsvertreter allein an den externen Mitgliedern berechnen. Zweitens berücksichtigen wir den *Hochschultyp*. Der Ressourcenbedarf und die Art der Ressourcenquellen können sich je nach Hochschultyp unterscheiden. Technische Universitäten haben traditionell eine engere Bindung an Unternehmen und sind stärker von deren Drittmitteln abhängig, daher sind sie gesondert zu betrachten. Wir verwenden hier eine Dummy-Variablen (Technische Universität bzw. TU = 1, sonst = 0). Auch Pädagogische Hochschulen könnten einen spezifischen Ressourcenbedarf haben, den wir ebenfalls über eine Dummy-Variablen berücksichtigen (PH = 1, sonst = 0). Wir vergleichen also Technische Universitäten und Pädagogische Hochschulen jeweils mit der Referenzgruppe aller anderen Hochschulen. Drittens beziehen wir die *Größe der Hochschule* als Kontrollvariable mit ein. Als Indikator verwenden wir die Anzahl der Studierenden (in 1000, Daten aus dem Jahre 2004, Statistisches Bundesamt 2006). Viertens kontrollieren wir die *Größe des Hochschulrates* (Anzahl Mitglieder).

### 3. Ergebnisse

#### 3.1 Zusammensetzung nach institutioneller Herkunft

Zunächst betrachten wir die Zusammensetzung aller Hochschulräte nach ihrer Herkunft bzw. Zugehörigkeit zu bestimmten Institutionen bzw. Organisationen (Tabelle 1). Wir verfügen hier bei 55 der 57 Hochschulräte über genügend Informationen, um alle Personen (insgesamt 445) gesichert zuordnen zu können.

Unter den Hochschulratsmitgliedern stellen die *Universitätsangehörigen* mit insgesamt 42% aller Mitglieder die

Tabelle 1: Institutionelle Herkunft der Hochschulratsmitglieder<sup>7</sup>

Anteile in Prozent	Anteil an allen Mitgliedern	Anteil Externer in der Gruppe	Anzahl
Universitätsangehörige			
Wissenschaftler i. e. S.	29	47	129
Studierende, nicht-wiss. Personal	7	14	29
Rektoren (derzeitige und ehemalige)	6	72	25
Unternehmen/ Unternehmensverbände			
Nicht-Topmanagement	14	100	62
Topmanagement	19	100	84
Politik, Öffentliche Verwaltung, Recht	13	100	59
Spitzenorganisationen der Wissenschaft, Forschungsförderung	4	100	17
Außeruniversitäre Forschungsinstitute	4	100	18
Medien und Kultur	4	100	16
Gewerkschaft	1	100	6
Prozent gesamt bzw. durchschnittlich	100	77	
Anzahl	445	343	445

größte Gruppe. Wir differenzieren zwischen drei Untergruppen: Unter *Wissenschaftler* im engeren Sinne fassen wir z.B. Professoren, aber auch wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zur zweiten Untergruppe zählen wir *Studierende*, zudem *nicht-wissenschaftliches Personal*, womit etwa an Lehrstühlen tätige Techniker oder Mitarbeiter von Universitätsbibliotheken gemeint sind. Als eine dritte Subgruppe heben wir die *derzeitigen und ehemaligen Rektorinnen bzw. Rektoren von Universitäten* hervor. Wissenschaftler im engeren Sinne machen 29% aller Hochschulratsmitglieder aus und stellen innerhalb der Universitätsangehörigen den größten Anteil dar (70% in dieser Gruppe). Der Anteil der externen Mitglieder ist bei den Wissenschaftlern im engeren Sinne mit 47% recht hoch, während er bei den Studierenden und beim nicht-wissenschaftlichen Personal mit 14% erwartungsgemäß gering ist. Die Mitglieder aller folgenden Gruppen sind nicht Mitglieder derjenigen Hochschule, deren Hochschulrat sie angehören – sie sind in der Sprachregelung der Hochschulgesetze *Externe*.

33% aller Mitglieder insgesamt kommen aus *Unternehmen* oder (zu einem sehr geringen Anteil) aus Unternehmerverbänden. Die Mehrzahl der Unternehmensvertreter ist dem Topmanagement zuzurechnen. Insgesamt stammt etwa jedes fünfte Hochschulratsmitglied aus dem Topmanagement.

In einer dritten Gruppe haben wir *Politiker, Angehörige der Öffentlichen Verwaltung und des Rechtssystems* (z.B. Richter) zusammengefasst. Diese Gruppe stellt 13% aller Mitglieder.

Zur vierten und relativ zu den anderen schwach vertretenen Gruppe zählen wir *Mitglieder aus Spitzenorganisationen der Wissenschaft* (z.B. Leibniz-Gemeinschaft) und aus *Organisationen der Forschungsförderung* (z.B. Deutsche Forschungsgemeinschaft). Diese Gruppe hat einen Anteil von rund 4% an den Hochschulratsmitgliedern.

Die fünfte, ebenfalls kleinere Gruppe, bilden Angehörige von *Forschungsinstituten* wie etwa des Fraunhofer-Instituts. Diese Gruppe stellt 4% aller Mitglieder.

Die sechste Gruppe nennen wir *Medien und Kultur*, damit meinen wir u.a. Mitarbeiter von Rundfunkanstalten, Journalisten oder Künstler. Auch ihr Anteil ist mit 4% relativ gering.

<sup>7</sup> Wegen fehlender Werte ist die Fallzahl kleiner als die Gesamtheit von 463 Mitgliedern. Wir haben diejenigen Hochschulräte ausgeklammert, bei denen nicht Informationen über alle Mitglieder vorliegen.

Tabelle 2: Institutionelle Herkunft der Hochschulratsmitglieder und -vorsitzenden und relatives Risiko für den Vorsitz

Anteile in Prozent	Anteil an allen Mitgliedern	Anteil der Gruppe an den Vorsitzenden	Relatives Risiko (RR1) – alle	Relatives Risiko (RR2) – in rein extern besetzten Räten	Relatives Risiko (RR3) – in gemischt (nicht rein extern) besetzten Räten
Universitätsangehörige					
Wissenschaftler i. e. S.	29	18	0,63	1,46	0,35
Studierende, nicht-wiss. Personal	7	2	0,28	3,58	0,00
Rektoren (derzeitige und ehemalige)	6	9	1,62	2,41	1,09
Unternehmen/ Unternehmensverbände					
Nicht-Topmanagement	14	9	0,65	0,28	0,96
Topmanagement	19	38	2,02	0,93	3,50
Politik, Öffentliche Verwaltung, Recht	13	11	0,82	0,64	0,96
Spitzenorganisationen der Wissenschaft, Forschungsförderung	4	11	2,86	2,41	3,24
Außenuniversitäre Forschungsinstitute	4	2	0,45	0,66	0,00
Medien, Kultur, Presse	4	0	0,00	0,00	0,00
Gewerkschaft	1	0	0,00	0,00	0,00
Prozent gesamt	100	100		41,8	58,2
Anzahl	445	55		23	32

Gewerkschafter (damit meinen wir Funktionäre, nicht „einfache“ Mitglieder, da nur Funktionsträger über Informationen auf Webseiten identifiziert werden können) sind mit etwa einem Prozent schwach vertreten.

### 3.2 Wer stellt die Vorsitzenden der Hochschulräte?

Wenn es um die Verteilung von Macht bzw. Einfluss geht, stellt sich die Frage, wer – aus welcher sozialen Gruppe – den Vorsitz im Hochschulrat innehat.

In der zweiten Spalte von Tabelle 2 sehen wir, dass sich die Vorsitzenden überwiegend aus drei Gruppen rekrutieren. Knapp 70% aller Vorsitzenden entstammen der Gruppe der (ehemaligen bzw. derzeitigen) Universitätsrektoren, der Topmanager und den Spitzenorganisationen der Wissenschaft sowie der Forschungsförderung. Die weiteren sieben Gruppen stellen rund 30% aller Mitglieder. Auffällig ist, dass allein 38% aller Vorsitzenden aus der Gruppe der Topmanager kommen.

Nun müssen wir auch berücksichtigen, dass die Mitgliederzahlen in den Gruppen unterschiedlich groß sind. Daher betrachten wir das relative Risiko (RR1) für ein Mitglied aus einer Gruppe, den Vorsitzenden zu stellen. Dazu dividieren wir den Anteil, den eine soziale Gruppe unter den Vorsitzenden innehat (Spalte 2), durch den Anteil, den die Gruppe an den Mitgliedern insgesamt stellt (Spalte 1).<sup>8</sup> Ein relatives Risiko von 1 bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit für ein Mitglied aus einer bestimmten Gruppe, Vorsitzender zu werden, dem Anteil der Gruppe an allen Mitgliedern entspricht. Das relative Risiko gibt uns also Aufschluss darüber, ob eine Gruppe eine im Vergleich zu ihrer Repräsentanz insgesamt höhere oder geringere Wahrscheinlichkeit hat, den Vorsitzenden zu stellen. Insgesamt sehen wir, dass die Mitglieder mit einer Verortung in den Spitzenorganisationen der Wissenschaft und der Forschungsförderung (RR1 = 2,9), Topmanager (RR1 = 2,0) und die Rektoren (RR1 = 1,6) eine deutlich erhöhte Wahrscheinlichkeit haben, die Position des Vorsitzenden einzunehmen. Alle anderen Gruppen haben ein reduziertes relatives Risiko. Dieses ist verständlicherweise besonders niedrig bei den Gruppen, die einen großen Anteil interner Mitglieder beinhalten. Zu Recht kann man einwenden, dass sich die relativen Risiken danach unterscheiden könnten, ob interne Mitglieder in einem Hochschulrat vorhanden sind oder nicht. Es gibt

deutliche Unterschiede: In rein extern besetzten Hochschulräten (in 23 Hochschulen) liegen die relativen Risiken sowohl für Nicht-Topmanager (RR2 = 0,3) als auch für Topmanager (RR2 = 0,9) niedriger als bei den Räten insgesamt, während es besonders für Wissenschaftler relativ höher liegt (RR2 = 1,5). Das heißt aber anders betrachtet, dass in nicht rein extern besetzten Räten (n = 32) Unternehmensvertreter eine im Vergleich zu allen Hochschulräten noch höhere Wahrscheinlichkeit haben, den Vorsitzenden zu stellen (RR3 = 1,0 für Nicht-Topmanager, RR3 = 3,5 für Topmanager); hier stellen allein die Topmanager 47% aller Vorsitzenden.

Im Folgenden wollen wir klären, warum es Unterschiede in der Zusammensetzung der Hochschulräte gibt. Dabei konzentrieren wir uns auf die Frage der Bestimmungsgründe der Repräsentanz von Wirtschaftsvertretern in den Hochschulräten.

## 4. Zusammenhänge der Struktur von Hochschulräten mit Merkmalen der Hochschulen

Unsere zentrale Vermutung ist: Die Finanzierungsstruktur einer Universität ist ein Ausdruck für ihre Abhängigkeit. Auf die Abhängigkeit von bestimmten Finanzierungsquellen reagieren die Universitäten mit der Kooptation derjenigen Personen, von denen sie meinen, dass sie die mit der Abhängigkeit verbundene Unsicherheit reduzieren können. Die Reputation einer Universität (BWL-Reputation, Exzellenz-Universität) hat, so vermuten wir, einen Attraktionseffekt für potenzielle Hochschulratsmitglieder vor allem bei Topmanagern. Wir beginnen mit einfachen beschreibenden Analysen, um in einem zweiten Schritt multivariate OLS-Schätzungen vorzunehmen.

Tabelle 3: Anteil der Externen aus Unternehmen an allen externen Mitgliedern in Abhängigkeit vom Drittanteil aus der Wirtschaft

Quartile der Wirtschaft	Anteil Externer aus Wirtschaftsunternehmen an allen externen Mitgliedern (Arithmetisches Mittel)		
	Anteil Drittanteil aus der Wirtschaft	Wirtschaftsvertreter insgesamt	Topmanager N
1. Quartil	33,7	13,1	13
2. Quartil	33,7	17,1	14
3. Quartil	44,6	24,8	14
4. Quartil	54,6	34,5	14
Alle	41,8	22,5	55

### 4.1 Bestimmungsgründe der Repräsentanz von Wirtschaftsvertretern

Es besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Anteil der Drittanteil aus der Wirtschaft an allen Drittmitgliedern und dem Anteil der Vertreter von Wirtschaftsunternehmen (Tabelle 3). Noch stärker ist der Zusammenhang mit dem Anteil der Topmanager.

Es stellt sich die Frage, ob sich der bivariate Zusammenhang auch in einer multivariaten Analyse unter Einbezug weiterer Variablen zeigt.

Tabelle 4 enthält die Befunde von zwei Regressionsanalysen. Abhängige Variable ist in Modell 1 der Anteil der Mit-

<sup>8</sup> Die Berechnung der relativen Risiken (RR1 bis RR3) beruht auf den ungerundeten Werten der Anteile. Die in Tabelle 2 angegebenen Anteilswerte sind gerundet; insofern würde man bei einer Berechnung aus diesen gerundeten Werten auf Risikowerte kommen, die von denen in der Tabelle geringfügig abweichen.

Tabelle 4: OLS-Regression, abhängige Variablen: Anteil der Externen aus Unternehmen bzw. der Topmanager an allen externen Mitgliedern

Abhängige Variablen: <sup>1</sup> Anteil der Externen aus Unternehmen an allen externen Mitgliedern	Modell 1: Anteil Wirtschaftsvertreter insgesamt		Modell 2: Anteil Topmanager	
	b	beta	b	beta
Prozent Drittmittel aus der Wirtschaft an allen Mitteln der Hochschule	2,397+	0,313+	1,079	0,178
BWL-Professoren-Reputation (Referenzkat.= keine BWL)				
BWL1 (geringe Reputation)	12,750	0,217	2,782	0,060
BWL2	11,295	0,192	5,328	0,115
BWL3	13,007	0,221	4,120	0,089
BWL4 (hohe Reputation)	26,287*	0,429*	21,761**	0,450**
„Exzellenz-Universität“ (ja=1)	9,312	0,206	7,145	0,199
Vorgaben zur Strukturierung der Externen im Landesgesetz (alle Bundesländer außer Hessen und Berlin)				
Hessen (ja=1)	-13,502	-0,171	-2,403	-0,039
Berlin (Ja=1)	-42,502**	-0,426**	-38,112***	-0,483***
Technische Universität (ja=1)	7,358	0,120	14,982*	0,310*
Pädagogische Hochschule (ja=1)	22,141+	0,281+	5,710	0,092
Größe (Studierendenzahl in 1000)	-0,093	-0,044	0,060	0,036
Größe des Hochschulrates (Anzahl Mitglieder)	0,027	0,002	0,824	0,095
Konstante	19,985		1,360	
R <sup>2</sup> (korr. R <sup>2</sup> )	0,365 (0,184)		0,485 (0,338)	
n=	55		55	

<sup>1</sup> +/\*/\*\*/\*\*\* = Signifikanz mindestens auf dem 10/5/1/0,1-Prozent-Niveau

glieder aus der Wirtschaft insgesamt an allen Externen, in Modell 2 bildet der Anteil der Topmanager die abhängige Variable.

Modell 1 zeigt, dass mit zunehmendem Anteil von Drittmitteln aus der Wirtschaft auch der Anteil der Wirtschaftsvertreter zunimmt. Mit jedem zusätzlichen Prozent des entsprechenden Drittmittelanteils steigt der Anteil der Wirtschaftsvertreter um 2,4% (beta = 0,31). Der Effekt ist statistisch schwach signifikant.<sup>9</sup> Der Determinationskoeffizient liegt mit R<sup>2</sup> = 0,37 mindestens im akzeptablen Bereich. In Modell 2 weist der Koeffizient für den Topmanager-Anteil auf einen schwächeren Zusammenhang hin (b = 1,08, beta = 0,18). Der Determinationskoeffizient (R<sup>2</sup>) beträgt 0,49.

Der Anteil von Wirtschaftsvertretern insgesamt und der Anteil der Topmanager im Hochschulrat (jeweils an allen externen Mitgliedern) ist also unabhängig von den anderen Effekten um so höher, je höher der Anteil der Drittmittel aus der Wirtschaft an den Gesamtmitteln einer Universität ist. Allerdings ist der Effekt bei dem Anteil der Topmanager eher schwach. Wir sehen Hypothese 1 über den Einfluss der Drittmittel – unsere zentrale Ressourcenabhängigkeitshypothese – daher als tendenziell bestätigt an. Berücksichtigte man allerdings die Signifikanz, so sind zumindest Zweifel an der Bestätigung der Hypothese für die Topmanager angebracht.

In Hypothese 2 hatten wir die Vermutung formuliert, dass der Anteil von Wirtschaftsvertretern insgesamt und der Anteil der Topmanager im Hochschulrat (jeweils an allen externen Mitgliedern) um so höher ist, je stärker die Reputation der Betriebswirtschaftslehre an der Universität ist. Der Anteil der Wirtschaftsvertreter insgesamt ist in Universitäten mit der höchsten Reputation um 26,3% und bei den Topmanagern um 21,8% höher als in der Referenzgruppe (ohne BWL). Grundsätzlich bestätigt sich daher auch diese Hypothese.

In Hypothese 3 hatten wir einen positiven Effekt von Exzellenzuniversitäten behauptet. Dieser Effekt ist vom Vorzeichen her vorhanden, der Koeffizient weist auch eine merk-

liche Höhe auf. Doch auch hier gilt: Berücksichtigte man die Signifikanz, wäre die Hypothese nicht bestätigt. Darüber hinaus haben wir Kontrollvariablen aufgenommen, deren Effekt wir hier nicht weiter interpretieren, sondern nur kurz nennen. Insbesondere die gesetzlichen Vorgaben reduzieren c.p. den Anteil der Wirtschaftsvertreter, eben weil ihr Anteil damit von vornherein begrenzt ist. Dies ist vor allem (bekanntermaßen) in Berlin der Fall. In Technischen Universitäten, aber auch in Pädagogischen Hochschulen, ist der Anteil der Wirtschaftsvertreter c.p. höher. Die Anzahl der Studierenden und die Größe des Hochschulrates haben kaum einen Effekt auf den Anteil der Wirtschaftsvertreter.

Alles in allem bestätigt sich Hypothese 1 über den Effekt der Drittmittel recht gut. Hypothese 2 („BWL-Effekt“) ist tendenziell bestätigt. Für

die Geltung von Hypothese 3 („Exzellenz-Effekt“) finden sich dagegen kaum Argumente, wir gehen von Nichtbestätigung aus.

## 5. Fazit

Generell stützen die Befunde die Vermutung, dass das (numerische) Einflusspotenzial von Wirtschaftsvertretern erheblich ist. Sie stellen insgesamt die zweitgrößte, unter den Vorsitzenden die größte Gruppe unter den Hochschulratsmitgliedern. Unsere Zahlen sagen nichts über den tatsächlichen Einfluss einzelner Gruppen aus. Sie deuten aber zum einen auf einen numerisch bedingten potenziellen Einfluss hin. Zum anderen zeigen unsere Befunde, dass die angestrebte Breite an Interessenrepräsentanz nicht gegeben ist. Es fällt auf, dass Interessen, wie sie insbesondere Kirchen und Gewerkschaften repräsentieren sollten, kaum über Vertreter aus solchen Organisationen in die Hochschulräte eingebracht werden können. (Prinzipiell ist nicht auszuschließen, dass solche und andere Interessen eventuell von anderen Mitgliedern ohne professionelle Zugehörigkeit zu entsprechenden Organisationen vertreten werden können.) Es zeigt sich zudem, dass die Abhängigkeit einer Universität von ihren Finanzierungsquellen einen deutlichen statistischen Einfluss darauf hat, wie ihr Hochschulrat zusammen-

<sup>9</sup> Wir haben keine Zufallsstichprobe gezogen, die Voraussetzungen für Signifikanztests sind daher streng genommen nicht erfüllt. Zudem ist fraglich, ob ein Signifikanztest nötig bzw. sinnvoll ist, wenn wie in unserem Fall die „Stichprobe“ fast alle Universitäten mit Hochschulrat erfasst. Wir folgen der verbreiteten Konvention, auch in solchen Fällen die Signifikanz der Koeffizienten zu markieren, berücksichtigen diese aber bei der Interpretation kaum. Zur besseren Deutung der Effektstärken ziehen wir auch die standardisierten Koeffizienten (beta) heran. Die Voraussetzungen für ein OLS-Regressionsmodell sehen wir als erfüllt an: Wir unterstellen lineare Beziehungen, Multikollinearitätsprobleme bestehen nicht (dies haben wir über die Berechnung des Variance Inflation Factors geprüft). Im Übrigen sind die Effekte und ihre Verhältnisse sehr ähnlich, wenn wir die abhängigen Variablen (Anteile) mit der Arcsine-Transformation ( $A = 2 \cdot \arcsin(\sqrt{p})$ ) (Cohen et al. 2003: 241) transformieren, um so Probleme zu berücksichtigen, die aus der engen oberen und unteren Begrenzung der Skala bei Anteilen resultieren könnten.

gesetzt ist. In Universitäten mit einem höheren Drittmittelanteil aus der Wirtschaft ist auch der Anteil der Wirtschaftsvertreter an allen externen Mitgliedern überdurchschnittlich hoch. Auch wenn man andere mögliche Einflussfaktoren kontrolliert, bleibt der Effekt des Drittmittelanteils erhalten.

Wir haben in unseren theoretischen Überlegungen berücksichtigt, dass finanzielle Mittel nicht die einzigen Ressourcen sein müssen, die Vertreter der Wirtschaft „kontrollieren“ (wie es in der Sprache der Ressourcenabhängigkeitstheorie heißt). Sie verfügen über Know-How, man schreibt es ihnen zumindest zu. Sie können möglicherweise in den Augen derjenigen, die sie auswählen, das Ansehen, die Reputation der Universität erhöhen. Je mehr sich die Vorstellung durchsetzt, dass Universitäten wie Unternehmen geführt werden müssen, um so mehr liegt es nahe, bei denjenigen Unterstützung zu suchen, die über Managementfähigkeiten bzw. -erfahrungen verfügen – und zwar völlig unabhängig davon, ob sie „Geld mitbringen“. Dies wäre eine weitere Erklärung dafür, dass unter den Vorsitzenden aus der Wirtschaft die Topmanager dominieren und diese auch sonst einen großen Anteil stellen. Langfristig kann natürlich eine bessere Reputation die Einwerbung von Mitteln fördern, dazu beitragen, bessere Wissenschaftler zu gewinnen, AbsolventInnen besser zu platzieren etc. Zwischen solchen ganz unterschiedlichen und miteinander verwobenen Effekten können wir mit unseren Daten immerhin grob differenzieren. Am deutlichsten bleibt aber der Drittmittel-Effekt. Allerdings sollte geprüft werden, inwieweit die Befunde stabil sind gegenüber der Aufnahme weiterer Kontrollvariablen und neuerer Drittmittelzahlen. Darüber hinaus sind die bestehenden Korrelationen der unabhängigen Variablen untereinander einzubeziehen, etwa die deutliche Korrelation zwischen dem Drittmittelanteil und dem Hochschultyp (TU, PH versus andere Hochschulen). Schließlich gilt es zu berücksichtigen, dass in unseren Daten, etwa bei den Drittmitteln und den Studierendenzahlen, auch diejenigen enthalten sind, die auf medizinische Einrichtungen (insb. Universitätskliniken) entfallen. Auch diese Besonderheiten könnten eine Rolle spielen, sofern etwa bei Kliniken andere Ressourcenabhängigkeiten bestehen. (In weiteren Analysen wollen wir diesen Umstand berücksichtigen.) Alles in allem hat sich unsere Ressourcenabhängigkeitshypothese recht gut bewährt: Es sind besonders diejenigen Personen in Hochschulräten vertreten, die für die Hochschule wichtige Ressourcen kontrollieren bzw. denen man eine entsprechende Ressourcenkontrolle zuschreibt. Wie die Ressourcen genutzt werden, wird sich zeigen.

**Literaturverzeichnis**

Bourdieu, P. (1992): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Hamburg.  
 Bogumil, J./Heinze, R. G./Grohs, S./Gerber, S. (2008): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche: Abschlussbericht der Kurzstudie. Im Internet unter [http://homepage.rub.de/Joerg.Bogumil/Downloads/hr\\_bericht\\_druck.pdf](http://homepage.rub.de/Joerg.Bogumil/Downloads/hr_bericht_druck.pdf) [15.01.2008]

Bultmann, T. (2006): Demnächst vogelfrei. In: Forum Wissenschaft, 04/2006, S. 31-33.  
 CHE (2008): CHE Hochschulranking. Im Internet unter <http://www.das-rank-ing.de/che8/che> [15.01.2008]  
 Cohen, J./Cohen, P./West, S. G./Aiken, L. S. (2003): Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences. Mahwah.  
 DFG (2008): Exzellenzinitiative. Im Internet unter [http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/koordinierte\\_programme/exzellenzinitiative/index.html](http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/koordinierte_programme/exzellenzinitiative/index.html) [15.01.2008]  
 Gulas, C. (2006): Das Netzwerk der Universitätsräte. Diplomarbeit Universität Wien. Wien.  
 Hermalin, B. E./Weisbach, M. S. (2003): Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature. In: Economic Policy Review, Issue April, pp. 7-26.  
 Hillman, A./Cannella, A./Paetzold, R. (2000): The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. In: Journal of Management Studies, Vol. 37, No. 2, pp. 235-256.  
 Münch, R. (2007): Die akademische Elite: Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz. Frankfurt am Main.  
 Pfeffer, J./Salancik, G. R. (2003): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Stanford.  
 Pinkwart, A. (2007): Hochschulräte: Neue Leitungsstrukturen für die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen. In: Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen (Hg.): Hochschulräte: Neue Leitungsstrukturen für die Hochschulen in NRW. Dokumentation der Tagung vom 31.1.2007. Düsseldorf, S. 8-13.  
 Pusser, B./Slaughter, S./Thomas, S. L. (2006): Playing the Board Game: An Empirical Analysis of University Trustee and Corporate Board Interlocks. In: Journal of Higher Education, Vol. 77, No. 5, pp. 747-775.  
 Raheja, C. G. (2005): Determinants of Board Size and Composition: A Theory of Corporate Boards. In: Journal of Financial and Quantitative Analysis, Vol. 40, No. 2, pp. 283-306.  
 Statistisches Bundesamt (2006): Bildung und Kultur: Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen 2004. Fachserie 11, Reihe 4.3.2. Wiesbaden.  
 Wegener, M. (2007): Zusammensetzung der deutschen Hochschulräte. Unveröffentlichte Diplomarbeit Universität Duisburg-Essen. Essen.

**Anhang: Beschreibende Statistik der in der Regression verwendeten Variablen**

Variablen (n = 55 Hochschulen)	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Anteil Wirtschaftsvertreter %	41,8	22,9	0	100,0
Anteil Topmanager %	22,5	18,1	0	80,0
Anteil Drittmittel aus der gewerblichen Wirtschaft an allen Mitteln %	3,3	3,0	0	12,8
BWL1 (Geringste Reputation) (ja=1)	0,18	0,39	0	1,0
BWL2 (ja=1)	0,18	0,39	0	1,0
BWL3 (ja=1)	0,18	0,39	0	1,0
BWL4 (Höchste Reputation) (ja=1)	0,16	0,37	0	1,0
„Exzellenz“-Hochschule (ja=1)	0,49	0,50	0	1,0
Berlin (ja=1)	0,09	0,36	0	1,0
Hessen (ja=1)	0,05	0,37	0	1,0
TU (ja=1)	0,16	0,37	0	1,0
PH (ja=1)	0,09	,29	0	1,0
Anzahl der Mitglieder im Hochschulrat	8,2	2,1	5	13,0
Anzahl der Studierenden	16272	10742	2060	44865

■ **Dr. Werner Nienhüser**, Professor für Personalwirtschaft, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Universität Duisburg-Essen, E-Mail: [werner.nienhueser@uni-due.de](mailto:werner.nienhueser@uni-due.de)  
 ■ **Anna Katharina Jacob**, MBA, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Personalwirtschaft, Universität Duisburg-Essen und Internationales Zentrum für Hochschulforschung, Universität Kassel, E-Mail: [katharina.jacob@uni-due.de](mailto:katharina.jacob@uni-due.de)

Reihe HSW:  
 Wissen-  
 schaft und  
 Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:  
**Peer Pasternack: Politik als Besuch**  
 ISBN 3-937026-40-1, Bielefeld 2005, 253 Seiten, 29.70 Euro

Andrea Sperlich

## Ansätze zur Optimierung des Marktverhaltens der (privaten) Hochschulen



Die privaten Hochschulen müssen sich mit ihrem Angebot auf dem Bildungsmarkt beweisen, wenn sie überleben und erfolgreich sein möchten. Doch auch die staatlichen Hochschulen stehen in zunehmendem Maße vor der Herausforderung „Markt“.

Der Beitrag baut auf der Dissertation der Autorin auf und versteht sich als Ausgangspunkt für weitere Überlegungen, speziell für all jene Personen, die tagtäglich mit Hochschulmarketing betraut sind, sei es in privaten oder in staatlichen Hochschulen. Er gliedert sich in zwei Hauptteile, eine Typologie der privaten Hochschulen und Handlungsempfehlungen: Die Typologie, die aus den Daten einer Befragung unter Privathochschulrektoren und -präsidenten gewonnen wurde, bildet die Basis für spezifische Empfehlungen hinsichtlich des Marketingmanagements.

### 1. Typologie

#### 1.1 Grundlagen der Befragung

Zu den privaten Hochschulen im engen Sinn zählen als Hochschule anerkannten Institutionen, die von einer oder mehreren privaten natürlichen oder juristischen Person(en) getragen werden und sich überwiegend aus privaten Mitteln finanzieren (Sperlich 2008, S. 44).

Im Zuge einer ausführlichen schriftlichen Erhebung im Sommer 2006, die hauptsächlich Aufschluss über die Erfolgsmaßstäbe und indirekt über die Erfolgsfaktoren von privaten Hochschulen geben sollte, wurde auch eine Frage nach dem Selbstverständnis der Hochschule gestellt. Hier gaben die Hochschulleiter auf einer Fünfer-Skala den Grad der Zustimmung zu den Items an. Insgesamt nahmen 45 der 69 angeschriebenen Personen teil, die Repräsentativität ist hinsichtlich Hochschulart, Gründungsjahr, Bundeslandzugehörigkeit und Studierendenzahl gewährleistet. Bei Item (b) ergibt die Zeilensumme nur 44, da ein Befragter diese Frage ausließ. Die Verteilungen der Werte aller Items und deren Mittelwerte zeigt Tabelle 1. Auffällig ist, dass die Fragen nach dem finanziellen Ergebnis und dem Gewinn (Items c und m) die geringsten Werte bekamen, und dass die Studierendenzufriedenheit (Item e) sehr hoch rangiert: 41 Befragte legten größten Wert darauf, die restlichen vier Hochschulen stimmten dieser Frage auch „eher zu“.

#### 1.2 Ergebnisse der Clusteranalyse

Unterzieht man die Daten einer hierarchischen Clusteranalyse mit dem Ward-Verfahren (vgl. Backhaus 2003, S. 516 und 522), legt das *Elbow*-Kriterium eine Aufspaltung in vier Privathochschulcluster nahe. Die Hochschule, die nicht alle Teilfragen beantwortete, musste von der Untersuchung ausgeschlossen werden. Eine Clusteranalyse mit dem *Single-Linkage*-Verfahren identifizierte zudem einen Ausreißer, der ebenfalls eliminiert wurde. Auf der Ebene der Variablen musste nur das konstante Merkmal Item (e) herausgenommen werden, da es zu einer Nivellierung der Unterschiede zwischen den Objekten beigetragen und somit Verzerrungen hervorgerufen hätte. Um diese Gruppierungen inhaltlich fassen und auch benennen zu können, bietet sich ein Mittelwertsvergleich der verschiedenen Items an. Es zeigen sich keine nennenswerten Zusammenhänge zwischen der Clusterzugehörigkeit und dem Alter der Hochschulen beziehungsweise dem Studienangebot.

Cluster 1 (neun Hochschulen) weist als einziges Cluster hohe Werte in den Items Eliteförderung (d) und Beeinflussen gesellschaftlicher Entwicklungen (f) auf. Ebenfalls von großer Bedeutung sind für diese Hochschulen die Vergrößerung des Bildungssektors (i) und der Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme (l). Sehr geringe Werte erhalten hier die Items (c), (k) und (m) (Gewinnorientierung, Portfolio-Item und Finanzielles Ergebnis). Auffällig ist, dass dieses Cluster im Gegensatz zu allen anderen einen niedrigen Mittelwert bei (n), der Ausbildung von Arbeitskräften für eine bestimmte Branche, erreicht. Cluster 1 setzt sich hauptsächlich aus Universitäten zusammen, was sehr gut mit den hohen Ausprägungen bei der Eliteförderung und den beiden gesellschaftlich orientierten Items harmonisiert. Folglich kann es als das wissenschaftsbestimmte Cluster bezeichnet werden. Es erstaunt, dass hier nicht höhere Ausprägungen bei der Forschungsorientierung (g) erzielt werden. Unter Umständen vergleichen sich diese Hochschulen eventuell mit (staatlichen) Volluniversitäten, so dass der Wert gering ausfällt. Cluster 2 gehören 16 Hochschulen an, die ihren höchsten Mittelwert bei Item (k) (Ergänzung des Unternehmensportfolios/Teil der -strategie) erreichen, und es soll demnach portfoliobestimmtes Cluster genannt werden. Es erzielt ebenfalls bei (l), (n) und (o) hohe Werte (Lösung gesell-

Tabelle 1: Antworten auf die Frage nach dem Selbstverständnis (in absoluten Zahlen), Quelle: eigene Darstellung

Item	1	2	3	4	5	MW
a) Wir verstehen uns als lehrorientierte Hochschule.	0	1	7	13	24	4,33
b) Wir sehen uns als Hochschule, die Innovationen für das gesamte Hochschulsystem hervorbringen möchte.	0	1	5	16	22	4,34
c) Wir legen größten Wert auf ein möglichst hohes finanzielles Ergebnis.	9	14	15	3	4	2,53
d) Wir verstehen uns als Institution der wissenschaftlichen Eliteförderung.	2	16	10	9	8	3,11
e) Wir legen größten Wert auf die Zufriedenheit der Studierenden.	0	0	0	4	41	4,91
f) Es ist unser Anliegen, politische und gesellschaftliche Entwicklungen zu beeinflussen.	3	4	16	18	4	3,36
g) Wir verstehen uns als forschungsorientierte Hochschule.	3	17	9	10	6	2,98
h) Wir möchten mit unseren Forschungsergebnissen eine oder mehrere Branchen voranbringen.	2	8	7	17	11	3,60
i) Wir sehen uns als Hochschule, die den Bildungssektor Deutschlands vergrößern möchte.	1	2	7	23	12	3,96
j) Wir möchten zur Strukturförderung unserer Stadt bzw. Region beitragen.	2	4	8	21	10	3,73
k) Wir ergänzen das Unternehmensportfolio des Trägers bzw. sind Teil einer Unternehmensstrategie.	10	6	0	9	20	3,51
l) Es ist unser Anliegen, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen.	2	4	8	14	17	3,89
m) Wir sehen uns als gewinnorientiertes Unternehmen.	19	9	3	9	5	2,38
n) Wir sind eine Hochschule, die für eine oder mehrere Branchen Arbeitskräfte ausbildet.	4	2	5	12	22	4,02
o) Wir möchten dazu beitragen, wissenschaftliche Lehrmethoden zu verbessern und/oder neue Unterrichtsformen (weiter) zu entwickeln.	0	2	3	17	23	4,36

schaftlicher Probleme, Ausbildung von Arbeitskräften für eine Branche, Weiterentwicklung von Lehrmethoden). Seine Ausrichtung wird am deutlichsten im Vergleich mit Cluster 3, bei dem zwar auch Item (k) dominiert, das aber anstelle einer Wissenschaftlichen-Elite-Orientierung (d) das Gewinnstreben (m) in den Vordergrund rückt.

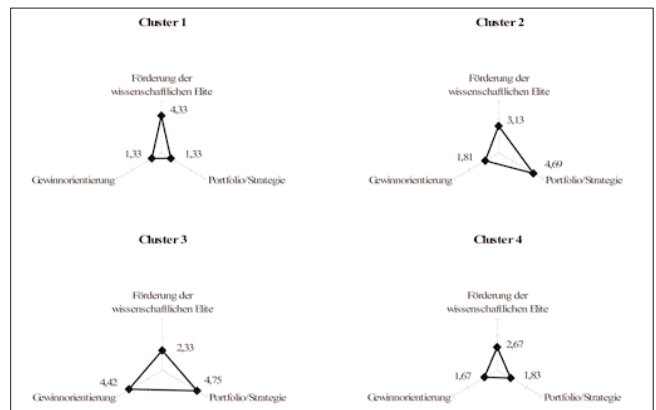
Cluster 3 umfasst 12 Hochschulen und erzielt neben hohen Werten für Lehrorientierung (a), Portfolio/Unternehmensstrategie (k), Vergrößerung des Bildungssektors (i), Ausbildung von Arbeitskräften für eine Branche (n) und Neue Lehrmethoden (o) bei dem Item Gewinnorientiertes Unternehmen (m) das höchste Ergebnis aller vier Cluster. Das dritte Cluster ist geprägt von Fernhochschulen, besteht aber nicht ausschließlich aus ihnen. Aufgrund der Stellung monetärer Ziele handelt es sich bei Cluster 3 um das gewinnbestimmte Cluster. Dies geht offensichtlich einher mit einem sehr geringen Wert bei (d), Förderung der wissenschaftlichen Elite. Allein aus der Zustimmung zur der Aussage „Wir verstehen uns als gewinnorientiertes Unternehmen“ lässt sich jedoch nicht ableiten, dass diese Hochschulen damit sowohl die Gewinnstehungs- als auch die Gewinnverwendungsseite meinen. Zudem könnte das Fehlen einer finanziell potenten Stiftung die Gewinnorientierung nötig machen.

Cluster 4 schließlich, zusammengesetzt aus den restlichen sechs Hochschulen, ist gekennzeichnet von hohen Mittelwerten in den Items Lehrorientierung (a), Strukturförderung einer Stadt/Region (j), Arbeitskräfte für eine Branche (n) und Neue Lehrmethoden (o). Jeweils geringe bis mittlere Werte erhalten die Items (k) und (m), Portfolio/Unternehmensstrategie und Gewinnorientierung, sowie (d), Eliteförderung. Dieses Cluster lässt keine eindeutige Ausrichtung erkennen, sondern verbindet die verschiedensten

Aspekte, so dass seine Hochschulen als die „Kombinierer“ bezeichnet werden sollen. Aufgrund seiner (noch) unklaren Positionierung und der geringen Fallzahl, wird Cluster 4 aus der weiteren Analyse ausgeschlossen.

Der *Kruskal-Wallis*-Test ermittelt eine asymptotische Signifikanz zwischen den Clustern von 0,00 in den Items Portfolio/Unternehmensstrategie (k) und Gewinnorientierung (m), von 0,01 bei dem Item Finanzielles Ergebnis (c) sowie von 0,02 für das Item Wissenschaftliche Elite (d). Die weitere Analyse vernachlässigt von den beiden ähnlichen Items Gewinnorientierung (m) und Finanzielles Ergebnis (c) das letztgenannte, da es einen schlechteren Signifikanzwert aufweist. Abbildung 1 veranschaulicht die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Clustern anhand der Mittelwertausrägungen der drei ausgewählten Items (k), (m) und (d):

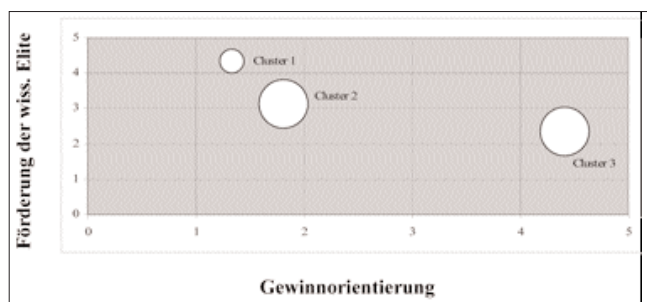
Abbildung 1: Profile der vier Privathochschulcluster, Quelle: eigene Darstellung



Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass aus der Bezeichnung der Cluster keine inhaltliche Ausschließlichkeit abgeleitet werden darf. Das ist schon deshalb unmöglich, da sie drei sich nicht gegenseitig ausschließende Dimensionen betreffen: den Anspruch der Hochschule an sich selbst (Förderung der wissenschaftlichen Elite), die Einbindung in einen Unternehmenskontext (Portfolio-/Strategie-Item) und die Art der Zielsetzung (Gewinnorientierung). Das bedeutet folglich, dass das wissenschaftsbestimmte Cluster 1 nur seine größte Ausprägung bei dem Item „Förderung der wissenschaftlichen Elite“ aufweist. Der Umkehrschluss ist nicht zulässig, denn die anderen beiden Cluster fördern – in vermindertem Umfang – auch die wissenschaftliche Elite. Sie siedeln dies jedoch hinter den beiden anderen Merkmalen an. Entsprechendes gilt für die übrigen Privathochschultypen und deren Portfolio- beziehungsweise Gewinnorientierung. Auf Letztere hat der finanzielle Hintergrund der Hochschule einen maßgeblichen Einfluss. Stehen etwa Zuschüsse des Trägers oder Stiftungen zur Verfügung, bestimmt nicht der wirtschaftliche Druck, Einnahmen aus dem operativen Geschäft erzielen zu müssen, das tägliche Denken und Handeln.

Das folgende Diagramm soll das Zusammenspiel der Items für Cluster 1 bis 3 verdeutlichen. Während auf der x-Achse die Gewinnorientierung und auf der y-Achse die Ausprägung des Wissenschafts-Items abgetragen sind, zeigt die Größe des Kreises den Wert, den die Hochschule bei Item (k), der Portfolio-/Strategie-Orientierung angegeben hat.

Abbildung 2: Positionierung der Privathochschulcluster,  
Quelle: eigene Darstellung



Es ist zu erkennen, dass Cluster 1 und 2 auf der x-Achse, also in der Gewinnorientierung, deutlich von Cluster 3 entfernt liegen, wohingegen die Blasengröße, die die Portfolio-Orientierung anzeigt, sich bei Cluster 2 und 3 ähnelt und diese von Cluster 1 abgrenzt. Cluster 1 wiederum grenzt sich in der y-Dimension „Förderung der wissenschaftlichen Elite“ ein wenig von Cluster 2 und sehr viel stärker von Cluster 3 ab.

## 2. Handlungsempfehlungen zum Marktverhalten

### 2.1 Marktadäquates Verhalten und seine Dimensionen

Unter dem Begriff ‚Marktadäquates Verhalten‘ kann generell das Agieren der Hochschulen auf dem Markt und das Reagieren auf den Markt verstanden werden. Dabei bearbeiten sie die Märkte in einer ihnen angepassten Weise, die dazu führt, dass diese ihre Leistungen abnehmen. Dies entspricht Tutts Definition von Marketing-Management im Bildungsbereich, nämlich „die Gestaltung, die Umsetzung und das Controlling von marktgerichteten Konzepten einer Bildungseinrichtung oder ihrer Teilbereiche mit dem Ziel bestimmte Reaktionen bei vorab definierten Zielgruppen auszulösen“ (Tutt 2001, S. 275). Die Absatzmärkte unterscheiden sich dabei je nach Angebot. Für die Lehrleistungen fungieren die Studierenden als Hauptabnehmer, für die Forschung die Scientific Community und die Öffentlichkeit, für die sonstigen Dienstleistungen wie Beratung, Verlage und Weiterbildung kommen diverse Gruppen in Betracht (beispielsweise auch Firmenkunden).

Das empirisch gestützte Konstrukt ‚Marktadäquates Verhalten‘ aus der Erfolgsfaktorenanalyse setzt sich aus den vier Indikatoren Anpassungsfähigkeit, Distributionspolitik, Produkt- und Programmpolitik sowie Preispolitik zusammen. Der vorliegende Beitrag beschränkt sich auf die Produkt- und Programmpolitik (Wie sollten die Cluster jeweils ihr Studiengänge und ihr Gesamtstudienangebot gestalten? An welche Zielgruppen richtet sich ihr Angebot?) sowie die Anpassungsfähigkeit (Wie sollten sie ihre Produkte und Programme, aber auch die Verwaltung, im Laufe der Zeit – wenn nötig – ändern?), da die preispolitischen Fragestellungen (Wie sollten sie die Höhe der Studiengebühren und die Zahlungskonditionen gestalten?) für den Transfer auf staatliche Hochschulen derzeit (noch) nicht relevant und die Entscheidungen über die Distribution bereits gefallen sind (In welcher Form sollten die Hochschulen ihre Studiengänge anbieten?).

### 2.2 Produkt- und Programmpolitik

Hinsichtlich der Produkt- und Programmpolitik ist zuerst inhaltlich festzulegen, welche Fächer die private Hochschule anbieten möchte. Dabei sollten möglichst Bereiche mit gegenwärtig und zukünftig hohen Marktchancen gewählt werden. Bei sachzieldominierten Gründungen etwa, deren Impuls von Branchenkennern ausgeht, entwickeln sich diese Festlegungen bereits in der Vor-Gründungsphase beziehungsweise sind sogar der Anlass für Gründungsüberlegungen. Gewinnbestimmten Hochschulen hingegen empfiehlt sich eine intensive, professionelle Marktanalyse zur Eruiierung der Potentiale. Danach müssen die Breite und Tiefe des Angebots bestimmt werden. Damit ist die Grundsatzenscheidung über die Anzahl der Fächer und der Vertiefungsrichtungen gemeint. Theoretisch sind alle drei Hochschultypen als Vollanbieter denkbar, das heißt als Hochschule mit breiter Abdeckung von Studiengängen und Spezialisierungen. Der Anspruch wissenschaftsbestimmter Hochschulen (Cluster 1) besteht im Fördern der wissenschaftlichen Elite und der Lösung gesellschaftlicher Probleme. Diese Zielsetzung ist prädestiniert für ein möglichst breites, Interdisziplinarität förderndes Fächerspektrum und die Offenheit für Adressaten aller Segmente. Daraus folgt, dass auch bislang nicht oder nur selten von privaten Hochschulen angebotene Fächer sehr gut in die Strategie passen würden, diese aber vielleicht aus Gründen der fehlenden Marktgängigkeit (zum Beispiel in den Geisteswissenschaften) oder der hohen Kosten (Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften) unberücksichtigt blieben. Die Existenz eines Vollanbieters in den Reihen der portfoliobestimmten Hochschulen (Cluster 2) hängt von deren Kontext ab. Bei einem bildungsaffinen Unternehmen wie beispielsweise einem Träger von Schulen erscheint ein vielfältiges Studienangebot grundsätzlich sinnvoll. Auch die gewinnbestimmten Hochschulen (Cluster 3) können prinzipiell viele Studiengänge vorhalten. In der Praxis erfahren derartige Überlegungen vor allem bei den beiden letztgenannten Hochschultypen ihre Einschränkung durch Kostenargumente. Durch gemeinsame (Grundlagen-)Lehrveranstaltungen lassen sich zwar in den frühen Studienabschnitten die zusätzlichen Kosten minimieren. Aber da in den späteren Semestern der Einsatz von spezialisierten Lehrkräften nötig ist, können Skaleneffekte kaum realisiert werden. Auch erweisen sich bestimmte Fächer als kostenintensiver als andere, weil Labore und technische Geräte zur Verfügung gestellt werden müssen. So lässt sich zum Beispiel ein Medizinstudium für eine private Hochschule nur mit Hilfe von Kooperationen durchführen. Dies wiederum zieht Probleme bei der institutionellen Akkreditierung nach sich, wie der Fall der Universität Witten/Herdecke zeigt (vgl. Wissenschaftsrat 2005, S. 6 ff.).

In einem zweiten Schritt entscheidet die Hochschule, welche Zielgruppe(n) sie ansprechen möchte. Hilfreich ist hierbei eine Segmentierung des Marktes. Mögliche Abgrenzungskriterien sind zum Beispiel das Alter und die Berufserfahrung der Studierenden (und damit zusammenhängend die Art des angestrebten Abschlusses) oder regionale Erwägungen. Aus den genannten Gründen begrenzen die portfolio- und die gewinnbestimmten Hochschulen (Cluster 2 und 3) ihr Angebot beziehungsweise sollten es begrenzen. Dafür stehen die folgenden vier Möglichkeiten zur Verfü-



gung: Erstens die Programm-Markt-Konzentration (ein Produkt in einem Teilmarkt, zum Beispiel ein BWL-Studium mit dem Abschluss Bachelor of Arts für Studierende ohne Vorkenntnisse), zweitens die Programmspezialisierung (ein Produkt in mehreren Teilmärkten, etwa ein BWL-Studium mit unterschiedlichen Abschlüssen sowohl für Studierende ohne als auch für solche mit fachfremden und mit fachspezifischen Vorkenntnissen), drittens die Marktspezialisierung (mehrere Produkte in einem Teilmarkt, z. B. BWL-, Psychologie- und Informatikstudium für Studierende ohne Vorkenntnisse) und viertens die selektive Spezialisierung (ein Produkt für einen Teilmarkt, ein weiteres Produkt für weitere Teilmärkte wie ein BWL-Studium mit dem Abschluss Bachelor of Arts für Studierende ohne Vorkenntnisse und ein Master in Wirtschaftsrecht für Berufstätige mit Vorstudium oder Berufserfahrung).

### 2.3 Anpassungsfähigkeit

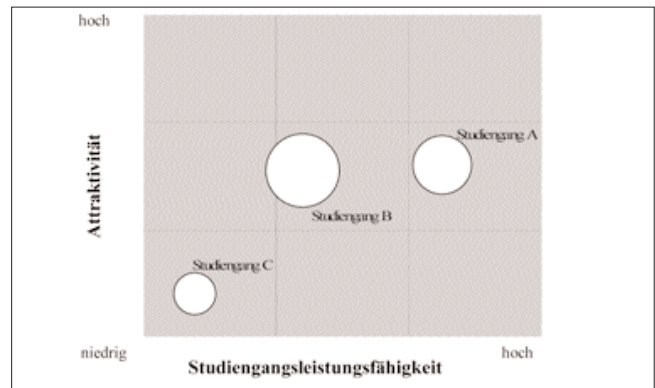
Das Sicherstellen der Anpassungsfähigkeit an den Markt besteht aus mehreren Komponenten, zum einen aus der Beurteilung und Weiterentwicklung des bestehenden Angebots, zum anderen aus der Organisationsentwicklung. Diejenigen Hochschulen gewinnen einen Vorteil, die frühzeitig und angemessen auf neue Anforderungen, insbesondere die des Marktes, reagieren. Frackmann spricht sogar von „Marketing als Überlebensstrategie“ (Frackmann 1989, S. 108). Das ist für alle Privathochschultypen von Bedeutung, besonders aber für die stärker nachfrageabhängigen Cluster 2 und 3. Jedoch sind bislang Marktforschungsanalysen im Hochschulbereich und speziell im Fakultätsbereich eher selten vorzufinden (vgl. Voss 2006, S. 34; Cordes 2001, S. 44).

Anhand einer Portfolioanalyse kann eine Hochschule die Attraktivität ihres bestehenden Angebots differenziert beurteilen. Die verschiedenen Studiengänge werden in einem Koordinatensystem dargestellt. Üblich sind dabei vier oder neun Quadranten. Jens Cordes' Modell platziert die interne Dimension der Studiengangsleistungsfähigkeit an der x-Achse, die externe Dimension der Marktattraktivität an der y-Achse. Die Studiengangsleistungsfähigkeit soll die Qualität der Absolventen zum Ausdruck bringen und kann sich aus den Merkmalen Gehälter der Ehemaligen, Vermittlungsquote, Diplomnote, Abbrecherquote und Bewerberzahl/Studienplatz zusammensetzen. Die Marktattraktivität kann durch die Indikatoren Marktwachstum, Marktgröße, Marktrisiko, soziale Attraktivität, Akademikerquote, Entwicklung der Beschäftigungssituation und Marktvolatilität gemessen werden (vgl. Cordes 2001, S. 56). Jede Hochschule sollte die Kriterien der beiden Dimensionen selbst wählen und gewichten. Nach diesen Berechnungen lassen sich die einzelnen Studiengänge einer Hochschule jeweils in der Matrix positionieren. Eine zusätzliche relevante Information, wie zum Beispiel die aktuelle Studierendenzahl oder die Kosten, kann bei Bedarf durch die Größe des Kreises symbolisiert werden.

Für beiden Dimensionen dieser fiktiven Studiengänge lassen sich unterschiedliche Marktanpassungsstrategien ableiten, die wiederum auf die jeweilige Clusterzugehörigkeit der Hochschule abgestimmt werden sollten.

Studiengang A mit mittlerer Marktattraktivität und hoher Studiengangsleistungsfähigkeit sollte seinen „Absatzmarkt“ vergrößern. Das kann entweder durch eine räumliche Aus-

Abbildung 3: Portfolio einer fiktiven Hochschule, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Voss (2006), S. 38



weitung geschehen (Marktarealstrategie) oder durch die Erschließung bisher nicht bearbeiteter Marktsegmente (Marktentwicklung) (vgl. Cordes 2001, S. 57). Hier meint der Begriff „Absatzmarkt“ den Einstieg der Absolventen in den Arbeitsmarkt, weil die Marktattraktivität eine externe Dimension darstellt. Die Hochschule bemüht sich also, ihre Studierenden für Arbeitgeber in einem größeren Umkreis, gegebenenfalls international, interessant zu machen. Das zieht entsprechende Angebote nach sich, die die Sprachkenntnisse und interkulturellen Kompetenzen der Studierenden fördern, was grundsätzlich in jedem Cluster möglich ist. Der zweite Aspekt neben der Marktarealstrategie, die Marktentwicklung, umfasst die bisher nicht bearbeiteten „Absatzmärkte“. So könnte etwa eine Ergänzung des Curriculums um fachliche Zusatzqualifikationen eine entscheidende Voraussetzung dafür sein, dass die Absolventen in verwandten Berufszweigen und Branchen Anstellungen finden, so etwa Juristen mit speziellen Kenntnissen im Wirtschaftsrecht.

Studiengang B, der sowohl eine mittlere Marktattraktivität als auch eine mittlere Studiengangsleistungsfähigkeit aufweist, kann durch eine Marktdurchdringungsstrategie, also die intensivere Ausschöpfung der vorhandenen Marktpotentiale, gestärkt werden. Cordes empfiehlt diese Vorgehensweise insbesondere für grundsätzliche, aber wenig spezialisierte Studiengänge, die einen Absatzmarkt bedienen, der relativ stabil ist und sich durch eher geringe Markt- bzw. Innovationsdynamik auszeichnet (vgl. Cordes 2001, S. 58). Dazu müssen die bestehenden Kontakte und Kooperationsbeziehungen intensiviert werden. Über das größte Potential hierfür verfügen die Hochschulen der portfolio- und gewinnbestimmten Cluster 2 und 3, da sie von Beginn an in einen Unternehmenskontext eingebunden sind und der Ausbildung von Arbeitskräften für bestimmte Branchen einen höheren Wert beimessen.

Der nahe am Koordinatenursprung positionierte Studiengang C müsste bei Hochschulen des Clusters 3, das gewinnorientiert entscheidet, in Anbetracht der hohen Opportunitätskosten eingestellt werden und die in ihm gebundenen Ressourcen sollten besser verteilt werden. Für Hochschulen aus dem wissenschaftsbestimmten Cluster 1 verböte sich eine solche Desinvestitionsstrategie (vgl. Cordes 2001, S. 58; Voss 2006, S. 38 f.), da sie sich am ehesten als Vollanbieter positionieren und deshalb Studiengänge nicht

aus rein betriebswirtschaftlichen Gründen aus dem Programm nehmen sollten.

Cordes weist selbst darauf hin, dass die Portfolioanalyse vergangenheits- und gegenwartsbezogen ist und keine Aussagen über die möglichen Entwicklungen treffen kann. Prognosen über die zu erwartende Attraktivität und Studiengangsleistungsfähigkeit lassen sich jedoch mithilfe der allgemeinen Bevölkerungs-, speziell aber der Schulstatistik und den Statistiken über den Arbeitsmarkt hinterlegen, so dass die Hochschulen auch ein „Zukunftsportfolio“ generieren können. Zu berücksichtigen ist dabei erstens die demografische Zusammensetzung des Zielmarktes. Durch den sich erhöhenden Anteil älterer Menschen entstehen neuartige Angebote für bislang vernachlässigte Zielgruppen wie beispielsweise das Seniorenstudium, das überwiegend in den Hochschulen des wissenschafts- und gesellschaftsbestimmten Clusters 1 angesiedelt sein wird. Zweitens erfordert die Einwanderung neue Konzepte mit angepassten Studiengängen für Menschen mit einer ausländischen Hochschulzugangsberechtigung und damit andersartiger Vorbildung und in vielen Fällen Sprachdefiziten. Drittens machen Veränderungen in der Arbeitswelt und die Informations- und Wissensgesellschaft eine ständige Aktualisierung des Wissens und somit lebenslanges Lernen notwendig, so dass der Weiterbildung ein höherer Stellenwert zukommt. Obwohl dieser Markt für alle Privathochschultypen relevant ist, bietet er gerade den gewinnbestimmten Hochschulen eine Chance. Gelingt es ihnen, marktgängige Weiterbildungsmodule zu entwickeln, die den Bedarfen der Berufstätigen entsprechen, können sie dieses Angebot an vielen Standorten beziehungsweise als Fernstudium verkaufen. Viertens verändern sich die hochschulpolitischen Rahmenbedingungen. Die Einführung der gestuften Studiengänge bietet neue Chancen. Wird, wie vom Bologna-Prozess beabsichtigt, die Erleichterung der Mobilität zwischen den Hochschulen umgesetzt, profitieren davon (auch) die privaten Hochschulen, da neue Studierendengruppen zumindest für einen Abschnitt des Studiums deren Angebot wahrnehmen. Dies sollten die Hochschulen bei der Gestaltung der Studienphasen in Betracht ziehen und sich an den potentiellen Zielgruppen ausrichten. Denkbar sind zum Beispiel auch private Hochschulen, die als einzigen Abschluss den Titel eines Ph.D. auf den Markt bringen.

Beim Finden und Entwickeln neuer Studiengänge hilft der Einsatz von Kreativitätstechniken. Der Ausgangspunkt divergiert jedoch innerhalb der privaten Hochschulen. Die wissenschaftsbestimmten Hochschulen (Cluster 1) orientieren sich an gesellschaftlichen Problemen und neuen Herausforderungen. Dabei gehen sie eher interdisziplinär und verbindend vor. Einen direkten Anwendungsbezug müssen ihre neuen Angebote nicht zwingend aufweisen. Impulse aus dem Umfeld des Trägers nimmt Cluster 2, der portfoliobestimmte Hochschultyp, auf. Cluster 3 hingegen, die gewinnbestimmten Hochschulen, betrachten vorrangig die ungedeckten Bedarfe aus der Sicht der Endabnehmer, der Studierenden, und nutzen dabei die klassischen Marktforschungsinstrumente. Je nach Zielsetzung der Hochschule basiert die abschließende Entscheidung wiederum auf unterschiedlichen Kriterien. Die Hochschulen des gewinnbestimmten Clusters 3 lassen sich überwiegend von den Marktchancen des potentiellen neuen Angebots leiten,

während dieser Aspekt für die Cluster 1 und 2 eine untergeordnete Rolle spielt. Hier stehen die Bedürfnisse des Trägers beziehungsweise die gesellschaftliche Relevanz im Vordergrund.

Im weiteren Sinn meint Anpassungsfähigkeit neben den Produkten und dem Programm die Organisationsentwicklung, wobei unter anderem die Qualität der Verwaltung eine große Rolle spielt. Entscheidend ist bei der Suche nach den Qualitätsdeterminanten das Einnehmen der adäquaten Perspektive. In Anbetracht der hohen Werte, die die Privathochschulleiter – gleich welchen Clusters – dem Item Studierendenzufriedenheit geben, bietet sich der Einsatz nachfragerorientierter Methoden an, die die Qualität streng aus der Sicht der Abnehmer beurteilen. Zusätzlich zu den Multiattributverfahren, die den meisten bisher in den Hochschulen eingesetzten Methoden zugrunde liegen, kommen auch weniger bekannte Vorgehensweisen in Betracht, etwa *Penalty Reward*-Verfahren, Frequenzrelevanzanalyse, *Blueprinting*, die Methode der kritischen Ereignisse und Beschwerdeanalysen (vgl. Wochnowski 1999, S. 301 ff).

### 3. Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bei den wissenschaftsbestimmten Hochschulen (Cluster 1) die Gewinnung der besten Studierenden und das Prinzip der Kostendeckung im Vordergrund stehen. Das bedeutet, dass in der Gesamtbetrachtung die Studiengebühren entweder tendenziell geringer sein oder aber höhere Studiengebühren durch Förderprogramme flankiert werden müssten, um finanzschwache Aspiranten nicht auszuschließen. Da hohe Studiengebühren aufgrund der Differenzierung und der daraus resultierenden Qualitätsführerschaft durchsetzbar sind, ist es für diese Hochschulen rationaler, gemäß der zweiten Alternative zu handeln und für Teile ihrer Studierendenschaft besondere Stipendien bereitzuhalten. Werden Rabatte für besondere Studienleistungen vergeben (auch in Form von Preisen oder Auszeichnungen), wirken diese als Anreiz, steigern die Qualität und verbessern so das Image der Hochschule.

Geht man davon aus, dass gut differenzierte Hochschulen hohe Studiengebühren durchsetzen (aber nicht die komplette Nachfrage nach dem Gut Studium decken) können und gleichzeitig nicht alle Hochschulen über die Fähigkeit oder den Wunsch zur Differenzierung verfügen, so mögen sich solche Hochschulen die Preis-Mengen-Strategie zu eigen machen (vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 16 ff.). Minimale Zulassungsvoraussetzungen und/oder standardisierte Inhalte führen zu niedrigen Studiengebühren und einer relativ großen Studierendenschaft. Hochschulen, die diese Strategie wählen, müssen demnach das adäquate Mengenverhältnis finden, das einerseits das Überleben der Hochschule sichert und bei dem sie andererseits einen Mindeststandard in der Betreuung der Studierenden aufrechterhalten können. Diese Strategie kommt für Cluster 2 und 3 in Frage, ist aber nicht deren einzige Option.

Die gewinnbestimmten Hochschulen (Cluster 3) verfolgen das Ziel, den Gewinn zu maximieren oder auch die Kosten zu minimieren. Daher sollten sie in erster Linie zahlungswillige und -kräftige Studierende attrahieren. Bieten sie ein Fernstudium an, bedienen sie diejenige Zielgruppe mit den

geringsten Opportunitätskosten, da der Beruf weiterhin ausgeübt werden kann. Das ermöglicht es ihnen, bei geringen Kosten vergleichsweise hohe Studiengebühren durchzusetzen. (Die Distributionsform Fernstudium kann entweder als Kostenführer- oder Differenzierungsstrategie interpretiert werden.) Für gewinnbestimmte Hochschulen, die nicht im Fernstudienmarkt agieren, empfiehlt sich entweder die angesprochene Preis-Mengen-Strategie oder eine konsequente Differenzierungsstrategie. Gelingt es ihnen, kostengünstig den Nutzen der Abnehmer so zu vergrößern, dass diese eine große Zahlungsbereitschaft bekunden, generieren sie hohe Umsätze und damit wahrscheinlich auch einen entsprechenden Gewinn. Eine weitere Möglichkeit zur Kostenreduktion besteht für Träger mehrerer Hochschulen durch die Nutzung von Skaleneffekten, wenn sie ein einmal erarbeitetes Konzept an verschiedenen Standorten verkaufen. Generell determinieren bei in einen größeren Unternehmenskontext eingebundenen Hochschulen, wie Cluster 2 und 3-Hochschulen es oftmals sind, die Motive ihres Trägers die Strategie.

Für staatliche Hochschulen zeigen empirische Befunde, dass der Trend zur Erweiterung des Studienangebots bei gleichzeitiger Kosteneinsparung geht und aus diesem Grund eine marktorientierte Vorgehensweise notwendig wird. Dadurch entsteht mehr Bedarf nach Management und verstärkt unternehmerischem Handeln (Sporn 2001, S. 42). Bei der Übertragung der Inhalte dieses Beitrags müssen die Strategie und die lokalen Besonderheiten der jeweiligen Hochschule berücksichtigt werden, wenn sie von Erfolg gekrönt sein soll.

#### Literaturverzeichnis

- Backhaus, K. u.a. (2003): Multivariate Analyseverfahren. 10. Auflage. Berlin u.a.
- Cordes, J. (2001): Strategisches Hochschulmarketing. In: Cordes, J./Roland, F./Westermann, G. (Hg.): Hochschulmanagement: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung. Wiesbaden, S. 37-62.
- Frackmann, E. (1989): Marketing: Überlebensstrategien für Hochschulen. In: Töpfer, A./Braun, G. (Hg.): Marketing im staatlichen Bereich. Stuttgart, S. 105-126.
- Reckenfelderbäumer, M./Kim, S. (2006): Strategisches Hochschulmarketing: Einflussfaktoren und Entscheidungsbereiche. In: Voss, R./Gruber T. (Hg.): Hochschulmarketing, Köln, S. 1-23.
- Sperlich, A. (2008): Theorie und Praxis erfolgreichen Managements privater Hochschulen in Deutschland. Berlin.
- Sporn, B. (2001): NPOs im Bildungsbereich: Internationale Entwicklungen des Universitätssektors und Konsequenzen für das Universitätsmanagement. In: Simsa, R. (Hg.): Management der Nonprofit Organisationen. Stuttgart, S. 41-53.
- Tutt, L. (2001): Marketing-Management. In: Hanft, A. (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied und Kriftel, S. 275-280.
- Voss, R. (2006): Elemente und Instrumente der strategischen Marketing-Planung von Hochschulen. In: Voss, R./Gruber, T. (Hg.): Hochschulmarketing. Köln, S. 25-48.
- Wissenschaftsrat (2005) (Hg.): Stellungnahme zur Akkreditierung der Privaten Universität Witten/Herdecke gGmbH. Berlin.
- Wochnowski, H. (1999): Anwendbarkeit von Instrumenten der Dienstleistungsqualität auf betriebswirtschaftliche Lehrangebote. In: Stauss, B./Balderjahn, I./Wimmer, F. (Hg.): Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung: Mehr Qualität im betriebswirtschaftlichen Studium. Stuttgart, S. 287-310.

■ Dr. Andrea Sperlich, freiberufliche Beraterin,  
E-Mail: [info@hochschulberatung-sperlich.de](mailto:info@hochschulberatung-sperlich.de)

### Otto Kruse, Eva-Maria Jakobs, Gabriele Ruhmann (Hg.): Schlüsselkompetenz Schreiben

Konzepte, Methoden, Projekte für Schreibberatung und Schreibdidaktik an der Hochschule

Schreiben ist eine Schlüsselkompetenz für Studium, Wissenschaft und alle akademischen Berufe.

Der Band informiert darüber, was unter Schreibkompetenz zu verstehen ist und wie sich die Kunst des akademischen Schreibens systematisch vermitteln lässt.

Er gibt einen Überblick über den Stand der Schreibdidaktik an deutschen und europäischen Hochschulen sowie über viele konkrete Arbeitsformen, Methoden und Projekte.

ISBN 3-937026-07-X,  
Bielefeld 2003, 2. Auflage, 333 Seiten, 24.50 Euro

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



## Call for Papers

### für den 11. Workshop Hochschulmanagement am 20. und 21. Februar 2009 in Münster

Der 11. Workshop Hochschulmanagement der gleichnamigen wissenschaftlichen Kommission im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (VHB) wird am 20. und 21. Februar 2009 an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster stattfinden.

Es können und sollen in bewährter Weise Beiträge aus der Forschung zum Hochschulmanagement vorgestellt werden, auch „Work in Progress“ und Werkstattberichte sind willkommen. Eine Mitgliedschaft in der Kommission oder dem VHB ist nicht Voraussetzung für Präsentation oder Teilnahme. Wie in den Vorjahren besteht die Möglichkeit, dass nach positiver Begutachtung Beiträge in der Zeitschrift Hochschulmanagement erscheinen.

Beitragsangebote sind mit dem geplanten Titel und einem Abstract im Umfang von ein bis zwei DIN A4-Seiten in elektronischer Form (pdf-Datei) bis spätestens zum 24. Oktober 2008 an [benjamin.balsmeier@uni-muenster.de](mailto:benjamin.balsmeier@uni-muenster.de) zu senden.

Danach wird das Tagungsprogramm erstellt werden, welches Mitgliedern und Interessenten der Kommission zugesandt wird.

Dieses können Sie dann außerdem auf der regelmäßig aktualisierten Homepage der Kommission unter <http://www.wiwi.uni-muenster.de/ioeb/wk-hsm> finden.

Mit Vorschlägen und Fragen (oder der Bitte um Aufnahme in den Interessentenverteiler) wenden Sie sich bitte an: Herr Dipl.-Kfm. Benjamin Balsmeier, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Ökonomische Bildung, Scharnhorststr. 100, D-48151 Münster, E-Mail [benjamin.balsmeier@uni-muenster.de](mailto:benjamin.balsmeier@uni-muenster.de)

Quelle: Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Ökonomische Bildung & Centrum für Management, 11.08.2008

## Bertelsmann Stiftung:

### Deutsche Bevölkerung befürwortet weitere Reformen im Bildungssystem

#### **Umbau des dreigliedrigen Schulsystems - Ausbau der Ganztagschulen - Bessere Integration**

Angesichts der großen Herausforderungen an das Bildungssystem durch Migration und demographischen Wandel befürwortet eine Mehrheit der deutschen Bevölkerung weitreichende Reformen. Das zeigt eine repräsentative Emnid-Umfrage im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Insbesondere die Eltern plädieren für eine Reform des dreigliedrigen Schulsystems, den raschen Ausbau der Ganztagschule und eine bessere Integration von Kindern mit Migrationshintergrund.

Fast die Hälfte der Deutschen hält das aktuelle Bildungssystem für ungerecht (45% der Befragten insgesamt; 48% der Eltern).

In Ostdeutschland sagen sogar 60% der Befragten, dass sie das Bildungssystem für nicht gerecht halten. Besonders skeptisch äußern sich die Menschen in Deutschland zur Chancengleichheit: Drei Viertel der Bevölkerung und sogar 86% der Eltern sind der Ansicht, dass Jugendliche aus allen Schichten beziehungsweise aus allen Kulturkreisen nicht die gleichen beruflichen Chancen haben.

Das Bildungssystem muss nach Einschätzung der Mehrheit der Befragten integrativer werden, um allen Kindern und Jugendlichen in Deutschland unabhängig von ihrer Herkunft faire Chancen zu eröffnen. Reformbedarf sieht die Bevölkerung nach den Ergebnissen der repräsentativen Umfrage im Einzelnen in folgenden Feldern:

#### **Mehrheit für Reform des gegliederten Schulsystems**

Die Mehrheit der Befragten und fast 60% der Eltern meinen, dass alle Kinder eher faire Chancen hätten, wenn sie möglichst lange gemeinsam unterrichtet würden. Hierbei

zeigen sich kaum Unterschiede zwischen den Eltern der verschiedenen weiterführenden Schulformen. Die Befragten sind mehrheitlich für eine spätere Aufteilung der Kinder auf unterschiedliche Schulformen, das heißt nach Klasse 6 oder nach Klasse 9. Weniger als ein Drittel der Befragten - in Ostdeutschland sogar nur jeder Fünfte - hält die jetzige Aufteilung nach Klasse 4 für gut.

#### **Drei Viertel für den Ausbau der Ganztagschule**

Drei Viertel der Bevölkerung (78%) und der Eltern (75%) plädieren dafür, dass das System der Ganztagschulen ausgebaut werden soll. Von den Eltern der Gesamtschüler sind sogar 85% der Meinung, dass es mehr Ganztagschulen geben soll, wie es die Gesamtschulen in der Regel bereits schon sind.

#### **Drei Viertel für Bevorzugung von belasteten Schulen bei Mittelverteilung**

Die Ressourcen im Bildungsbereich sollten nach der Mehrheit der Bevölkerung dort eingesetzt werden, wo sie besonders benötigt werden.

Jeweils drei von vier Befragten (74%) meinen, die Schulen in benachteiligten Stadtvierteln sollten gegenüber anderen Schulen besser ausgestattet werden. Auch hier sind die Unterschiede bei den Eltern der verschiedenen Schulformen nur geringfügig.

#### **Umfassende Mehrheit für bessere individuelle Förderung und Toleranzernziehung**

Fast 90% der Befragten plädieren für eine stärkere individuelle Förderung der Kinder aus sozial schwachen Verhältnissen.

sen. 62% der Befragten und 67% der Eltern sind dafür, dass Schüler aus ausländischen Kulturkreisen verstärkt individuell gefördert werden. Das Engagement der Schulen für die Erziehung zu mehr Offenheit und Toleranz sollte nach Ansicht von drei Vierteln aller Befragten verstärkt werden (76%).

Die Befragten zeigen sich nicht nur reformfreudig, sie sind auch bereit, sich selbst für faire Bildungschancen zu engagieren: Zwei Drittel der Bevölkerung (66%) und 71% der Eltern würden gern Kindern und Jugendlichen ausländischer Herkunft bei der Integration helfen, etwa durch Unterstützung bei den Hausaufgaben.

„Unsere Umfrage macht deutlich, dass die Bevölkerung mehrheitlich ein integrativeres Bildungssystem wünscht. Aus unserer Sicht besonders erfreulich ist die Tatsache, dass die meisten Menschen in Deutschland bereit sind, sich selbst für Kinder und Jugendliche aus Zuwandererfamilien zu engagieren“, sagte Dr. Johannes Meier, Vorstandsmit-

glied der Bertelsmann Stiftung. „Unser Bildungssystem muss bessere Antworten auf die Herausforderungen der Migration und der demografischen Entwicklung geben. Der ausgeprägte Reformwille der Bevölkerung ist eine Chance für den zügigen Umbau unseres Bildungssystems. Die Ressourcen für Bildung sollten verstärkt in den sogenannten Problem-Stadtteilen eingesetzt werden, was, laut unserer Untersuchung, auch drei Viertel der Deutschen unterstützen würden“, unterstrich Vorstandskollege Dr. Jörg Dräger bei der Vorstellung der Umfrageergebnisse.

Bei der repräsentativen Bevölkerungsumfrage, die das Emnid-Institut im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführt hat, wurden 1.519 Personen über 14 Jahren in Privathaushalten befragt.

Quelle: <http://idw-online.de/pages/de/news273560>, Bertelsmann Stiftung, Pressestelle, 11.08.2008

## Familie wichtiger als Karriere

Für Studenten verlieren berufliche Ziele und politisches Engagement an Bedeutung. Wichtiger ist ihnen eine glückliche Partnerschaft und eigene Familie, ergab eine Umfrage von ZEIT Campus und HIS Familie und Partnerschaft sind für Studenten 2008 wichtiger als die berufliche Karriere. Das ist ein Ergebnis einer großen Umfrage, die das Studentenmagazin ZEIT Campus gemeinsam mit der Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) realisiert hat. Im April und Mai 2008 nahmen rund 6000 Studenten an einer Befragung über ihre Zufriedenheit in unterschiedlichen Lebensbereichen, ihre beruflichen und privaten Ziele und ihr Glücksempfinden teil.

Die berufsbezogenen Ziele „in fachlicher Hinsicht Überdurchschnittliches leisten“, „eine leitende Funktion zu übernehmen“ und „Anerkennung im Beruf erwerben“ werden als weitaus weniger wichtig erachtet als noch vor fünf Jahren. Ende 2002 wurden Studenten ebenfalls im Rahmen einer HIS-Studie befragt, wie stark sie sich für die Zukunft sowohl berufliche wie auch private Ziele gesetzt haben. Während die beruflichen Ziele um bis zu 10 Prozentpunkte verloren haben (etwa „eine leitende Funktion zu übernehmen“ von 57% in 2002 auf 47% in 2008), erfährt das Ziel, „sich der Familie/Partnerschaft zu widmen“, einen Zuwachs um 5 Prozentpunkte auf 72%. Karrierebetonte Ziele haben sich insbesondere Studenten der Wirtschaftswissenschaften gesetzt (68% streben nach einer leitenden Funktion); partnerschaftliche und familiäre Ziele dagegen sind Lehramts-Studierenden besonders wichtig (80%).

Deutlich abgenommen haben gesellschaftsbezogene Ziele wie „sich für andere Menschen einsetzen“. Dieses Ziel hatten sich 2002 63% (sehr) stark gesetzt, 2008 sind es lediglich noch 56%. 2002 wollte sich knapp ein Viertel (sehr) stark „politisch engagieren“, 2008 beträgt dieser Anteil nur

noch 14%. 62% der Studenten möchten sich sogar (überhaupt) nicht politisch engagieren.

Die Berufsaussichten werden von den Studenten deutlich positiver eingeschätzt als noch vor zwei Jahren. 2006 beurteilten lediglich 53% der Studierenden die Berufsaussichten für Absolventen als gut oder sehr gut, im Jahr 2008 sind es mit 71% deutlich mehr.

Besonders die Naturwissenschaftler (82%; 2006: 73%) und die Ingenieurwissenschaftler (87%; 2006: 77%) sind zuversichtlich.

Der weitaus größte Anteil der Studenten (64%) ist mit dem Leben sehr zufrieden. 28% sind mittelmäßig zufrieden, 8% eher unzufrieden. Vorrangig zufrieden sind sie mit Bereichen wie ihrem persönlichen Umfeld (86%), dem weiteren Umfeld (80%), ihrer Gesundheit (79%) und dem Lebensstandard (78%), gefolgt vom Studium (75%) und der Wohnsituation (74%).

Im Vergleich dazu ist die Zufriedenheit mit der finanziellen Situation deutlich geringer: nur 56% der Befragten sind mit ihr zufrieden.

Auch die Zukunftserwartung - die erwartete Zufriedenheit mit dem Leben in fünf Jahren - und die eigene Studienleistung werden von den Zufriedenen optimistischer gesehen. Sie bewerten die eigene Studienleistung mit besseren Noten und schätzen ihre Leistung im Vergleich zu den Kommilitonen höher ein.

Unter den Studenten der Wirtschaftswissenschaften (87%) oder der Medizin (86%) finden sich größere Anteile zufriedener Studenten als in den Kulturwissenschaften (80%). Eine Erklärung könnte die ermittelte größere Unsicherheit in dieser Fächergruppe hinsichtlich der Berufsaussichten sein.

Quelle: <http://www.zeit.de/online/2008/32/Meldung-campus-umfrage>, 08.08.2008

## Die Lehre an Hochschulen verbessern - aber wie?

### Neues BMBF-Förderprogramm gibt wichtige Impulse für die Hochschulpolitik

Die Verbesserung der Lehre an deutschen Hochschulen ist eine entscheidende Aufgabe der deutschen Bildungspolitik. Fachleute und die Öffentlichkeit diskutieren verschiedene Vorschläge, wie die Lehre verbessert werden kann. Die Forschung kann zur Klärung dieser Fragen einen wichtigen Beitrag leisten. Auch der Wissenschaftsrat hat kürzlich in seinen Empfehlungen zur Qualität der Hochschullehre die verstärkte Forschung zu diesem Thema angemahnt.

Der Förderschwerpunkt „Forschung über Hochschulen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) setzt nun genau an diesem Punkt an und soll dazu beitragen, die Qualität der deutschen Hochschulen zu verbessern. Um wissenschaftlich zu analysieren, was gute Lehre ausmacht, starten jetzt 30 Forschungsverbände mit insgesamt 60 Einzelvorhaben zur Hochschullehre. Gut 16 Millionen Euro beträgt das gesamte Fördervolumen des BMBF für diesen Forschungsschwerpunkt.

Die Initiative des BMBF stärkt die Forschung zur Didaktik an Hochschulen. Darüber hinaus fördert das Ministerium insbesondere auch Projekte zu übergeordneten und bislang von der Forschung nur punktuell behandelten Fragen zur Hochschullehre. Thematisch decken die einzelnen Projekte damit ein großes Spektrum ab: So starten Arbeiten zur optimalen Gestaltung des Prüfungswesens und über die einzelnen Faktoren des Studienerfolgs. Andere Untersuchungen sollen Aufschluss über die allgemeine Struktur der akademischen Lehre an deutschen Hochschulen geben. Darüber hinaus analysieren Studien, wie sich neue Berufsbilder in der Lehre herausbilden. Erforscht werden auch angemessene Anreize für qualitativ hochwertige Lehre.

Ein übergeordnetes Ziel des BMBF-Förderschwerpunkts ist es, verstärkt Impulse aus der Forschung in die hochschulpolitische Diskussion um die Verbesserung der Lehre einzubringen. Im Gegensatz zu anderen Politikfeldern gibt es hier bislang wenig wissenschaftlich gesichertes Wissen. Hinzu kommt, dass die derzeitige Umbruchsituation an den Hochschulen - vor allem auch im Kontext des Bologna-Prozesses - aus Sicht der Forschung ein idealer Zeitpunkt ist, die universitäre Lehre zu untersuchen.

Insgesamt 170 Forschungskonsortien hatten Projektvorschläge zur Förderbekanntmachung „Hochschullehre“ eingereicht. Nachdem externe Gutachter die Vorschläge bewertet hatten, wurden die 30 überzeugendsten Anträge ausgewählt. Entscheidend waren neben Gestaltung und Aufbau des Forschungsvorhabens die Relevanz der Fragestellung sowie die Pläne zum Transfer in die Praxis der Hochschullehre. Die Projekte werden in etwa drei bis vier Jahren abgeschlossen sein.

Der BMBF-Förderschwerpunkt ist Bestandteil des Ende letzten Jahres vorgestellten Rahmenprogramms „Empirische Bildungsforschung“. Ziel des Programms ist es, die Bildungsforschung in Deutschland zu bündeln und zu stärken.

Kontakt:  
Herr Michael Kindt, DLR-Projektträger,  
E-Mail: michael.kindt@dlr.de

Quelle: <http://www.bmbf.de/press/2346.php>, Pressemitteilung 135/2008, 07.08.2008

im Verlagsprogramm erhältlich:

Wim Görts (Hg.):  
**Projektveranstaltungen in Mathematik,  
Informatik und Ingenieurwissenschaften**

*ISBN 3-937026-00-2, Bielefeld 2003, 142 Seiten, 18.70 Euro*

Wim Görts (Hg.):  
**Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften**

*ISBN 3-937026-01-0, Bielefeld 2003, 98 Seiten, 14.00 Euro*

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

**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 Autor/in.

Wenn das Konzept der „HM“ Sie anspricht - wovon wir natürlich überzeugt sind - dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten

- Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung von Leitungskonzepten für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen,
- Organisations- und Managementforschung,
- Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte,

aber ebenso

- Rezensionen,
- Tagungsberichte,
- Interviews oder
- im besonders Streitfreudigen Meinungsforum.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter:

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

## **Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Hochschulmanagement“**

**Die Anzeigenpreise:**  
auf Anfrage beim Verlag

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

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

**Kontakt:**  
K. Gerber, [gerber@universitaetsverlagwebler.de](mailto:gerber@universitaetsverlagwebler.de)



### **Für weitere Informationen**

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

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Verlags-Homepage:

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

oder wenden Sie sich direkt an uns:

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

**Telefon:**  
0521/ 923 610-12

**Fax:**  
0521/ 923 610-22

**Postanschrift:**  
UniversitätsVerlagWebler  
Bünder Straße 1-3  
33613 Bielefeld



## BÜCHER UND HEFTE DES UNIVERSITÄTSVERLAGWEBLER

Alle Bücher des UVW-Verlages können Sie im Buchhandel oder direkt beim Verlag bestellen:  
per E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de),  
per Fax: 0521 - 923 610-22,  
per Telefon: 0521 - 923 610-12

### Reihe 1: Allgemeine Hochschulforschung und Hochschulentwicklung

- *Blom, H.:* **Der Dozent als Coach.** Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-15-0 - 123 S. - 15.90 €
- *Bretschneider, F./Pasternack, P.:* **Handwörterbuch der Hochschulreform.** Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-38-X - 221 S. - 27.70 €
- *Craanen M./Huber, L. (Hg.):* **Notwendige Verbindungen. Zur Verankerung von Hochschuldidaktik in Hochschulforschung.** Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-39-8 - 149 S. - 19.90 €
- *Cremer-Renz, C./Donner, H.:* **Die innovative Hochschule. Aspekte und Standpunkte.** Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-42-8 - 195 S. - 26.00 €
- *Goerts, W. (Hg.):* **Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften.** Bielefeld 2003 - ISBN 3-937026-01-0 - 98 S. - 14.00 €
- *Goerts, W. (Hg.):* **Projektveranstaltungen in Mathematik, Informatik und Ingenieurwissenschaften.** Bielefeld 2003 - ISBN 3-937026-00-2 - 142 S. - 18.70 €
- *Gützkow, F./Quaißer, G. (Hg.):* **Hochschule gestalten. Denkanstöße aus Hochschulpolitik und Hochschulforschung. Festschrift zum 60. Geburtstag von Gerd Köhler.** Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-30-4 - 375 S. - 28.00 €
- *Gützkow, F./Quaißer, G. (Hg.):* **Jahrbuch Hochschule gestalten 2005. Denkanstöße zum Bologna-Prozess.** Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-41-X - 235 S. - 19.90 €
- *Gützkow, F./Quaißer, G. (Hg.):* **Jahrbuch Hochschule gestalten 2006. Denkanstöße zum Lebenslangen Lernen.** Bielefeld 2007 - ISBN 3-937026-50-9 - 181 S. - 24.80 €
- *Hanft, A. (Hg.):* **Grundbegriffe des Hochschulmanagements.** Bielefeld 2004 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-17-7 - 525 S. - 34.20 €
- *Hanft, A. (Hg.):* **Hochschulen managen?** Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-06-1 - 272 S. - 30.00 €
- *Hanft, A./Müskens, I. (Hg.):* **Bologna und die Folgen für die Hochschule.** Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-33-9 - 80 S. - 11.70 €
- *Hoffacker, W.:* **Die Universität des 21. Jahrhunderts.** Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-05-3 - 239 S. - 24.50 €
- *v. Holdt, U./Stange, Chr./Schobel, K. (Hg.):* **Qualitative Aspekte von Leistungspunkten: Chancen von Bachelor- und Masterstudiengängen.** Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-35-5 - 154 S. - 19.90 €
- *IZHD Hamburg (Hg.):* **Master of Higher Education.** Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-25-8 - 239 S. - 22.80 €
- *Kruse, O./Jakobs, E-M./Ruhmann G.:* **Schlüsselkompetenz Schreiben.** Bielefeld 2003 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-07-X - 333 S. - 33.30 €
- *Michelsen, G./Märkt, S. (Hg.):* **Persönlichkeitsbildung und Beschäftigungsfähigkeit - Konzeptionen von General Studies und ihre Umsetzungen.** Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-46-0 - 152 S. - 19.80 €
- *Michl, W./Krupp, P./Stry, Y. (Hg.):* **Didaktische Profile der Fachhochschulen.** Neuwied 1998 - ISBN 3-937026-24-X - 145 S. - 9.95 €
- *Oehler, Ch.:* **Staatliche Hochschulplanung in Deutschland. Rationalität und Steuerung in der Hochschulpolitik.** Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-13-4 - 400 S. - 35.00 €
- *Orth, H.:* **Schlüsselqualifikationen an deutschen Hochschulen.** Neuwied 1999 - ISBN 3-937026-08-8 - 121 S. - 14.00 €
- *Pasternack, P.:* **Politik als Besuch. Ein wissenschaftspolitischer Feldreport aus Berlin.** Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-40-1 - 253 S. - 29.70 €
- *Schröder-Gronostary, M./Daniel, H-D. (Hg.):* **Studienerfolg und Studienabbruch.** Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-16-9 - 254 S. - 29.50 €
- *Schulze-Krüdener, J./Homfeld, H-G. (Hg.):* **Praktikum - eine Brücke schlagen zwischen Wissenschaft und Beruf.** Bielefeld 2003 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-04-5 - 220 S. - 22.00 €
- *Schwarz, S./Teichler, U. (Hg.):* **Credits an deutschen Hochschulen.** Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-10-X - 242 S. - 20.00 €
- *Schwarz, S./Teichler, U. (Hg.):* **Wer zahlt die Zeche für wen? Studienfinanzierung aus nationaler und internationaler Perspektive.** Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-32-0 - 58 S. - 9.95 €
- *Welbers, U. (Hg.):* **Studienreform mit Bachelor und Master.** Bielefeld 2003 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-11-8 - 528 S. - 39.50 €



**Reihe 2: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen**

- *Bundesassistentenkonferenz: Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen. Schriften der Bundesassistentenkonferenz.* Bielefeld 2008 - ISBN: 3-937026-55-X - 75 Seiten - 9.95 €
- *Baume, D.: Ein Referenzrahmen für Hochschullehre.* Bielefeld 2008 - ISBN: 3-937026-53-3 - 20 S. - 3.00 €
- *Bock, K.-D.: Seminar-/Hausarbeiten ... betreut, gezielt als Trainingsfeld für wissenschaftliche Kompetenzen genutzt - ein Schlüssel zur Verbesserung von Lehre und zur Reform von Studiengängen.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-29-0 - 48 S. - 9.95 €
- *Dudeck, A./Jansen-Schulz, B. (Hg.): Hochschuldidaktik und Fachkulturen. Gender als didaktisches Prinzip.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-47-9 - 175 S. - 23.00 €
- *Knauf, H.: Tutorenhandbuch. Einführung in die Tutorenarbeit.* Bielefeld 2008 - 4. Aufl. - ISBN 3-937026-34-7 - 159 S. - 22.80 €
- *Kretschmar, W./Plietz, E.: Die Vorlesung - eine Anleitung zu ihrer Gestaltung.* Bielefeld 2005 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-37-1 - 36 S. - 9.95 €
- *Reiber, K.: Forschendes Lernen in schulpraktischen Studien - Methodensammlung. Ein Modell für personenbezogene berufliche Fachrichtungen..* Bielefeld 2008 - ISBN 3-937026-54-1 - 60 S. - 9.95 €
- *Viebahn, P.: Hochschullehrerpsychologie. Theorie- und empiriebasierte Praxisanregungen für die Hochschullehre.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-31-2 - 298 S. - 29.50 €
- *Viebahn, P.: Lernerverschiedenheit und soziale Vielfalt im Studium. Differentielle Hochschuldidaktik aus psychologischer Sicht.* Bielefeld 2008 - ISBN 3-937026-57-6 - 212 S. - 29.80 €

**Reihe 3: Anleitung für erfolgreiches Studium: Von der Schule übers Studium zum Beruf**

- *Schubert-Henning, S.: Toolbox - Lernkompetenz für erfolgreiches Studieren.* Bielefeld 2007 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-51-7 - 110 S. - 14.60 €

**Reihe 4: Beruf: Hochschullehrer/in - Karrierebedingungen, Berufszufriedenheit und Identifikationsmöglichkeiten in Hochschulen**

- *Webler, W.-D.: Lehrkompetenz - über eine komplexe Kombination aus Wissen, Ethik, Handlungsfähigkeit und Praxisentwicklung.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-27-4 - 45 S. - 9.95 €
- *Webler, W.-D.: Die Entstehung der sog. Humboldtschen Universitätskonzeption. Zur Statik und Dynamik der Hochschulentwicklung in Deutschland* - Bielefeld 2008 - ISBN 3-937026-56-8 - 30 S. - 9.95 €

**Reihe 5: Hochschulmanagement**

- *Henseler, A.: Kosten- und Leistungsrechnung an Hochschulen.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-12-6 - 36 S. - 9.95 €
- *Hubrath, M./Jantzen, F./Mehrtens, M. (Hg.): Personalentwicklung in der Wissenschaft. Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-44-4 - 150 S. - 19.80 €
- *Reinhardt, Chr. (Hg.): Verborgene Bilder - große Wirkung. Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-28-2 - 104 S. - 14.00 €
- *Reinhardt, Chr./Kerbst, R./Dorando, M.: Coaching und Beratung an Hochschulen.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-48-7 - 144 S. - 19.80 €

**Reihe 6: Qualität - Evaluation - Akkreditierung**

- *Krempkow, R.: Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre. Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz.* Bielefeld 2007 - ISBN 3-937026-52-5 - 297 S. - 39.00 €
- *Schwarz, S./Westerheijden, D.-F./Rehburg, M. (Hg.): Akkreditierung im Hochschulraum Europa.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-36-3 - 261 S. - 34.00 €

**Reihe 7: Forschungspolitik, -strategie, -management (mehrere Titel in Vorbereitung)****Reihe 8: Witz, Satire und Karikatur über die Hochschul-Szene**

- *Wunderlich, O. (Hg.): Entfesselte Wissenschaft.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-26-6 - 188 S. - 19.90 €
- *Ulrich, W.: Da lacht der ganze Hörsaal. Professoren- und Studentenwitze.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-43-6 - 126 S. - 14.90 €

**Veranstaltungskonzepte und -materialien**

- *Rittersbacher, Chr.: The Spirit of Proverbs. Ein Seminar über Sprichwörter.* Bielefeld 2003 - ISBN 3-937026-03-7 - 44 S. - 9.80 €

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

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

### Fo

#### Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 1/2008

Forschungsförderung

Forschungsgespräche

Gespräch mit Dorothee Dzwonnek,  
Generalsekretärin der Deutschen  
Forschungsgemeinschaft

Forschungsentwicklung/  
-politik/ -strategie

*Wilhelm Krull*

Encouraging Change.  
The Role of Private Foundations in  
Innovation Processes.

*Bernd Ebersold*

Wissenschaftsimmanente Herausforderungen annehmen - Ziele weiter stecken. Private Wissenschaftsförderung vor neuen Aufgaben

*Henning Eikenberg*

Wissenschaftler als Brückenbauer:  
Die Zusammenarbeit zwischen  
Deutschland und Israel in der  
Forschung

Rezension

Rico Defila, Antonietta Di Giulio,  
Michael Scheuermann:  
Forschungsverbundmanagement. and-  
buch für die Gestaltung inter- und  
transdisziplinärer Projekte.  
(Ludwig Huber)

### HSW

## Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 4/2008

Zielkonflikte und Zielanpassungsprobleme

Hochschulforschung

*Gero Lenhardt & Manfred Stock*  
Deutsche und amerikanische Hoch-  
schul Krisen Teil 1

Hochschulentwicklung

*Ludwig Huber*

40 Jahre Kreuznacher Hochschulkonzept

Anregungen für die Praxis/  
Erfahrungsberichte

*Antje Stork & Jin Zhao*  
Chinesische Studierende an deutschen  
Hochschulen: „Terra incognita“ wis-  
senschaftliche Hausarbeit

*Wim Görts, Edwin Herrmann &  
Anne Brulez*

„Sprungbrett Zukunft“ an der TU  
Darmstadt: Eine neue Qualität in der  
Schlüsselqualifikationsausbildung

*Florian Steger*

Hochschullehrer als Berater.  
Doch wo endet eigentlich Beratung?

*Andrea Ruppert & Martina Voigt*  
Gendersensible Vermittlung von  
Verhandlungskompetenz - Ein Mo-  
dellmodul und seine Evaluation aus  
vier Perspektiven

### IVI

## Internationalisierung, Vielfalt und Inklusion in Hochschulen

Forum für Interkulturalität, Diversity-Management, Anti-Diskriminierung und Inklusion

IVI 4/2007

Kultur und Diversity

Interkultur, Diversity und  
Antidiskriminierung

*Peter Döge*

Vielfalt als Organisationsressource:  
Von der Anti-Diskriminierung zum  
Managing Diversity

*Birgit Behrens*

Anlässe für interkulturelle Sensibilisierung nutzen

*Nicholas Walters*

The death of multiculturalism? -  
Integration, assimilation and new  
identities

Anregungen für die Praxis/  
Erfahrungsberichte

*Stefanie Kuschel, Amina Özelsel,  
Frank Haber, Anja Jungermann &  
Ulrich Kühnen*

Interkulturelles Lernen an der Jacobs  
University Bremen:  
Das Erfolgsrezept Multiplikatoren-  
Schulung

*Andrea Ruppert & Martina Voigt*  
Evaluation aus vier Perspektiven -  
Die Lehrveranstaltungseinheit  
„Genderaspekte bei Vertragsverhandlungen“ auf dem Prüfstand (Teil 2)

### Wertschätzung der Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)

„Wenn die Qualität der Beiträge gehalten wird, kommt keine qualitätsbewusste Beratungsstelle um die Wahrnehmung dieser Publikation herum - ein Muss für Praktikerinnen und Ausbilder.“

Othmar Kürsteiner, Berufs- und Studienberatung Zürich, in seiner Rezension der ZBS in PANORAMA, Die Fachzeitschrift für Berufsberatung, Berufsbildung, Arbeitsmarkt, H. 2/07, S. 27.

**P-OE****Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung**

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

**POE 1+2/2008 - Nachwuchsförderung P-OE-Gespräche**

Gespräch mit Martin Mehrrens über Personalentwicklung an Hochschulen

**Die PE-Szenerie im Hochschulalltag**

*Wolff-Dietrich Webler*  
Möglichkeiten der Stärkung der Personalentwicklung an Hochschulen

**Personal- und Organisationsentwicklung/-politik**

*Irina von Kempster*  
Möglichkeiten und Grenzen der Personalauswahl mittels Managementdiagnostik

*Oliver Reis & Sylvia Ruschin*  
Zur Vereinbarkeit von Prüfungssystem und Kompetenzorientierung  
Teil 1: Prüfungsformat und Prüfungsformen

*Arild Raaheim*  
Initial Entry Training at the University of Bergen, Norway

*Asko Karjalainen & Sade-Pirkko Nissilä*  
Designing and piloting 60 erts-credit Teacher Education Program for University Teachers

*Boris Schmidt*  
Wege zwischen Tradition und Bologna: Mitarbeitergespräch, kollegiales Netzwerk und persönliche Beratung als Instrumente zur Promotionsunterstützung  
Teil 1: Konzeptionelle Entwicklungen

*Sally Brown*  
From Educational Development to Strategic Management

*Florica Marian & Helmut Ertel*  
Vom Lernen zur Professionalisierung: EU-Projekte planen und an Kongressen teilnehmen

*Oliver Reis & Sylvia Ruschin*  
Zur Vereinbarkeit von Prüfungssystem und Kompetenzorientierung  
Teil 2: Rollenanforderungen

**Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte**

*Anne Brunner*  
Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend üben. Folge 5

**QiW****Qualität in der Wissenschaft**

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

**QiW 2/2008 Systemakkreditierung und interne Qualitätssicherungssysteme II****Qualitätsentwicklung/-politik**

*Barbara Jürgens*  
Hervorragende Qualität und viel Raum für eigene Ideen – Qualitätsmanagement an der Technischen Universität Braunschweig

*Ute von Lojewski & Annika Boentert*  
Das Konzept der Fachhochschule Münster: Qualität bewegt. Ein QM-System für die ganze Hochschule

**Forschung über Qualität in der Wissenschaft**

*Nadine Schoberth*  
Zur Methodik der Erfassung der Hochschulwahlkriterien von Studienanfängern

*Benjamin Balsmeier & Sonja Lück*  
Qualität von Modulen in Lehre und Studium

**Rezension**

*Edith Braun:*  
Das Berliner Evaluationsinstrument für selbsteingeschätzte studentische Kompetenzen  
(*Rüdiger Rhein*)

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

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

**ZBS 2/2008 Neue Wege zur Kompetenzentwicklung Beratungsentwicklung/-politik**

*Gerhart Rott*  
ELGPN – Herausforderung einer Europäischen Beratungspolitik

*Meike Wenzel*  
Studienberatung und Studienfachberatung an Universitäten – wie gut kennen Studienfachberater die Anforderungen ihrer Studiengänge?

Eine empirische Analyse an der Ruhr-Universität Bochum

**Anregungen aus der Praxis/ Erfahrungsberichte**

*Lars Fischer*  
Kompetenzanbahnung in ingenieurwissenschaftlichen Bachelor-Studiengängen

*Jana Knott*  
Wie lernen Studierende eigentlich für Multiple-Choice-Klausuren? Ergebnisse einer Studie zum lernstrategiebezogenen Aufgabenverständnis von Multiple-Choice-Klausuren

*Beate Schuhmann*  
SCHLUSS.PUNKT. Studienabschlusscoaching – damit das Studium nicht zur unendlichen Geschichte wird. Ein spezifisches Angebot des Studentenwerks Thüringen für Langzeitstudierende

**Rezension**

FEDORA: „Guidance and Counselling in Higher Education in European Union Member States“ (*Karin Gavin-Kramer*)

**„Das Hochschulwesen“**

ist in Norwegen eine akkreditierte und für Publikationen empfohlene Zeitschrift, in der die Autoren Punkte sammeln können.

## David Baume Ein Referenzrahmen für Hochschullehre

NETTLE hat erforscht, was es bedeutet, ein Lehrender zu sein in der universitären/tertiären Ausbildung jenseits der Vielfalt und Fülle der Kulturen und Institutionen, die die Partner repräsentieren.

Diese Information wird genutzt, um bei der Entwicklung von Richtlinien die Entwicklung von Lehrkompetenzen adäquat berücksichtigen zu können und in diesem Zusammenhang Beispiele zu bieten, wie diese erworben werden können.

NETTLE hat 38 Partner in 29 europäischen Ländern.

Die hauptsächlich aus Universitäten und Fachhochschulen stammenden Partner bilden eine Mischung aus Fachleuten für Bildungsentwicklung, Fachreferenten und professionellen Lehrenden.

Ein Referenzrahmen für universitäre Lehre wurde vom NETTLE Thematic Network Project veröffentlicht.

NETTLE, Learning and Teaching Enhancement Unit, University of Southampton, UK

*ISBN 3-937026-53-3, Bielefeld 2008,  
24 Seiten, 3,00 Euro*

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



## René Krempkow Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz



*ISBN 3-937026-52-5, Bielefeld 2007,  
297 Seiten, 39.00 Euro*

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

Mehr als eineinhalb Jahrzehnte sind vergangen, seit das Thema Bewertung der Hochschulleistungen und dabei vor allem der „Qualität der Lehre“ in Deutschland auf die Tagesordnung gebracht wurde. Inzwischen wird eine stärker leistungsorientierte Finanzierung von Hochschulen und Fachbereichen auch im Bereich der Lehre immer stärker forciert. Bislang nur selten systematisch untersucht wurde aber, welche (auch nicht intendierten) Effekte Kopplungsmechanismen zwischen Leistungsbewertungen und Leistungsanreizen wie die Vergabe finanzieller Mittel für die Qualität der Lehre haben können. Für die (Mit-)Gestaltung sich abzeichnender Veränderungsprozesse dürfte es von großem Interesse sein, die zugrundeliegenden Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz auch empirisch genauer zu untersuchen. Nach der von KMK-Präsident Zöllner angeregten Exzellenzinitiative Lehre und der vom Wissenschaftsrat angeregten Lehrprofessur sowie angesichts des in den kommenden Jahren zu erwartenden Erstsemesteransturms könnte das Thema sogar unerwartet politisch aktuell werden. Im Einzelnen werden in dieser Untersuchung die stark auf quantitative Indikatoren (v.a. Hochschulstatistiken) bezogenen Konzepte zur Leistungsbewertung und zentrale Konzepte zur Qualitätsentwicklung bezüglich ihrer Stärken und Schwächen sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten diskutiert. Bei der Diskussion von Leistungsanreizen wird sich über den Hochschulbereich hinaus mit konkreten Erfahrungen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung auseinandergesetzt – auch aus arbeitswissenschaftlicher und gewerkschaftlicher Sicht. Bei der Diskussion und Entwicklung von Kriterien und Indikatoren zur Erfassung von Qualität kann auf langjährige Erfahrungen und neuere Anwendungsbeispiele aus Projekten zur Hochschulberichterstattung mittels Hochschulstatistiken sowie Befragungen von Studierenden und Absolventen sowie Professoren und Mitarbeitern zurückgegriffen werden. Abschließend werden Möglichkeiten zur Einbeziehung von Qualitätskriterien in Leistungsbewertungen und zur Erhöhung der Akzeptanz skizziert, die zumindest einige der zu erwartenden nicht intendierten Effekte und Fehlanreizwirkungen vermeiden und damit zur Qualität der Lehre beitragen könnten.