

Hochschulmanagement

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

- Profis ins Hochschulmanagement
- Das Selbstverwaltungsrecht der deutschen
Hochschulen ist nicht verzichtbar
 - Staatliche Hochschulfinanzierung durch
leistungsorientierte Budgetierungsverfahren
 - Corporate Identity-Management bei
Hochschul-Fusionen
- Image: Österreichs Universitäten und
Fachhochschulen im Vergleich

1 | 2006

Herausgeberkreis

Dr. Thomas Behrens, Kanzler der Universität Greifswald
Dr. Rudolf Fisch, Professor für Empirische Sozialwissenschaften, Rektor der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer, Mitglied des Vorstandes des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V.
Dr. Anke Hanft, Professorin für Weiterbildung, Leiterin des Arbeitsbereichs Weiterbildung, Institut für Pädagogik, Universität Oldenburg,
Dr. Georg Krücken, PD, Institut für Wissenschafts- und Technikforschung (IWT), Universität Bielefeld
Dr. Erhard Mielenhausen, Professor für Betriebswirtschaft, Präsident der Fachhochschule Osnabrück, Vizepräsident der HRK und Sprecher der Mitgliedergruppe Fachhochschulen der HRK
Dr. Stephan Laske, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, Dekan der Fakultät für Betriebswirtschaft, stellvertretender Vorsitzender des Universitätsrats der Medizinischen Universität Innsbruck

Dr. Dr. h.c. Jürgen Lüthje, Präsident der Universität Hamburg
Dr. Heinke Röbbken, Junior-Professorin für Bildungsmanagement, Institut für Pädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (geschäftsführende Herausgeberin)
Dr. Margret Wintermantel, Professorin für Sozialpsychologie, ehem. Präsidentin der Universität des Saarlandes, Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz
Dr. Wolff-Dietrich Webler, Professor für Hochschulforschung, Ehrenprofessor der staatlichen pädagogischen Universität und wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Lehren und Lernen an Hochschulen Jaroslaw/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 Autoren den Gegenstand nicht gleichzeitig in einer anderen Zeitschrift behandeln. Die Autoren bitten wir, Manuskripte ausschließlich in Microsoft Word in 12pt-Schrift zu übersenden.

Beigefügte Zeichnungen und Abbildungen müssen in schwarz-weiß, im Format JPG oder EPS sowie in einer Qualität von mindestens 300 dpi zugesandt werden. Weitere wichtige „Hinweise für Autoren“ auf der Homepage „www.universitaetsverlagwebler.de“. Aus Gründen der Vereinfachung wird in den Beiträgen überwiegend das generische Maskulinum benutzt.

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:

Kathleen Gerber
E-Mail: gerber@universitaetsverlagwebler.de

Erscheinungsweise:

4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:

12.05.2006

Grafik:

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

Abonnement/ Bezugspreis:

Jahresabonnement 49 Euro/ 76 SFR, zzgl. Versandkosten
Einzelpreis 12.50 Euro/ 19.50 SFR, 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/faxformular.pdf“.

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

Druck:

Druckerei Hans Giesermann
Ackerstr. 54
33649 Bielefeld
Tel.: 0521 - 94 60 90

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 beigelegt ist. Der Nachdruck von Artikeln, auch auszugsweise, sowie die Verwendung für Rundfunk und Fernsehen ist nur mit Quellenangabe und Genehmigung des Verfassers gestattet.

Hochschulmanagement

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

Editorial

In eigener Sache

Das Konzept der Zeitschrift „Hochschulmanagement“ **1**

Der Herausgeberkreis stellt sich vor **1**

Leitung von Hochschulen und deren Untergliederungen

Konsequenz einer Aufgabe (zumindest Verminderung) der akademischen Selbstverwaltung (I)

Sigrun Nickel & Frank Ziegele

Profis ins Hochschulmanagement

Plädoyer für die Schaffung von hauptamtlichen Karrierewegen für Hochschul- und Fakultätsleitungen **2**

Konsequenz einer Aufgabe (zumindest Verminderung) der akademischen Selbstverwaltung (II)

Klaus Palandt

Das Selbstverwaltungsrecht der deutschen Hochschulen ist nicht verzichtbar **8**

Organisations- und Managementforschung

Michael Jaeger, Michael Leszczensky & Kai Handel

Staatliche Hochschulfinanzierung durch leistungsorientierte Budgetierungsverfahren

Erste Evaluationsergebnisse und Schlussfolgerungen **13**

Berit Sandberg

Corporate Identity-Management bei Hochschul-Fusionen **21**

Erich Hauer

Image: Österreichs Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich **27**

Rezension

Nicole Auferkorte-Michaelis

Hochschule im Blick. Innerinstitutionelle Forschung zu Lehre und Studium an einer Universität

(Wolff-Dietrich Webler) **V**

Reift eine junge Forschungsströmung zu einer etablierten wissenschaftlichen Disziplin, wird dies an der Gründung einschlägiger Fachzeitschriften sichtbar. Um diesem Prozess einen institutionellen Rahmen zu geben, wurde die Zeitschrift Hochschulmanagement gegründet. In den letzten Jahren ist das Interesse an Hochschulen und ihrer Fortentwicklung – man denke an die Studienstrukturreform, die Erweiterung der Hochschulautonomie oder die Professionalisierung der Entscheidungsstrukturen – kontinuierlich gestiegen. Neue Schnittstellen zwischen Erziehungs-, Wirtschafts- oder Verwaltungswissenschaften sind entstanden, die sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln mit der Gestaltung von Hochschulen auseinander setzen. Die Zeitschrift Hochschulmanagement hat sich zum Ziel gesetzt, diesen Prozess wissenschaftlich zu begleiten. Die Artikel sollen mit aktuellen Managementthemen aus Hochschule und Wissenschaft ein Diskussionsforum für Wissenschaftler, Hochschulpraktiker, aber auch für Entscheidungsträger in der Wissenschafts- und Bildungspolitik liefern.

Dieser erste Band der viermal jährlich erscheinenden Zeitschrift Hochschulmanagement enthält insgesamt fünf Beiträge. Den Auftakt übernehmen zwei Plädoyers, die das Thema Professionalisierung von Leitungsstrukturen aus zwei unterschiedlichen, zum Teil auch gegensätzlichen Blickwinkeln diskutieren. Der dritte Artikel adressiert leistungsorientierte Budgetierungsverfahren. Der vierte Beitrag beschäftigt sich mit dem Thema Hochschulfusion, der fünfte mit der Außendarstellung von Hochschulen.

Sigrun Nickel und Frank Ziegele argumentieren in ihrem Beitrag „Profis ins Hochschulmanagement“, dass der gestiegene Anforderungs- und Handlungsdruck in leitenden Hochschulpositionen effektiver durch speziell dafür ausgebildete, hauptamtlich tätige Personen bewältigt werden kann. Sie beschreiben, was unter Vollprofessionalisierung im Hochschulkontext zu verstehen ist und liefern Begründungsmuster, die eine professionelle Ausübung leitender Positionen in Hochschule und Universität nahe legen. Gleichzeitig betonen die Autoren, dass eine Vollprofessionalisierung auch eine Reihe von Problemen mit sich bringen kann. Diesen kann am besten entgegen gewirkt werden, wenn Voll- und Teilzeitprofessionalisierung nebeneinander stehen und durch vielfältige Varianten von gemischten Management- und Wissenschaftsbiographien ergänzt werden.

Seite 2

Klaus Palandt bettet in „Das Selbstverwaltungsrecht der deutschen Hochschulen ist nicht verzichtbar“ die Entstehung und Entwicklung der hochschulischen Entscheidungsstrukturen in einen historischen Kontext ein. Der zunehmende Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung der Hochschulen wird als Stärkung des Selbstverwaltungsrechts gedeutet. Wirksam könne die erweiterte Hochschulautonomie allerdings nur mit einer gleichzeitigen Reform der internen Entscheidungsstrukturen wahrgenommen werden. Diese neue Leitungsverantwortlichkeit erfordere einen hauptberuflichen, leistungsorientierten Einsatz, doch wird in Frage gestellt, ob hierfür die Etablierung spezieller Ausbildungsgänge – wie dies etwa für Vollprofessionelle üblich ist – zur Qualifizierung von Entscheidungsträgern in Hochschulen notwendig ist. Palandt weist auf die

Gefahr hin, dass sich der mitgliederschaflich geprägte Charakter des Selbstverwaltungsrechts in bloße Managementfunktionen verflüchtigen könnte und betont, dass die Kernbereiche Lehre und Forschung nach wie vor bestimmter Schutzfunktionen bedürfen.

Seite 8



Heinke Rübken

Michael Jaeger, Michael Leszczensky und Kai Handel präsentieren erste Wirkungsanalysen zur Einführung leistungsorientierter Budgetierungsverfahren. Sie zeigen in ihrer Untersuchung „Staatliche Hochschulfinanzierung durch leistungsorientierte Budgetierungsverfahren“, dass die bisher verwendeten Budgetierungsmodelle zu einer Erhöhung der Leistungstransparenz und teilweise zu signifikanten Verschiebungen im Haushaltsbudget geführt haben. Allerdings werden die beobachteten Budgeteffekte nicht immer konsequent umgesetzt. Eine rein leistungsorientierte Budgetverteilung wird von den Autoren als problematisch eingeschätzt. Vielmehr wird der Einsatz von Formelmodellen als ergänzende Komponente zu vertraglichen Formen der Hochschulsteuerung betrachtet.

Seite 13

Berit Sandberg liefert mit ihrem Beitrag „Corporate Identity-Management bei Hochschul-Fusionen“ am Beispiel der Fusion von Universität Lüneburg und Fachhochschule Nordostniedersachsen interessante Einblicke in den Integrationsprozess beim Zusammenschluss zweier Hochschulen. Zunächst werden die Besonderheiten einer Corporate Identity von Hochschulen diskutiert, die als Grundlage für die anschließende Analyse zur gemeinsamen Identitätsbildung dienen. Anhand von Praxisbeispielen werden Strategien zur Bewältigung von Konflikten bei multiplen Hochschulidentitäten vorgestellt und konkrete Handlungsempfehlungen für das Corporate-Identity-Management von Hochschulen abgeleitet.

Seite 21

Erich Hauer vergleicht in seiner Studie „Image: Österreichs Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich“ das Image von Universität und Fachhochschule aus der Perspektive von Studierenden. In einer Befragung von 641 österreichischen Wirtschafts-Studierenden im ersten Semester wurde untersucht, welches Image diese beiden Hochschultypen hinsichtlich ausgewählter Attribute aus Sicht der Befragten haben. Es wird analysiert, bei welchen Eigenschaften Universitäten bzw. Fachhochschulen komparative Vorsprünge aufweisen. Im Wesentlichen spiegeln die wahrgenommenen Images die Marketingstrategie des jeweiligen Hochschultyps wider.

Seite 27

Nach etwa einjähriger Vorbereitungszeit liegt hiermit das erste Heft der Zeitschrift Hochschulmanagement vor. An dieser Stelle sei allen gedankt, die sich bereit erklärt haben, an der Zeitschrift Hochschulmanagement mitzuwirken – als Autor, Gutachter oder unterstützender Begleiter.

H.R.

Das Konzept der Zeitschrift „Hochschulmanagement“

Zielgruppe: A) Akteure in den Leitungen von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen in Management und Selbstverwaltung, Fachbereichs- und Fakultätsleitungen (Geschäftsführer/innen, Dekane, Studiendekane), Leitungen von Instituten, Verwaltungsabteilungen und -einheiten. B) Einschlägige Wissenschaftler/innen mit diesem Gegenstand in den Wirtschaftswissenschaften, der Psychologie, Soziologie und Pädagogik, Wissenschaftsministerien, alle Hochschulbibliotheken, Landesbibliotheken usw..

Ziel: Ziel der Zeitschrift ist es, zu einer Professionalisierung aller Tätigkeiten in Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen in hauptberuflicher und akademischer Selbstverwaltung und damit zur Kompetenzentwicklung auch des wissenschaftlichen Personals beizutragen. Umgekehrt will sie Verwaltungspersonal enger mit den Sichtweisen und Erfordernissen des Wissenschaftsbetriebes vertraut machen. Die Zeitschrift will die Kernaufgaben von Forschung, Lehre, Studium, Transfer und Weiterbildung in ihrer Organisationsbedürftigkeit in den Mittelpunkt stellen und die organisatorischen und wirtschaftlichen Aspekte in ihrer unterstützenden Funktion behandeln. Die Zeitschrift soll auch die Beziehungen von Hochschulen zu anderen Wissenschaftseinrichtungen und der weiteren Öffentlichkeit thematisieren.

Konzept: Eine Zeitschrift für die Leitungs- und Arbeitsebene vor Ort, für alle, die in Managementfunktionen bzw. in akademischer Selbstverwaltung an Hochschulen aktiv sind (Verwaltungspersonal wie Wissenschaftler/innen). Die Beiträge werden die Entwicklung, Diskussion und Verbreitung von Leitungskonzepten im Hochschulbereich sowie die Vernetzung und Arbeitserleichterung im Alltag thematisieren. Angestrebt wird eine Balance aus wissenschaftsbezogenen und alltagstauglichen, d.h. Alltagshandeln orientierenden und reflektierenden Aufsätzen. Alle Beiträge werden von zwei Gutachtern (im Double Blind Verfahren) beurteilt. Die Sparten der Zeitschrift: a) Leitung von Hochschulen und deren Untergliederungen, b) Organisations- und Managementforschung, c) Anregungen für die Praxis/Efah-

rungsberichte. Daneben wird es weitere Sparten geben (Interviews, Rezensionen, Mitteilungen/Berichte usw.).

Also: Das Themenangebot aus dem Bereich Hochschul- und Wissenschaftsmanagement bzw. akademischer Selbstverwaltung reicht von Selbstmanagement über Fragen der Personalführung und -förderung (z.B. Lehrstuhlmanagement) bis zur Neuorganisation von Entscheidungs- und Verwaltungsabläufen und bietet Anregungen und Gestaltungsmöglichkeiten für ein breites Spektrum von Verwaltungsaufgaben, so vertraute Probleme wie effektive Sitzungsabläufe ebenso wie wertvolle Informationen und Hinweise für neue Aufgaben. Von den beteiligten Disziplinen her soll es ausdrücklich keine durch eine einzelne Disziplin dominierte Zeitschrift sein. Der Gegenstandsbereich bedarf der soziologischen, psychologischen, ökonomischen und juristischen Sicht, wie der ethisch-philosophischen Ergänzung gleichermaßen. Es soll sich um eine gegenstandszentrierte, interdisziplinäre Zeitschrift handeln. Die regelmäßige Übernahme guter angelsächsischer Beiträge (auch als Zweitabdruck) ist vorgesehen.

Meinungsvielfalt: Möglichst viele verschiedene Autoren mit durchaus auch pluralen Standpunkten in der Zeitschrift zu publizieren, ist ein zwischen Verlag und Herausgebern konsensuales Ziel. Eingereichte, substanzreiche Beiträge werden mit dem Ziel beraten, sie veröffentlichen zu können. *Fachliche Kontroversen* in den dafür üblichen sachlichen Formen in den Heften auszutragen, ist *ausdrücklich erwünscht*. Beiträge, die sich mit Person, Institution und Praxis der Institutionen beschäftigen, denen Herausgeber angehören, werden wie alle anderen Beiträge begutachtet und, wenn sie dem Stil einer Fachzeitschrift entsprechen und belastbar recherchiert sind, publiziert. Die Herausgeber können mit dem Mittel der fachlichen Kontroverse dann mit weiteren Beiträgen eine Debatte im Rahmen der Zeitschrift führen.

Herausgeberkreis und Verlag

Der Herausgeberkreis der Zeitschrift „Hochschulmanagement“ stellt sich vor

Thomas Behrens, Dr., Kanzler der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, E-Mail: behrens@uni-greifswald.de

Rudolf Fisch, Prof. Dr., Rektor der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer, Mitglied des Vorstandes des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V., E-Mail: ls-fisch@dhw-speyer.de

Anke Hanft, Prof. Dr., Universität Oldenburg, Institut für Pädagogik, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Vorstandsmitglied des Centers for distributed Learning (CDL), E-Mail: anke.hanft@uni-oldenburg.de

Georg Krücken, PD, Dr., Institut für Wissenschafts- und Technikforschung (IWT), Universität Bielefeld, E-Mail: georg.kruecken@uni-bielefeld.de

Erhard Mielenhausen, Prof. Dr., Präsident der Fachhochschule Osnabrück, Vizepräsident der HRK und Sprecher der Mitgliedergruppe Fachhochschulen der HRK, E-Mail: praesident@fh-osnabrueck.de

Stephan Laske, Prof. Dr., Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, Dekan der Fakultät für Betriebswirtschaft, stellvertretender Vorsitzender des Universitätsrats der Medizinischen Universität Innsbruck, E-Mail: Stephan.Laske@uibk.ac.at

Jürgen Lüthje, Dr. Dr. h.c., Präsident der Universität Hamburg, E-Mail: prbuero@uni-hamburg.de

Heinke Rübken, Jun.-Prof. Dr., Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (geschäftsführende Herausgeberin), E-Mail: h.roebken@uni-oldenburg.de

Margret Wintermantel, Prof. Dr., ehem. Präsidentin der Universität des Saarlandes, Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz, E-Mail: wintermantel@hrk.de

Wolff-Dietrich Webler, Prof. Dr., Ehrenprofessor der staatlichen pädagogischen Universität und wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Lehren und Lernen an Hochschulen Jaroslavl/ Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld, E-Mail: webler@iwbb.de

Sigrun Nickel & Frank Ziegele

Profis ins Hochschulmanagement Plädoyer für die Schaffung von hauptamtlichen Karrierewegen für Hochschul- und Fakultätsleitungen



Sigrun Nickel



Frank Ziegele

1. Professionalisierung – Trends und Begriffs- klärungen

Unverblümete Abscheu löst mancherorts die Vorstellung aus, dass Hochschulen von professionellen Manager/innen statt von greimiengestählten Primi inter pares geleitet werden sollen. Allein der Gedanke, dass Präsident/innen, Rektor/innen und Dekan/innen demnächst über systematisch erworbene Leitungsqualifikationen verfügen könnten, wird von Kritiker/innen als „Pervertierung“ (Stock/Wernet 2005, S. 9) empfunden, welche der „Kolonialisierung von Forschung und Lehre durch ökonomische und administrative Handlungsimperative“ (dies.) Vorschub leiste und damit die eigentlich bedeutsame, sprich wissenschaftliche Professionalität bedrohe.

Doch können solche drastischen Abwehrhaltungen die Entwicklung offenbar nicht aufhalten. Die ständig wachsende Karawane der Professionalisierungsbefürworter/innen aus Politik, Rektoraten und Präsidien sowie aus Teilen der Hochschulforschung zieht unverdrossen voran, und tatsächlich ist sie auf ihrem Weg zur „Professionalisierung der Entscheidungsträger“ (HRK 2004, S.2) schon recht weit gekommen. Die Erkenntnis, dass aufgrund des wachsenden Anforderungs- und Handlungsdrucks Leitungsfunktionen nicht mehr in guter alter Selbstverwaltungstradition nebenbei oder als zeitlich befristeter Ausstieg aus der Wissenschaft bewältigt werden können, setzt sich zunehmend durch. Das bedeutet nicht, wie Klaus Palandt in seinem Artikel zum selben Thema andeutet, die Abschaffung der Selbstverwaltung, sondern eine Verbindung des bisher vorherrschenden Prinzips partizipativer Selbstorganisation mit einem für Hochschulen neuen entscheidungsorientierten Managementhandeln.

Was ist mit Professionalisierung genau gemeint? Unter „Professionalität“ wird im wissenschaftlichen Kontext eine Expertise für ein bestimmtes Fachgebiet verstanden, welche durch eine fundierte, theoriegeleitete Qualifizierung erreicht wird (Schein 1973, S.43). Wieso sollte das ausgerechnet für Hochschulmanager/innen nicht gelten? Hochschulen sind besondere Organisationen, für deren Leitung spezielles Wissen und spezielle Fähigkeiten benötigt werden, über die primär für Forschung und Lehre ausgebildete Wissenschaftler/innen per se nicht verfügen.

Erkennt man diese Grundüberlegung an, so bleibt doch die Frage, woher Wissen und Fähigkeiten kommen sollen. Traditionell werden sie „on the job“ erworben: „Die meisten europäischen Universitätsmanager sind Autodidakten, d.h. sie haben ihre Professionalität durch Praxis und Erfahrung gewonnen, nicht jedoch durch eine spezifische Ausbildung, die für die Managementrolle in der Universität formell qualifiziert“ (Wolff 2005, S. 43). Im folgenden Beitrag soll die These vertreten werden, dass dies nicht mehr ausreicht;

vielmehr müssen die benötigten Qualifikationen nicht nur in der täglichen Arbeit, sondern über systematische Ausbildung und Personalentwicklung erlernt werden. Von diesem Ausgangspunkt aus ist noch eine weitere Stufe der Professionalisierung denkbar: Die Leitung von Hochschulen (oder deren Teileinheiten) durch „Vollprofis“.

Vollprofessionalisierung liegt nach unserem Verständnis vor, wenn

- die Leitungsaufgabe hauptamtlich wahrgenommen wird;
- das Aufgabenspektrum sich ausschließlich auf das Hochschulmanagement fokussiert und nicht noch zusätzlich Forschung und Lehre umfasst (dabei ist allerdings eine fundierte Kenntnis der Prozesse in Forschung und Lehre Grundvoraussetzung für die Ausübung einer Leitungstätigkeit im Hochschulbereich);
- die Basis für die Leitungsfunktion in einer speziellen, auf Hochschulmanagement bezogenen Ausbildung bzw. Personalentwicklung besteht;
- die Leitungspersonen ein Selbstverständnis als Angehörige der Profession „Wissenschaftsmanager/innen“ entwickeln und
- sich im Management Karrierewege bieten (so dass es beispielsweise ein üblicher Fall wäre, dass Vizepräsident/innen der Hochschule A sich um die Präsident/innenposition in Hochschule B bewerben).

Damit unterscheidet sich die Vollprofessionalisierung beispielsweise von einer bloßen Personalentwicklung für Dekan/innen, die nach einer – meist kurzen – Amtszeit in die Wissenschaft zurückgehen. Die beschriebenen Merkmale der Vollprofessionalisierung machen deutlich, dass damit nicht eine Überflutung der Leitungsfunktionen mit Betriebswirt/innen gemeint ist, die möglichst aus der Privatwirtschaft kommen und „den Laden zum Laufen bringen“. Stattdessen dürfte es auch im Szenario der Vollprofessionalisierung der typische Fall bleiben, dass Führungskräfte aus dem Wissenschaftssystem selbst kommen, sich aber irgendwann für eine Managementkarriere anstelle einer wissenschaftlichen Laufbahn entscheiden – und dies auch je nach persönlicher Motivationslage als gleichrangige Berufsperspektive betrachten.

2. Begründungsmuster für Vollprofessionalisierung

Steigende Komplexität der Organisation

In Hochschulen alten Typs sind Wissenschaftler/innen Allrounder, die von der Forschung über die Lehre bis zur Projekteinwerbung und Selbstverwaltung alles machen und

alles können. Diese ganzheitliche Arbeitsweise funktioniert allerdings nur in kleinen, überschaubaren Einheiten, nicht aber in komplexen, arbeitsteiligen Organisationen wie Hochschulen es heute sind. Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft ist es nicht nur für Hochschulen typisch, dass sowohl fachliche Spezialisierungen als auch fach- und disziplinenübergreifende Aufgabenbereiche zunehmen (Teichler/Kehm/Alesi 2006). Die Klagen vieler Wissenschaftler/innen darüber, dass sie vor lauter neuartigen administrativen Tätigkeiten nicht mehr zur Ausübung ihrer eigentlichen Profession, Forschung und Lehre kommen, werden ständig lauter. Sich mit der Strategie- und Qualitätsentwicklung der eigenen Hochschule zu befassen, kostet Zeit und Energie. Vor diesem Hintergrund müssen Forscher/innen eigentlich ein hohes Interesse daran haben, sich von den wissenschaftsfernen Jobanteilen zu entlasten und die Managementaufgaben Personen zu überlassen, die dazu Lust haben und speziell dafür qualifiziert sind. Die Aufgabenwahrnehmung durch einen Vollprofi schafft den nötigen Freiraum für Forschung und Lehre.

Autonomie der Hochschulen

Die steigende Komplexität geht Hand in Hand mit einer größeren Eigenverantwortung der Hochschule. Die Verantwortung für strategische Planung und daraus resultierende Profilbildung übernehmen zunehmend die Hochschulen selbst; auch die operativen Instrumente erfordern Mut und Geschick zur Gestaltung der entstehenden Spielräume. Die Verantwortungsträger/innen in den Rektoraten/Präsidien und Dekanaten müssen sich angesichts dieser Herausforderungen unweigerlich professionalisieren, weil sich Politik und Ministerien aus den Entscheidungen zurückziehen. Ein Globalhaushalt macht Allokationsentscheidungen unumgänglich; diese können nur dann hochschulintern umgesetzt werden, wenn sie fundiert begründet sind.

Überwindung der Kluft zwischen Wissenschaft und Verwaltung.

„Im akademischen Kontext wird Management oft mit Verwaltung gleichgesetzt und als Bedrohung der individuellen Freiheit angesehen“ (Pellert 1999, S. 171). Verwaltung wird von Wissenschaftlern häufig als Fremdkörper empfunden, die klassische Kanzler-Verwaltung wird sogar mitunter als „wesensfremde Ressourcenverwaltung unter einem Neben-Regenten“ bezeichnet (Teichler/Kehm/Alesi 2006, S. 6). Häufig wird beim Kanzler/bei der Kanzlerin und dem Verwaltungsapparat das dauerhafte Machtzentrum einer Hochschule vermutet, die eigentliche Leitung einer Hochschule ist im traditionellen Leitungsmodell eher mit symbolischer Macht und kurzfristigem Gestaltungsspielraum ausgestattet. Die Vollprofessionalisierung von Hochschulleiter/innen soll helfen, diese Trennung zu überwinden; Rektor/innen bzw. Präsident/innen werden zur Führungsinstanz für die Hochschule insgesamt, an die Stelle des Kanzlers treten zunehmend die (hauptamtlichen) Vizepräsident/innen für Finanzen. Man erhofft sich, dass das Management durch Leitungsprofis wissenschaftsnah gestaltet wird, dass aber gleichzeitig hauptamtliche Hochschulleiter/innen auch größeres Verständnis für die Belange der Verwaltung aufbringen. Im Zuge der Einführung des Ressortprinzips in manchen Rektoraten/Präsidien entwickeln sich Verantwortungsstrukturen, in denen Vizerektor/innen bzw. Vizepräsi-

dent/innen als ressortverantwortliche Mitglieder einer Hochschulleitung Verwaltungsabteilungen unterstellt werden sollen. Eine solche Arbeitsteilung würde die Strategiefähigkeit der Hochschule erhöhen (Nickel 2006), sie führt aber letztlich zur Forderung nach Vollprofessionalisierung für alle Teammitglieder einer Hochschulleitung.

Großes Spektrum an Qualifikationsanforderungen

Was Führungskräfte im Hochschulbereich vor allem brauchen, ist die Fähigkeit Widersprüche auszuhalten und fortwährende Spagatte zu vollziehen: Neben einer Doppelqualifikation als Wissenschaftler/in und Manager/in benötigen sie breit gefächerte soziale und kommunikative Fähigkeiten, um Entscheidungen fällen zu können, die „sämtliche Aspekte der hochschulinternen Prozesse“ betreffen und somit weit reichende „persönliche und institutionelle Konsequenzen für Hochschulmitglieder und Hochschuleinrichtungen“ nach sich ziehen (HRK 2004, S.14). Diese umfassende Macht müssen sie allerdings mit einer für das Universitätsmanagement notwendigen „sensible foolishness“ (Cohen/March 1986) kombinieren, was vor allem bedeutet, den Wissenschaftler/innen genügend Freiraum für Selbstregulations- und Lernprozesse zu lassen, ohne die sie ihre kreative Tätigkeit nicht erfolgreich ausüben können. Um die Produktivität in Forschung und Lehre dennoch beeinflussen zu können, müssen Führungskräfte geeignete Anreize setzen und dabei die Kunst des partizipativen Managements beherrschen. Das bedeutet, die Universitätsmitglieder möglichst direkt und transparent in die Entscheidungsprozesse einbinden: „In der Partizipation der Hochschulmitglieder an der Formulierung der Ziele der Hochschulentwicklung und an der Umsetzung der daraus abgeleiteten Strategien und Pläne liegt eine zentrale Grundbedingung für die erfolgreiche Ausübung von Leitungsfunktionen in Hochschulen“ (HRK 2004, S.14). Diese – erweiterbare – Liste anspruchsvoller Qualifikationsanforderungen zeigt, dass Führung in Hochschulen inzwischen ein eigenständiger Job ist, der weder nebenher noch als zeitweiser Ausstieg aus der Wissenschaft betrieben werden kann. Das betrifft nicht nur die Top-Positionen wie Präsident/in oder Rektor/in sondern genauso auch Dekan/innen, Vizepräsident/innen bzw. Vizerektor/innen sowie perspektivisch möglicherweise auch Prodekan/innen. Ohne Personen, die sich mit voller Energie, und d.h. hauptamtlich, in das Amt einbringen, können die in den vergangenen Jahren neu entstandenen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen (Müller-Böling/Fedrowitz 1998) nicht sinnvoll ausgefüllt werden. Einzelne Bundesländer wie Niedersachsen oder Rheinland-Pfalz haben bereits darauf reagiert und hauptamtliche Vizerektor/innen bzw. Vizepräsident/innen-Jobs geschaffen.

Funktionsfähige Principal-Agent-Strukturen

Die bisherigen Begründungsmuster waren eher aus praktischen Überlegungen abgeleitet; exemplarisch soll im Folgenden aber gezeigt werden, dass auch theoretische Begründungen vorliegen. Vollprofessionalisierung lässt sich über den Principal-Agent-Ansatz theoretisch begründen (Bayer 2002, Ziegele/Handel 2004). Beispiel Dekan/in: Dekan/innen sollen die Durchsetzung der Fachbereichsziele und die Mitwirkung der Professor/innen daran sicherstellen. Sie sind also in Bezug auf diese Aufgabe gegenüber den Professor/innen (Agenten) in der Rolle des Auftraggebers

(Prinzipals) – eine Rolle, für die sie allerdings wiederum als Agent durch Hochschulleitung und Fachbereichsrat eingesetzt werden (es handelt sich also um mehrstufige, komplexe Auftragsbeziehungen). Die Professor/innen haben Informationsvorsprünge, deshalb ist ihr Handeln in vielen Fällen nicht oder nur zu hohen Kosten beobachtbar oder beurteilbar (hidden action, hidden information). Prinzipale müssen nun nach Vertrags-, Anreiz- und Steuerungsbeziehungen zu den Agenten suchen, um die Interessen und das Handeln der einzelnen Agenten möglichst gut mit den Zielen des Fachbereichs in Übereinstimmung zu bringen. Die Frage ist nun, ob das klassische Dekansmodell geeignet ist, eine wirksame Wahrnehmung der Prinzipalsrolle zu gewährleisten. Nimmt ein Wissenschaftler aus dem Fachbereich zeitlich begrenzt die Dekansrolle wahr, dann entstehen folgende Probleme:

- Der Prinzipal entstammt dem Kreis der Agenten und kehrt dorthin zurück; er ist daher nicht an wirksamer Kontrolle der Agenten interessiert.
- Die Rolle des Prinzipals wird nur zeitlich begrenzt übernommen und daher von den Akteuren nicht zu eigen gemacht.
- Bei ausgedehnten Kompetenzen des Fachbereichsrats werden die Spielregeln von den Agenten statt vom Prinzipal gemacht; sie geben dem Prinzipal Handlungsaufträge, was der Principal-Agent-Logik zuwider läuft.

D.h. eine wirksame Principal-Agent-Beziehung könnte dann entstehen, wenn Dekan/innen als Vollprofis wiederum in einer Agentenrolle gegenüber der Hochschulleitung stehen, eine Position der Unabhängigkeit von den Professor/innen erhalten und dauerhaft ihre Prinzipal-Rolle über- und annehmen. Sie müssen anstelle von Fachbereichsräten über die Kompetenzen in strategischen Fragen und in der Ressourcenallokation verfügen, um z.B. über Zielvereinbarungen anreizkompatible Verträge mit den Professor/innen schließen zu können.

Diese theoretische Begründung für Vollprofis unterscheidet sich von den vorangegangenen Überlegungen und bewegt sich auf einer höheren Abstraktionsebene. Sie erscheint aber dennoch wichtig, denn sie belegt eine theoretische Fundierung von Reformbestrebungen im Hochschulkontext. In ökonomischen Ansätzen wie der Principal-Agent-Theorie steckt großes Anwendungspotenzial im Hochschulbereich, Reformen bewegen sich nicht im theoriefreien Raum.

3. Probleme der Vollprofessionalisierung

Die unterschiedlichen Begründungsstränge haben gezeigt, dass es gute Argumente für eine Vollprofessionalisierung gibt. Bei der Verfolgung dieses Weges können allerdings einige Probleme auftauchen:

- Es könnte sein, dass sich nur wenige Personen finden, die Leitungsjobs in Hochschulen hauptberuflich übernehmen wollen und zum dauerhaften Wechsel aus der Wissenschaft ins Management zu bewegen sind.
- Für die große Zahl an benötigten Vollprofis gibt es keine hinreichenden Aus- und Weiterbildungsangebote.
- Die Hochschulen handeln sich „Vollprofis“ ein, die vom Wissenschaftsbetrieb nichts verstehen und unreflektiert betriebswirtschaftliche Standardlösungen anwenden.

- Vollprofis kommen in Legitimationsprobleme bei der Rechtfertigung ihrer Leistungen, wenn keine aussagekräftigen Rechenschafts- und Leistungsbewertungssysteme geschaffen werden.

Unter diesen Bedingungen kann Vollprofessionalisierung kein Erfolgsmodell sein. Somit stellt sich die Frage, was getan werden kann, um die aufgezeigten Risiken zu minimieren. Damit Vollprofessionalisierung überhaupt funktionieren und positive Wirkungen entfalten kann, müssen die folgenden Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Vermeidung unreflektierter betriebswirtschaftlicher Standardlösungen

Vollprofis könnten dazu neigen, unter der Maxime der betriebswirtschaftlichen Steuerung von Hochschulen Managementverfahren anzuwenden, die nicht auf die Spezifika des Hochschulkontexts zugeschnitten sind. Wichtige Rahmenbedingungen sind somit:

- Vollprofis brauchen eine Kombination aus Wissen einerseits um betriebswirtschaftliche Steuerung und andererseits um Funktionsweisen und Kultur von Wissenschaftseinrichtungen.
- Vollprofis benötigen den Spielraum, die Managementinstrumentarien in Eigenverantwortung und auf die Bedürfnisse ihrer Einrichtung abgestimmt entwickeln zu können.

Wohin „pure“ BWL führen kann, zeigt ein Beispiel aus dem Rechnungswesen: Die reine Lehre erfordert bei der Kostenträgerrechnung eine genaue Zurechnung von Personalkosten und damit letztlich eine exakte Zeitaufschreibung aller Professor/innen und Mitarbeiter/innen auf Kostenträger in Forschung und Lehre. Vergegenwärtigt man sich jedoch die Spezifika von Hochschulen, zeigt sich schnell die Unsinnigkeit dieses Vorhabens (Heise 2001): Da Forschung und Lehre teilweise Kuppelprodukte sind (Beispiel: Betreuung einer Masterarbeit in einem Forschungsprojekt), sind erhebliche Zeiteile gar nicht zurechenbar (Witte 2001). Zudem ist gerade bei einer detaillierten Zeiterfassung zu befürchten, dass der von Frey/Osterloh (1997) beschriebene „Verdrängungseffekt“ auftritt, bei dem externe Kontrollverfahren intrinsische Motivation verdrängen. Zeiterfassung ist mit der wissenschaftlichen Kultur der individuellen Freiheit kaum vereinbar. Kostenträgerrechnung für Forschungs- und Lehrprodukte ist im Hochschulkontext daher nur mit vereinfachten Zurechnungsmethoden möglich (z.B. pauschale Abschätzungen der Zeiteile), die Aussagekraft der Ergebnisse ist dadurch eingeschränkt. Dies ist aber hinnehmbar, denn exakte Kostenträgerrechnung braucht man v.a. für eine produktbezogene Kosten-Erlös-Rechnung, die Produktkosten den marktlichen Erlösen gegenüber stellt. Eine solche Rechnung steht aber für Hochschulen nicht im Vordergrund; vielmehr sind die Erfolgsgrößen einer Hochschule multidimensional auf Erfolge in Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, aber auch Wirtschaftlichkeit u.ä. ausgerichtet – dabei ist nur der letzte Bereich monetär zu erfassen (Weichselbaumer 1999). Fazit: Vollprofis brauchen Wissen und Freiheiten, um mit diesen komplexen Fragestellungen umgehen zu können.

Umfassendes Ausbildungsangebot

Einer der Schlüsselfaktoren zur Vermeidung unreflektierter

BWL-Lösungen ist die fundierte, theoriegeleitete Ausbildung der Vollprofis. In diesem Bereich tut sich derzeit in Deutschland eine Menge, sowohl in Bezug auf Masterangebote (vgl. Stifterverband (2006) für eine Darstellung spezifischer Studiengänge für Wissenschaftsmanager) als auch bei der Ausbildung eines Marktes von Weiterbildungsangeboten. Die Angebote versuchen, möglichst passgenau auf die Bedürfnisse von Hochschulmanagern einzugehen, wie das Beispiel des „MBA in Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ an der FH Osnabrück und der Hochschule Bremen zeigt (Füssel/Moewes/Ziegele 2006): Dort bilden Veranstaltungen zu Wissenschaftssystem und –kultur, betriebswirtschaftlichen Managementmethoden und Soft Skills drei inhaltliche Säulen. Im Curriculum spiegelt sich damit genau der oben beschriebene Anforderungsmix an Hochschulmanager wider, der gemäß dem Motto „Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten“ (Laske/Meister-Scheytt 2003) der Eigenwilligkeit und Besonderheit der Hochschulorganisation Rechnung tragen muss.

Adäquate Bezahlung

Wer glaubt, die Professionalisierung von Führungskräften im Hochschulbereich führe nun dazu, dass diese „BesserBilligerMehr“ (Grossmann 1997) arbeiten, für den ist ein Blick ins Nachbarland Österreich interessant. Dort lässt sich be-

obachten, dass zumindest das mit dem „billiger“ nicht stimmt. Mit in Kraft treten des neuen Universitätsgesetzes im Jahr 2002 sind an den österreichischen Universitäten zum einen die Positionen der Rektor/innen und Vizerektor/innen insofern professionalisiert worden, als diese nunmehr hauptamtlich agieren können. Zum anderen wurden neue Leitungsfunktionen in Form von Universitätsräten eingerichtet, die zwar nicht hauptamtlich sind, von denen aber weit reichende Entscheidungen z.B. bei der strategischen Planung erwartet werden und bei dessen Mitgliedern demzufolge eine hohe Professionalität vorausgesetzt wird. Wie folgende Tabelle zeigt, hat sich dieser „Professionalisierungsschub“, der zunächst einmal nur rein formal-rechtlich stattgefunden hat und dem noch keine nachweisbar professionellere Leistungsleistung gefolgt ist, beträchtlich ausgewirkt: Während etliche Rektorate ihre Gehaltssummen innerhalb von nur zwei Jahren nahezu verdoppeln konnten (als kombinierter Effekt aus Hauptamtlichkeit und Gehaltssteigerung), fallen für Universitätsräte erstmals ebenfalls Bezüge an. Auffallend ist auch die erhebliche Spreizung zwischen den Gehaltssummen (trotz ungefähr gleicher Größe der Rektorate). Da in Österreich inzwischen alle Universitäten aus der Staatsverwaltung ausgegliedert und rechtlich verselbständigt sind, wird die Bezahlung der Leitungspersonen frei ausgehandelt.

Abbildung: Gehälter Österreich

Universität	Rechnungsjahr 2002		Rechnungsjahr 2004					
	Rektorat Gesamtbezüge	Anzahl	Rektorat			Universitätsrat		
			aktive Mitglieder		frühere Mitglieder	Anzahl	Gesamtbezüge gem. §11 Z7/a UnivRat EURO	in % sämtlicher Erlöse (t. GuV**)
			Gesamtbezüge gem. §11 Z7/a UnivRat EURO	in % sämtlicher Erlöse (t. GuV**)				
1 Universität Wien	241.602,70	5	658.680,40	0,18%		9	50.923,00	0,01%
2 Universität Graz	225.521,00	5	437.417,20	0,29%		9	46.706,70	0,03%
3 Universität Innsbruck	337.845,50	4	311.749,20	0,19%		7	87.750,00	0,05%
4 Medizinische Universität Wien		5	609.152,54	0,18%		5	140.900,00	0,04%
5 Medizinische Universität Graz		5	457.304,17	0,27%		9	46.680,00	0,03%
6 Medizinische Universität Innsbruck		5	286.854,30	0,19%		7	118.850,00	0,09%
7 Universität Salzburg	212.803,20	4	271.039,81	0,29%		7	37.740,20	0,04%
8 Technische Universität Wien	282.753,10	4	572.995,10	0,29%		5	12.201,30	0,01%
9 Technische Universität Graz	258.003,20	5	391.485,70	0,32%		7	73.479,80	0,06%
10 Alpenuniversität Leoben	253.355,60	3	486.104,89	1,17%		5	35.300,00	0,09%
11 Universität für Bodenkultur Wien	251.909,80	3	441.145,42	0,45%		7	21.004,26	0,02%
12 Veterinärmedizinische Universität Wien	235.258,60	6	649.836,58	0,62%		5	85.000,00	0,10%
13 Wirtschaftsuniversität Wien	333.813,90	8	626.748,50	0,67%		5	0,00	0,00%
14 Universität Linz	257.251,60	5	626.157,38	0,57%		9	60.271,06	0,07%
15 Universität Klagenfurt	235.909,20	3	408.203,20	0,85%	81.692,05	7	26.416,33	0,09%
16 Universität für angewandte Kunst Wien	216.287,50	3	220.139,60	0,69%		5	36.000,00	0,15%
17 Universität für Musik und darstellende Kunst Wien	198.013,70	4	349.911,40	0,53%		5	52.180,20	0,08%
18 Universität Mozarteum Salzburg	221.737,90	3	338.600,00	1,04%		7	59.700,00	0,19%
19 Universität für Musik und darstellende Kunst Graz	221.737,90	4	239.730,00	0,14%		5	46.000,00	0,03%
20 Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz	198.515,20	3	355.958,40	2,66%		7	10.400,00	0,09%
21 Akademie der bildenden Künste Wien	173.843,10	3	362.342,56	1,78%		7	31.651,80	0,16%

**... Sämtliche Erlöse (§ 5 d. "Betriebsleistung") umfassen: Umsatzerlöse, Bestandveränderung von noch nicht abgerechneten Leistungen, Aktivierter Eigenleistungen, Sonstige betriebliche Erlöse.
 ***... Zusatzangabe durch die Universität, dass in diesem Betrag auch Bezügeanteile als Univ. professor für die Vizepräsidenten enthalten sind.
 ****... Zusatzangabe durch die Universität, dass in diesem Betrag auch Vergütungen im Ausmaß von EURO 5.300,- für das Jahr 2003 enthalten sind.
 Univ. Innsbruck: 1 hauptamtlicher Vizepräsident
 Musik und darstellende Kunst Wien: laut Verordnung über die Amtszulagen der akademischen Funktionen gemäß UOG 1990 bzw. KUOG (BGBl. II, NR 377/2001) stehen der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien insgesamt € 25.435,50 für 2002 zur Verfügung. Die Universität ist allerdings erst mit 1.3.2002 vollständig in das KUOG eingetragten, daher wurden die Amtszulagen nur anteilig ausbezahlt.

Quelle: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur der Republik Österreich 2005

Verfahren der Rechenschaft und Leistungsbewertung für Vollprofis

Die spannende Frage wird sein, wie die neuen „Professionals“ an der Universitätsspitze ihre Personalkosten rechtfertigen werden. Im österreichischen Universitätsgesetz 2002 ist zwar viel von Leistungsvereinbarungen zwischen Staat und Universitäten, von Wissensbilanzen und von Evaluation die Rede, aber nur bezogen auf die Gesamtleistung der Organisation und nicht auf die Führungsleistungen der Rektors- und Universitätsratsmitglieder. Hier klafft noch eine erhebliche Lücke, die übrigens auch in der deutschen Professionalisierungsdiskussion zu finden ist: Zu einer gesteigerten Professionalität der Leitungskräfte gehört nicht nur ein spezielles Wissen über die Hochschulorganisation, sondern auch ein transparenter Leistungsnachweis. Wer andere danach fragt, was sie leisten, muss sich selber diese Frage auch stellen lassen. Professionalität im Wissenschaftsbereich hat schließlich immer auch etwas mit professioneller Selbstreflexion zu tun. Eine weitere wichtige Rahmenbedingung sind klare Regelungen zu Rechenschaftspflichten und zur Möglichkeit, die Vollprofis abzuwählen. Die doppelte Legitimation muss auch bei der Abwahl greifen; Rektor/innen müssen mit qualifizierter Mehrheit von Senat und Hochschulrat abwählbar sein.

Hinreichende Größe der Organisation

In einer Hochschule mit einer großen Zahl von Kleinst-Fachbereichen sind Dekans-„Professionals“ sinnlos; erstens kann sich die Hochschule das kaum leisten, zweitens haben die Vollprofis wenig zu steuern (z.B. durch geringe flexibel verfügbare Finanzmittel). D.h. die Vollprofessionalisierung impliziert, dass Hochschulen Binnenstrukturen schaffen müssen, in denen die Vollprofis einer geringen Zahl großer Einheiten vorstehen. Entsprechend gibt es derzeit an deutschen Hochschulen einen Trend zur Zusammenlegung von Fachbereichen (Ziegele 2004).

4. Nebeneinander von Voll- und Teilprofessionalisierung

Wird es also in der Hochschule der Zukunft von Vollprofis in Führungsposition wimmeln? Sicherlich nicht; Vollprofessionalisierung wird zwar zunehmend Verbreitung finden, aber aus mehreren Gründen und richtigerweise durch vielfältige Varianten von gemischten Management- und Wissenschaftsbiographien ergänzt werden:

- Es wird und muss weiter die „Wanderer zwischen den Welten“ der Management- und Wissenschaftskarrieren geben. Dies ist wichtig, damit die Entwicklung der Managementprofession nicht von den Entwicklungen „vor Ort“ in Lehre und Forschung abgekoppelt wird und sich nicht abschottet.
- Es erscheint kaum realistisch, die benötigte Menge an Vollprofis zu generieren, um beispielsweise flächendeckend die Dekansämter vollprofessionalisiert ausüben zu lassen. Die Notwendigkeit der Vollprofessionalisierung hat auch etwas mit dem anfallenden Arbeitsvolumen und somit mit der Größe und Komplexität eines Fachbereichs zu tun.
- Vollprofessionalisierung ist nicht nur in den Leitungs-, sondern auch in den unterstützenden Managementfunktionen eine wahrscheinliche Entwicklung. Stellvertre-

tend dafür sei die Funktion der „Fakultätsgeschäftsführung“ genannt, häufig mit umfassenden Management- und Entscheidungskompetenzen ausgestattet (Fakultätsgeschäftsführer/innen übernehmen z.B. teilweise Vorgesetztenfunktion für nichtwissenschaftliches Personal in Fakultäten). Gibt es solche Funktionen neben Dekan/innen, kann auch eine Teilprofessionalisierung der letzteren eine adäquate Lösung sein.

Damit sollte der Fokus nicht zu eng auf den Teilaspekt der Vollprofessionalisierung gerichtet werden. Es gibt zahlreiche weitere Maßnahmen, um die Professionalität des Hochschulmanagements voranzutreiben. Um dies am Dekansbeispiel zu verdeutlichen: Dekan/innen sind eingezwängt in eine „Sandwich-Position“ zwischen erstarkter Hochschulleitung und selbstorganisierter Wissenschaft. Von allen Leitungskräften des Hochschulbereichs haben gerade Dekan/innen noch am wenigsten ihre Position in den neuen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen gefunden: „Der Gesetzgeber scheint auf einen Dekan als mächtige Entscheidungsinstanz zu hoffen. Die Arbeits- und Facheinheiten bevorzugen die Rolle des Dekans als Koordinator, der die Einzelinteressen wirksam nach außen vertritt bei insgesamt begrenztem Gestaltungsspielraum gegenüber den Facheinheiten“ (Mayer 2003, S. 155). Eine Antwort wäre die Installation der Vollprofis im Sinne der Anliegen des Gesetzgebers. Eine Alternative wäre jedoch eine Stärkung der Mittlerrolle der Dekane zwischen zentralen und dezentralen Zielen. Es kristallisiert sich immer deutlicher heraus, dass Dekan/innen in Zukunft so etwas wie ein mittleres Management bilden werden (Nickel/Zechlin 2005), das i.d.R. aus den Fakultäten rekrutiert wird und dorthin zurückgeht, aber über Mechanismen wie doppelte Legitimation oder Einbindung in eine Gesamtverantwortung für die Hochschule im Rahmen „erweiterter Hochschulleitungen“ eine Position der Stärke und Unabhängigkeit von ihrer Fakultät entwickelt. Zur Professionalisierung dieser Leitungsebene gehören neben Maßnahmen der Personalentwicklung vor allem längere Amtszeiten und eine bessere Bezahlung. Während Rektorsmitglieder, insbesondere Rektor/innen und Kanzler/innen, für vier bis acht Jahre gewählt werden und ihre Amtszeit darüber hinaus häufig verlängern, ist die durchschnittliche Amtszeit von Dekan/innen mit zwei bis drei Jahren zu kurz. Ehe sie sich eingearbeitet haben, ist ihr Job schon wieder beendet. Ein weiterer Grund für die hohe Fluktuation ist auch die vergleichsweise schlechte Bezahlung. Gemessen an den Problemen, die ihre „Mittlerrolle zwischen einem gesamtuniversitär agierenden Management auf der einen und der wissenschaftlichen Basis auf der anderen Seite“ (Müller 2004, S. 136) mit sich bringt, ist auch die Ressourcenausstattung der Dekansposition zu gering. Es hat sich am Beispiel der Dekan/innen gezeigt, dass die Gestaltungsaufgabe der Professionalisierung komplexer ist als die bloße Frage „Vollprofi oder nicht“. Professionalität hängt von dem Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren ab, auch von Anreizsystemen, Organisations- und Entscheidungsstrukturen. Entscheidende Bedeutung hat u.a. auch die Ausbildung und Personalentwicklung für Leitungspersonen, egal ob sie nun letztlich zu Vollprofis werden oder nicht.

Literaturverzeichnis

- Bayer, I. (2002): Strategische und operative Führung von Fakultäten, Mannheim.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2005): Antwort auf die parlamentarische Anfrage Nr. 3138/J-NR/2005 im August 2005.
- Cohen, M. D./ March, J. G. (1986): Leadership and Ambiguity. The American College President. Boston. 2. Auflage.
- Frey, B. S./ Osterloh, M. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. In: Die Betriebswirtschaft, 57. Jahrgang 1997, S. 307-321.
- Füssel, H.-P./ Moewes, M./ Ziegele, F. (2006): Der Weiterbildungsstudiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ an der Hochschule Bremen und der Fachhochschule Osnabrück, in: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.): Qualifizierung für Hochschulprofessoren - Neue Studiengänge in Deutschland, Essen, S. 14-17.
- Grossmann, R. (1997): BesserBilligerMehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität. Iff-Texte Band 2. Wien, New York, S. 24-35.
- Heise, S. (2001): Hochschulkostenrechnung – Forschung durch Entwicklung ausgehend vom Projekt der Fachhochschule Bochum. Köln
- HRK (2004): Professionalisierung als Leitungsaufgabe. Entschließung des 202. Plenums der HRK am 08.06.2004. Bonn.
- Laske, S./ Meister-Scheytt, C. (2003): Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. In: Lüthje, Jürgen / Nickel, Sigrun (Hg.): Universitätsentwicklung. Frankfurt am Main, S. 163-187.
- Pellert, A. (1999): Universität als Organisation. Wien
- Mayer, E. (2003): Dekane als Akteure der Hochschulentwicklung. In: Mayer, E./ Daniel, H.-D./ Teichler, U.: Die neue Verantwortung der Hochschulen. Bonn, S. 155-156.
- Müller, W. (2004): Hochschulentwicklung durch Zielvereinbarungen. In: HRK Projekt Q / Verbund norddeutscher Universitäten (Hg.): Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik 9. Bonn, S. 129-138.
- Müller-Böling, D./ Fedrowitz, J. (Hg.) (1998): Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Gütersloh.
- Nickel, S. (2006): Partizipatives Management von Universitäten. Erscheint im Sommer 2006 in der Reihe „Universität und Gesellschaft“ im Hampf-Verlag.
- Nickel, S. / Zechlin, L. (2005): Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. In: Welte, Heike/ Auer, Manfred/ Meister-Scheytt, Claudia (Hg.): Management von Universitäten. München und Mering, S. 199-211.
- Schein, E. (1973): Professional Education. New York.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.) (2006): Qualifizierung für Hochschulprofessoren - Neue Studiengänge in Deutschland. Essen.
- Stock, M./ Wernet, A. (2005): Hochschulforschung und Theorie der Professionen. In: die hochschule 1/2005, S. 7-14.
- Teichler, U./ Kehm, B. M./ Alesi, B. (2006): Qualifizierung für eine professionelle Hochschulgestaltung. Neue Studiengänge in Deutschland. In: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hg.): Qualifizierung für Hochschulprofessoren. Essen.
- Witte, F. (2001): Die Stellung der Kosten- und Leistungsrechnung innerhalb des Controllings an Hochschulen. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, München, S. 80-97.
- Wolff, R. (2005): Universitätsmanagement als emergente Profession. In: Welte, H./ Auer, M./ Meister-Scheytt, C.: Management von Universitäten. München und Mering, S. 39-49.
- Ziegele, F. (2004): Finanzierung und Organisation von Hochschulen. Wie Veränderungsprozesse ineinander greifen, in: die hochschule - journal für wissenschaft und bildung 1/04, 13. Jahrgang, S. 74-86.
- Ziegele, F. / Handel, K. (2004): Anreizsysteme im Hochschuleinsatz. Grundlagen, Chancen und Grenzen, in: Benz, Winfried u.a. (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Berlin, E 6.1.

■ **Dr. Sigrun Nickel**, Projektleiterin beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Dozentin für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Fachhochschule Osnabrück und der Donau Universität Krems (Österreich), E-Mail: sigrun.nickel@che.de.

■ **Dr. Frank Ziegele**, Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Fachhochschule Osnabrück, Projektleiter am CHE Centrum für Hochschulentwicklung, E-Mail: frank.ziegele@che.de

Bund und Länder streben Hochschulpakt an

Bundesbildungsministerin Annette Schavan hat bei einem Treffen mit den Wissenschaftsministerinnen und Wissenschaftsministern der Länder Einvernehmen darüber erzielt, dass Bund und Länder sich den bildungspolitischen Herausforderungen auch in veränderter föderaler Aufgabenteilung gemeinsam - jeder in seiner eigenen Verantwortung - stellen wollen.

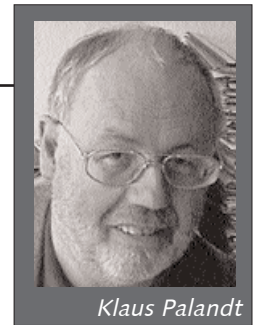
Bund und Länder streben an, zur Sicherung der Ausbildungschancen der nächsten akademischen Generation und der Leistungsfähigkeit in der Forschung einen Hochschulpakt zu verabreden, der einen Rahmen für das jeweilige eigenverantwortliche Handeln im Rahmen der jeweiligen Zuständigkeit sichert und die Felder gemeinsamen Handelns absteckt.

In beidseitiger Verantwortung sollen Bund und Länder die Forschungskapazitäten stärken, die Länder sollen die Lehrkapazitäten ausweiten. Die Ministerrunde beauftragte eine Staatssekretärs-Arbeitsgruppe mit der Erarbeitung eines konkreten Vereinbarungsentwurfs.

Die Arbeitsgruppe wird vom Bund und acht Ländern als ständigen Mitgliedern länderoffen besetzt.

Weitere Informationen unter www.bmbf.de.

Klaus Palandt



Klaus Palandt

Das Selbstverwaltungsrecht der deutschen Hochschulen ist nicht verzichtbar

1. Der Neubeginn

Von dem legendären ersten Ministerpräsidenten des von der englischen Besatzungsmacht neu geschaffenen Landes Niedersachsen, Hinrich-Wilhelm Kopf, ist ein handschriftlich verfasster Entwurf eines Niedersächsischen Hochschulgesetzes mit nur sieben Paragraphen überliefert (s. Anhang). Damals gab es noch keine vom Bundesverfassungsgericht entwickelten Kriterien für Regelungen, die allein dem Gesetzgeber vorbehalten sind. Umso wichtiger ist dieses sehr frühe Zeugnis für die Erkenntnis dessen, welche Aussagen eines Gesetzgebers zum Hochschulwesen für wesentlich angesehen wurden. In der von Kopf vorgegebenen Reihenfolge waren dies folgende Aussagen:

1. Die anerkannten Hochschulen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts.
2. Sie haben das Recht der Selbstverwaltung
3. und Dienstherreneigenschaft.
4. Sie unterstehen der Aufsicht des Landes.
5. Die Satzungen der Hochschulen erlässt das Landesministerium.
6. Die Haushaltspläne der Hochschulen bedürfen der Zustimmung des Landesministeriums.
7. Die Aufgabe der Hochschulen ist es, auf der Grundlage des demokratischen sozialen Rechtsstaats den Menschen durch Lehre und Forschung zu dienen.
8. Die Hochschulen sind politisch, konfessionell und rassistisch neutral.

Was bei Kopfs Entwurf nicht steht, aber seine Vorstellungen von Hochschulen geprägt haben dürfte, ist die Definition dessen, was er und seine damaligen politischen Zeitgenossen unter Selbstverwaltung der Hochschulen verstanden. Dazu sollten wir uns vor Augen führen, dass die Universitäten zwar als mitgliederschaftliche Körperschaften mit dem Recht der Selbstverwaltung organisiert waren, aber ein staatliches Haus bewohnten. Einmal ist dieses Bild im Wortsinne zu verstehen, insofern als Hochschulen nicht selbst Grundeigentümer waren, zweitens aber auch im übertragenen Sinne insofern, als nahezu alle anderen materiellen Ressourcen über den staatlichen Haushalt abgewickelt wurden. Die Hochschulen hatten keinen eigenen Haushalt und keine eigenen Bediensteten, sondern nur Mitglieder. Korporationsrechtlich gehörten die Bediensteten zwar der Hochschule an, aber sie saßen auf staatlichen Planstellen und waren im zweiten Status Staatsbedienstete; sie hatten rechtlich also einen Doppelstatus.

Selbstverwaltungsangelegenheiten waren „nur“ jene Prozesse, die das Geschehen an den Hochschulen inhaltlich betrafen, also die wissenschaftliche Arbeit einschließlich der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die Wahrung

der wissenschaftlichen Qualität sowie die letztlich vom Einzelnen zu verantwortende Bestimmung von Gegenstand und Methodik der Lehre und der Forschung. Selbstverwaltung in diesem Sinne bedeutete Schutz vor staatlichen Eingriffen und persönliche Unabhängigkeit in den genannten Bereichen, beseitigte aber nicht die materielle Abhängigkeit. Ein Kurator stand als Leiter einer neben der Hochschule bestehenden staatlichen Behörde „seiner“ Hochschule zur Verfügung, ohne ihr anzugehören. Das war im Hinblick auf das vorgenannte Verständnis von Selbstverwaltung auch durchaus konsequent. Kopf wollte das allerdings in zwei wichtigen Punkten ändern: Nicht mehr der Staat, sondern die Hochschule selbst sollte Dienstherr ihrer Mitglieder werden. Vor allem aber sollten Hochschulen einen eigenen Haushalt haben und nicht nur mit einem Hochschulkapitel im Staatshaushalt abgebildet werden. Dem widersprach es nicht, dass die Haushaltspläne der Hochschulen genehmigungspflichtig sein sollten, denn im Hinblick auf die Finanzierung musste eine Verknüpfung zwischen Hochschul- und Staatshaushalt hergestellt werden. Ob damit Kopf wirklich eine Erweiterung des Begriffs der Selbstverwaltung gemeint hatte, muss offen bleiben. Bezeichnend ist, dass das Selbstverwaltungsrecht der Hochschulen fast immer eine begriffliche Einheit mit dem Adjektiv „akademisch“ bildete, so als ob akademisches Selbstverwaltungsrecht eben kein volles Selbstverwaltungsrecht bedeutete. Umgesetzt wurden die beiden genannten Punkte jedenfalls nicht. Es gab auch in den nächsten 25 Jahren kein allgemeines Hochschulgesetz. Hochschulen wurden gegründet, indem das Landesministerium eine Satzung erließ, der Gesetzgeber blieb draußen vor und wirkte lediglich durch sein Budgetrecht auf die Hochschulen ein. Die Situation war ähnlich in allen anderen 11 Ländern der damaligen Bundesrepublik.

2. Die Kodifikation des Hochschulrechts

Die Kodifikation der hochschulrechtlichen Regelungen begann Ende der 1960er, Anfang der 1970er Jahre. Durch das Hochschulrahmengesetz vom 26.01.1976 wurde dafür ein Rahmen gesetzt, der auch die Rechtsstellung der Hochschulen betraf. Das Nebeneinander von Hochschule als öffentlich-rechtlicher Körperschaft und dem Kuratorium als staatliche Einrichtung wurde beseitigt, indem konstatiert wurde: „Die Hochschulen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtung.“ Ferner wurde bestätigt: „Sie haben das Recht der Selbstverwaltung im Rahmen der Gesetze.“ (§ 58 Abs.1 HRG).

Was bedeutete dies für die Selbstverwaltung? Änderte sich dadurch ihr bis dahin stets als „akademisch“ begriffener Inhalt? Eben nicht, um die Antwort vorwegzunehmen! Aber

die Sache wurde doch komplizierter oder vielmehr komplexer:

Der Kunstgriff, aus einem Nebeneinander von Hochschule und Kuratorium eine Einheit zu machen, bestand darin, dass der Hochschule rechtlich ein Doppelstatus gegeben wurde. Das Recht der Selbstverwaltung bezog sich, ohne im Wortlaut des Gesetzes zum Ausdruck zu kommen, nur auf den körperschaftlichen Status. Dies ergibt sich daraus, dass zwischen Selbstverwaltungsangelegenheiten und staatlichen Angelegenheiten unterschieden wurde.

Nur erstere waren bis auf die Rechtsaufsicht vor unmittelbaren staatlichen Eingriffen und Weisungen geschützt. Ausdrücklich definiert wurden zumeist nur die staatlichen Angelegenheiten (in allen Hochschulgesetzen der Länder sehr ähnlich und inhaltlich gleich):

1. Die Personalverwaltung und die Bewirtschaftung der den Hochschulen zugewiesenen Landesmittel, landeseigenen Liegenschaften und Vermögensgegenstände bildeten den Kern des Rechtsstatus einer staatlichen Einrichtung. (Zu einem Gebäudemanagement kam es allerdings nie, da hier die staatliche Hochschulbauverwaltung das Sagen hatte.)
2. Staatlich blieben auch die Ermittlung der Ausbildungskapazitäten, die Festsetzung der Zulassungszahlen und die Vergabe von Studienplätzen in allen ihren unsäglichen Ausprägungen.
3. Universitätskliniken waren staatliche Krankenhäuser und nahmen die Krankenversorgung und andere Aufgaben des öffentlichen Gesundheitswesens im Auftrage des Staates wahr.
4. Daneben nahmen die Hochschulen als staatliche Einrichtungen eine Reihe von Aufgaben wahr, die ihnen ausdrücklich als solche übertragen wurden, wie die Teilnahme an staatlichen Prüfungen (zugleich die Untersagung eigener Hochschulprüfungen), die Beteiligung an der staatlichen Hochschulstatistik sowie Aufgaben der Bundesauftragsverwaltung wie etwa das BAföG.

Im Bereich der staatlichen Angelegenheiten galten die staatlichen Regelungen, vor allem aber herrschte ein allgemeines und spezielles Weisungsrecht des Staates, aus dem heraus sich ein Steuerungssystem im Verhältnis Staat – Hochschulen entwickelte, das versuchte, über eine unendliche Reihe von Vorgaben das Geschehen an den Hochschulen zu steuern. Das im gleichen Zeitraum sich entwickelnde New Public Management, das auf eine ergebnisorientierte Steuerung mit hoher Selbstverantwortung der vor Ort Handelnden abstellte, wurde zunächst nicht zur Kenntnis genommen.

Neben den rein staatlichen Angelegenheiten gab es aber auch eine große Reihe von Genehmigungs- und Zustimmungsvorbehalten, fein abgestuft nach Zweckmäßigkeitskontrolle oder der Beschränkung auf eine bloße Rechtskontrolle. In den wichtigsten Bereichen, wie der Berufung von Professoren und selbstverständlich bei der Bestellung der professionellen Mitglieder der Hochschulleitung, gab es sogar Entscheidungsvorbehalte des Staates. In diesem sog. Kondominium von Hochschulen und Staat dominierte eindeutig der letztere.

Was blieb da noch übrig für die Selbstverwaltung? Und welchen Organen wurden die so differenzierten Aufgaben

zugeordnet? Beginnen wir mit der letzteren Frage:

Die Vermischung von Selbstverwaltung und Wahrnehmung staatlicher Aufgaben wurde als Einheitsverwaltung bezeichnet. Das war insoweit richtig, als die ehemals staatliche Behörde des Kurators in die Hochschule integriert wurde. Das änderte aber im Grunde nichts an dem unter 1. gewählten Bild eines von der Hochschule bewohnten staatlichen Hauses. Neu war, dass den körperschaftlichen Organen der Hochschulen, der Hochschulleitung und dem (akademischen) Senat, neue Aufgaben zuwuchsen. Die ehemaligen Kuratoren wurden Kanzler und verstanden sich weiterhin als Sachwalter der staatlichen Interessen, sie waren die Haushaltsbeauftragten und hatten insoweit das letzte Wort. Sie stellten aufgrund ihrer Lebenszeitbestellung als Beamte die Kontinuität der (staatlichen) Verwaltung sicher. Anfänglich betrachteten die Hochschulen die Kanzler nicht einmal als Mitglied der Hochschulleitung; dies zeigte sich u.a. daran, dass der allgemeinen Anschauung nach die Hochschulleiter, sei es Rektor oder Präsident, von Prorektoren oder Vizepräsidenten vertreten wurde. Die Rolle des Kanzlers blieb – und ist dies i.d.R. bis heute – draußen vor und prägte so deren Selbstverständnis, in welchem sie sich durchaus wohl fühlten, bestärkte es ihnen doch die Überzeugung, faktisch die wichtigen staatlichen Angelegenheiten weiterhin in eigener Regie zu steuern.

In der Regel liebte der Staat von der Hochschule als Körperschaft deren Leitung, nämlich den vom Senat gewählten Rektor, auch als Leitungsorgan der Hochschule als staatliche Einrichtung aus. Der Rektor war jetzt also nicht mehr allein der akademische Repräsentant der Hochschule, in dessen Wahl durch den Senat sich der Staat zuvor nicht eingemischt hatte, sondern er nahm nun janusköpfig auch staatliche Aufgaben wahr. Daraus ergaben sich zwei Folgerungen, nämlich die Professionalisierung der Hochschulleitung und das Recht des Staates zur Mitbestellung der Hochschulleitung. (Von dem Sonderfall der sog. Rektoratsverfassung kleinerer Hochschulen abgesehen, die ihren akademischen Rektor in bloßer Eigenwahl behielten, dafür aber einen die staatlichen Aufgaben allein wahrnehmenden Kanzler bekamen; dies war lediglich eine Übergangerscheinung.) Was die Bestellung der professionellen Mitglieder der Hochschulleitung und des Kanzlers betrifft, fanden i.d.R. innerhalb der Hochschule echte Wahlen statt, entweder durch den Senat oder durch das Konzil. Das Ministerium war aber rechtlich nicht gehalten, sich auf eine bloße Notarsfunktion zu beschränken, sondern traf eine eigenständige Entscheidung, es mussten allerdings schon erhebliche Bedenken bestehen, wenn das Ministerium den Vorschlag der Hochschule nicht akzeptierte (Negativbeispiel: Kassel). Lehnte das Ministerium einen Vorschlag endgültig ab, blieb der Hochschule nichts anderes übrig, als einen anderen Vorschlag vorzulegen.

Eine zweite Konsequenz aus der Integration der kuratorialen Verwaltung in die Hochschulen wurde nicht immer folgerichtig gezogen, nämlich eine Neubestimmung des Verhältnisses von Senat und Hochschulleitung. Der Senat blieb im Grunde das, was er zur Zeit der reinen körperschaftlichen Verfassung der Hochschulen war, nämlich das Hauptorgan der Hochschule, dem nun auch eine Mitwirkung an den staatlichen Angelegenheiten zufiel. In der Regel stellte er die Regeln für die interne Mittelverteilung auf und behielt sich alle Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeu-

tung vor. Das galt eben auch in dem Bereich der staatlichen Angelegenheiten. Der Senat besaß auf diese Weise eine Kompetenzkompetenz und handelte sich dafür gelegentlich den Vorwurf ein, Einzelentscheidungen an sich zu ziehen, sich also m.a.W. in das allein der Hochschulleitung zustehende operative Geschäft einzumischen.

Der damalige hochschulpolitische Hintergrund muss dabei unbedingt beachtet werden. Die Politisierung der Hochschulszene, insbesondere in der Folge der Studentenrevolte von 1968, aber auch die Forderung nach der Demokratisierung aller wesentlichen gesellschaftlich bedeutsamen Prozesse fand ihren Niederschlag in der Auseinandersetzung um eine möglichst breit abgestützte Meinungsbildung und Entscheidungsstruktur in den Hochschulen. Eine bewusste Differenzierung zwischen Angelegenheiten der akademischen Selbstverwaltung und staatlichen Angelegenheiten spielte dabei keine entscheidende Rolle. Fragen wie die Drittelparität standen im Vordergrund. Zwar ebnete diese Diskussion ab, nachdem das BVerfG den bestimmenden Einfluss der Professorengruppe durchgesetzt hatte, zu einer wirklichen Beruhigung kam es jedoch nicht. Im Übrigen blieb eine Entscheidungsebene von der Integration der kuratorialen Verwaltung weitgehend unberührt, nämlich die Fakultätsebene. Der Vollständigkeit halber sollte daran erinnert werden, dass es neben dem mitgliedschaftlichen Einfluss auf Entscheidungen innerhalb der Hochschule auch noch die von den Gewerkschaften getragene Mitbestimmungsdiskussion gab, die in den Personalvertretungsgesetzen ihren Niederschlag fand. Das aber hat nichts mit dem Anliegen einer mitgliedschaftlichen Selbstverwaltung zu tun, zumal die Personalvertretungsgesetze die Mitbestimmung im Bereich des wissenschaftlichen Personals aussetzten.

3. Hochschulautonomie

Die Situation änderte sich mit der Forderung der Hochschulen nach mehr Selbstverantwortung (Hochschulautonomie), nach Verminderung der staatlichen Regelungsdichte auch im Bereich der staatlichen Angelegenheiten (Deregulierung), insbesondere in Haushaltsangelegenheiten bzw. in der Wirtschaftsführung (Stichwort: Globalhaushalt). Schließlich eröffnete das HRG sogar die Möglichkeit, Hochschulen in „anderer Rechtsform“ zu führen. Damit verbunden war die Forderung, dass die Hochschulen sich nicht nur inhaltlich mit der Gesellschaft auseinandersetzen sollten – das war eine vorrangige Forderung der 68iger – sondern sich auch strukturell öffnen und an die gesellschaftliche Mitverantwortung appellieren sollten. Von extern besetzten Hochschulräten war die Rede. Mit einem Mal war die akademische Selbstverwaltung nicht mehr das allerheiligste Gut. An dessen Stelle trat die Überzeugung, dass zwar ein Rückzug des Staates aus den Hochschulen geboten sei, diese aber keinesfalls allein den Professoren überlassen werden dürfen.

Es geht hier nicht darum, alle diese Entwicklungsstränge noch einmal zu verdeutlichen, sondern festzustellen, welche Bedeutung dann noch der Selbstverwaltung der Hochschulen verblieb. Dies kann auch als eine begriffliche Frage verstanden werden und dann auch positiv beantwortet werden. Was ist denn eigentlich der Verzicht des Staates auf detaillierte Vorgaben (Globalhaushalt), die Beschränkung auf das Instrument der Zielvereinbarungen (Abbau

von Genehmigungs- und Zustimmungsvorbehalten), Delegation von personalrechtlichen Entscheidungen bis hin zur abschließenden Entscheidung der Hochschulen in Berufsangelegenheiten anderes als eine Stärkung des Selbstverwaltungsrechts? Für die interne breit gestützte Meinungsbildung bedeutete das allerdings eine Einschränkung. Von Anfang wurde erkannt, dass der Rückzug des Staates nur unter zwei wesentlichen Voraussetzungen befördert und wirksam werden konnte. Das war einmal eine Reform der internen Entscheidungsstrukturen im Sinne eines für alle operativen Entscheidungen zuständigen professionellen „Vorstandes“. Zweitens wurden diesem „Vorstand“ zwei Kontrollorgane gegenübergestellt, nämlich intern ein akademisches Organ, der bisherige Senat, und ein externes Organ wie der Hochschulrat; das Prinzip der Doppellegitimation wurde begründet. Der Horror der Hochschulszene vor einer Professionalisierung, wie ihn Nickel/Ziegele in ihrem fulminanten Plädoyer in diesem ersten Heft schildern, hat in der Tat zu merkwürdigen Abwehrreaktionen geführt, die kaum nachzuvollziehen sind. Ihre absolute Bevorzugung von Vollprofis könnte allerdings eine Überreaktion darstellen. Selbstverständlich erfordert die neue Leitungsverantwortung einen hauptberuflichen Einsatz. Das ängstliche Beharren auf einer Rückkehrmöglichkeit in die Wissenschaft und der damit verbundene Fortbestand der kollegialen Bindungen ist sicher keine gute Voraussetzung für eine professionelle Wahrnehmung des Jobs. Wie vor allem soll sich unter solchen Umständen das notwendige „Selbstverständnis als Angehörige der Profession Wissenschaftsmanager/innen“ entwickeln?“ (Nickel/Ziegele). Das Landesministerium in Niedersachsen möchte mit ihrer Novelle zum Hochschulreformgesetz 2002 eine volle Professionalisierung wieder rückgängig machen, indem sie das Beurlaubungsmodell zum Standardmodell erklärt, ja den Hochschulleitern, die von außerhalb des Landes rekrutiert wurden, die „Unterbringung“ als Professor nach Beendigung ihrer Amtszeit als Hochschulleiter verspricht. Selbstverständlich müssen karrierebewusste Hochschulleiter sehr gut und leistungsorientiert bezahlt werden (s. die „Vorstände“ in der Hochschulmedizin), selbstverständlich muss ihr Risiko der vorzeitigen Abwahl abgesichert werden. Und es kann nur die Hoffnung bestehen, dass sich mit der Zeit wissenschaftsgeleitete Karrierewege für Hochschulleitungen ergeben. Zweifel habe ich nur daran, dass es für Vollprofis spezielle Ausbildungen als Wissenschaftsmanager geben muss. Die Betonung liegt auf „muss“. Nichts spricht gegen Studiengänge für das Hochschulmanagement! Aber warum sollte ausgerechnet der Hochschulbereich nicht in der Lage sein, Managementqualitäten auch auf der Basis von Praxis und Erfahrung zu gerieren? Ist das in der Wirtschaft wirklich völlig anders? Nickel/Ziegele betonen denn auch, dass Wissen um betriebswirtschaftliche Steuerung nicht ausreicht, sondern ganz wesentlich auch Kenntnisse der Funktionsweisen und der speziellen Kultur von Wissenschaftseinrichtungen und der von den einzelnen Akademikern benötigten Freiräume vorhanden sein müssen. Auch verkennen sie nicht, dass wohl auch in Zukunft Managementnachwuchs aus dem Hochschulbereich selbst gewonnen werden wird. Das alles spricht dafür, gezielte Weiterbildungsangebote an die Angehörigen der Wissenschaft zu richten, wobei dieser Kreis weiter gezogen werden sollte als Hochschulen Mitglieder umfassen.

Zurück zu den strukturellen Problemen der akademischen Selbstverwaltung:

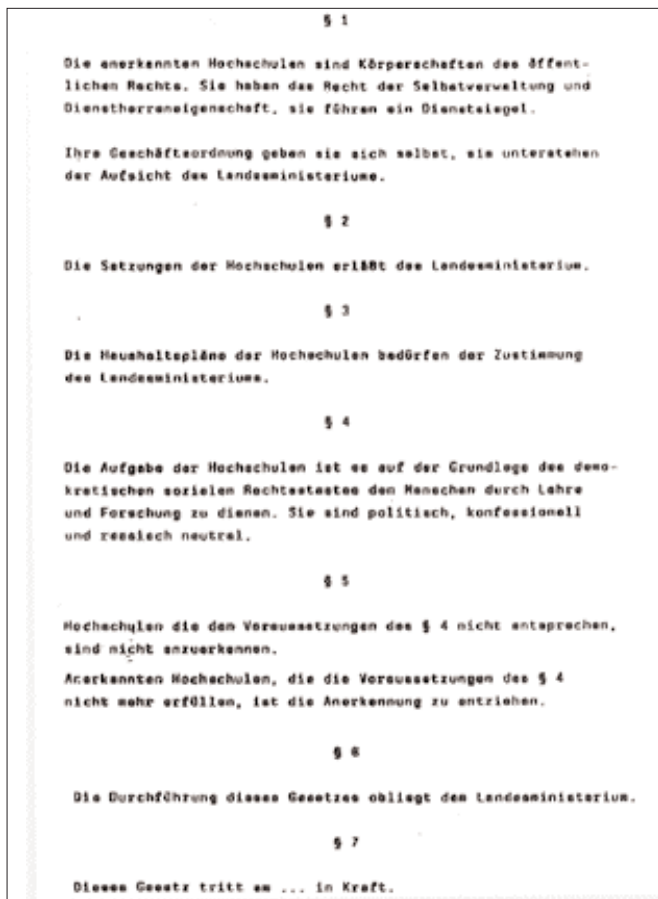
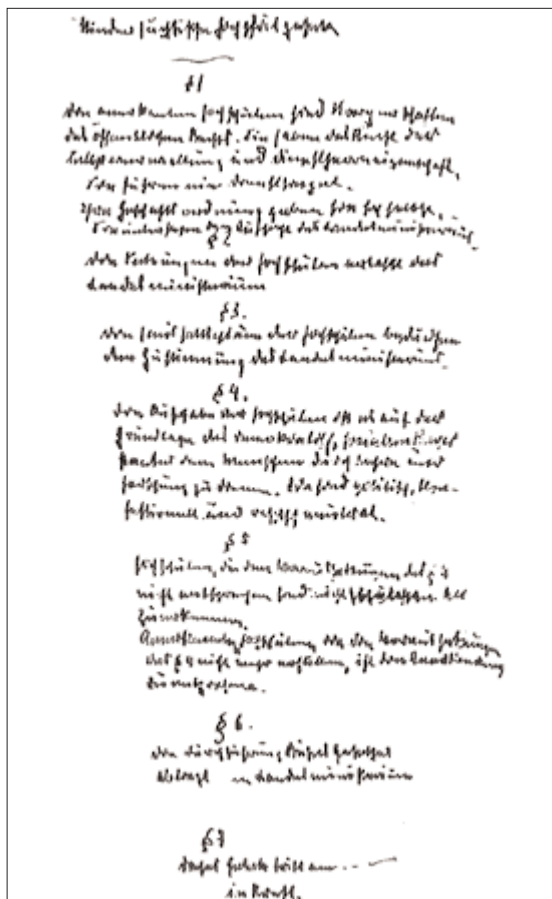
Es gab die ersten Versuche, die Rechtsform der Hochschulen zu ändern. Zunächst geschah dies noch im bisherigen Rahmen, indem die Hochschule als staatliche Einrichtung zwar erhalten blieb, diese aber in Landesbetriebe mit kaufmännischem Rechnungswesen umgewandelt (Niedersachsen) oder wie diese geführt wurden (Hessen). Das bedeutete mehr wirtschaftliche Selbständigkeit und die Zuwendung zu einem modernen Steuerungsinstrumentarium anstelle der veralteten Kameralistik. Zu Beginn des Jahres 2003 gab Niedersachsen aufgrund des Hochschulreformgesetzes vom 24. Juni 2002 optional die Trägerschaft von Hochschulen auf und überführte modellhaft fünf Hochschulen in die Trägerschaft von öffentlich-rechtlichen Stiftungen. Die staatlichen Liegenschaften wurden den fünf Hochschulstiftungen als Grundstockvermögen übertragen; im Rahmen des Werterhaltungsgebots können die Stiftungen die Liegenschaften in eigener Verantwortung bewirtschaften (Die Zuständigkeit der staatlichen Hochschulbauverwaltung entfiel, der bis heute einzige Schritt unter den Ländern, den Hochschulen auch bei dieser zweitwichtigsten Ressource Autonomie zu geben). Offenbar macht auch das Beispiel Österreichs die Runde, das mit dem Universitätsgesetz 2002 seine Hochschulen in den Status von „juristischen Personen des öffentlichen Rechts“ mit einem bestimmenden Einfluss von extern besetzten Universitätsräten überführt hat; von einer körperchaftlich organisierten Mitgliedschaft ist überhaupt nicht

mehr die Rede. Nordrhein Westfalen will nach einem Kabinettsentwurf vom 3.4.2006 alle seine Hochschulen von ihrem rechtlichen Doppelstatus befreien und künftig nur noch als öffentlich-rechtliche Körperschaften führen (immerhin!), die allerdings einem bestimmenden Einfluss von Hochschulräten unterliegen: Diese können sich etwa bei der Wahl und Abwahl von Hochschulleitungen über den Senat hinwegsetzen, wenn dieser auch im zweiten Anlauf die Auswahlentscheidung des Hochschulrats nicht bestätigt. Verfassungsrechtlich ist dies sicher nicht unbedenklich.

Es ist daher Zeit, sich auf die Rechtsprechung des Verfassungsgerichts zu besinnen, und zwar auf seine wegweisende Entscheidung 1 BvR 911/00 vom 26.10.2004 zur Managementhochschule am Beispiel des Brandenburgischen Hochschulgesetzes: Dieses hatte die Hochschulleitung zu einem monokratischen Leitungsorgan umgestaltet. Das Verfassungsgericht billigt dem Staat ein weitgehendes Gestaltungsrecht zu, „sofern diese Kompetenzen sachlich begrenzt sind und zugleich organisatorisch gewährleistet ist, dass von ihrer Wahrnehmung keine strukturelle Gefährdung der Wissenschaftsfreiheit ausgeht.“ Dieser Leitsatz kann leicht zu einer Leerformel werden. Daher sollte schon ein zweiter Blick auf die Entscheidungsgründe geworfen werden: Im gegebenen Brandenburgischen Fall ist der Senat mit umfassenden Kontroll- und Informationsrechten ausgestattet, er wählt die Mitglieder der Hochschulleitung, zwar auf Vorschlag eines Hochschulrats, aber mit dem Recht, unter mehreren Personen zu wählen. Er trifft die

Entwurf eines Niedersächsischen Hochschulgesetzes von Hinrich-Wilhelm Kopf

Niedersächsisches Hochschulgesetz



Entscheidungen in grundsätzlichen Fragen der Lehre und der Forschung, er entscheidet über den Entwicklungsplan und über die Berufungsvorschläge. Schließlich kann der Senat die Hochschulleitung mit qualifizierter Mehrheit und bestimmten weiteren Voraussetzungen abwählen. Das sind schwerwiegende Entscheidungen, durch welche nach Meinung des BVerfG dem eingangs zitierten Leitsatz und damit dem Schutz der korporativ zu wählenden Wissenschaftsfreiheit hinreichend Rechnung getragen ist.

4. Die Professionalisierung der Dekane

Die akademische Selbstverwaltung entfaltet sich vor allem auf der Ebene der Fakultäten oder Fachbereiche. Der Dekan war Repräsentant und Moderator, hatte aber kaum eigenständige Entscheidungsbefugnisse. Je größer diese Einheiten wurden, um sinnvoll interdisziplinäre Aspekte verfolgen und ausgleichen zu können, um so näher lag es, Entscheidungen auch im Bereich der staatlichen Angelegenheiten auf die Dekane zu delegieren, ihnen also weitgehend das operative Geschäft zu übertragen. Damit ist jedoch auch ein Schritt zur Professionalisierung dieser Leitungsebene getan. Die Hochschulleitung erhebt im Hinblick auf die von ihr delegierten Befugnisse den Anspruch, an der Auswahl und Bestellung der Dekane mitzuwirken. Im Bereich der akademischen Selbstverwaltung werden koordinierende Entscheidungen erforderlich. Je weiter diese Entwicklung getrieben

wird, um so mehr könnte sich auch hier der korporative, also mitgliedschaftlich geprägte Charakter des Selbstverwaltungsrechts in bloße Managementfunktionen verflüchtigen, wenn nicht im Sinne des BVerfG bestimmte Schutzfunktionen beachtet werden. Ich habe daher Zweifel, ob der von Nickel/Ziegele bevorzugte Principal-Agent-Ansatz speziell für Dekane passend ist. Sind Dekane gegenüber den Professor/innen (Agenten) wirklich in der Rolle des Auftraggebers (Prinzipals)? Zumindest erfordert dieser Ansatz eine wissenschaftsadäquate Übersetzung.

Das BVerfG sieht in seiner vorgenannten Entscheidung vom 26.10.2004 zum Brandenburgischen Hochschulgesetz jedenfalls die Leitungsorgane, ausdrücklich auch die Dekane, als Koordinatoren in Bezug auf Tätigkeiten der Hochschule und der Fachbereiche in Lehre und Forschung. Diese Koordinationskompetenz sei eben nicht in erster Linie auf Entscheidungen ausgerichtet. Soweit Entscheidungen zu treffen seien, weil ein Konsens unter den Beteiligten nicht erreichbar sei, hätten die Leitungsorgane die Freiheit der Lehre und der Forschung zu beachten, wie sie sich aus dem Gesetz und aus Art. 5 Abs.3 GG ergebe.

■ **Dr. jur. Klaus Palandt**, MinDirig. a.D., langjähriger Leiter der Hochschul-Abteilung des niedersächsischen Wissenschaftsministeriums, E-Mail: klaus.palandt@gmx.net

HRK-Präsidium formuliert Kernforderungen zur Föderalismusreform

Das Präsidium der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) hat fünf Kernforderungen der Hochschulen an die geplante Föderalismus-Reform benannt:

1. Lehre und Forschung an Hochschulen sind Aufgaben von gesamtstaatlicher Bedeutung, Angesichts der wachsenden Herausforderungen müssen Bund und Länder die Hochschulen im Einvernehmen auch institutionell gemeinsam fördern können. Die rechtliche Unsicherheit, mit der die Förderung von Sonderprogrammen und Modellvorhaben bisher behaftet war, muss im neuen Grundgesetz behoben werden.
2. Das Abweichungsrecht der Länder gegenüber der gesetzgeberischen Kompetenz des Bundes im Wissenschaftsbereich muss fallen. Die Einheitlichkeit der Hochschulabschlüsse, eine einheitliche, zumindest aber kompatible Ausgestaltung der Zulassungsverfahren, der Studienfinanzierung und der Qualitätssicherung ist unerlässlich.
3. Einheitliche Grundbedingungen für die Beschäftigung von Hochschullehrern und ein bundesweit gültiger Wissenschaftstarifvertrag sind notwendig, um vergleichbare Bedingungen zwischen den Bundesländern und zwischen den universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Deutschland zu schaffen.
4. Die Zweckbindung der Hochschulbaumittel und das Gebot der Gegenfinanzierung durch die Länder müssen gewährleistet sein, wenn der Bund den überwiegenden Teil der Fördermittel auf die Länder überträgt. Mit Blick auf die aktuellen Finanzierungsprobleme vieler Länder ist eine Übergangsregelung notwendig, der zu Folge der Bund für einen bestimmten Zeitraum über den vorgesehenen Anteil hinaus verstärkt fördern kann.
5. Die Zuordnung von Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz muss die Autonomie der Hochschulen stärken, denn es sind in erster Linie die einzelnen Hochschulen, die sich in Forschung und Lehre dem internationalen Wettbewerb stellen müssen. Die Länder sind gefordert, hierfür die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen.

Weitere Informationen zur HRK-Jahresversammlung mit den verfügbaren Redebeiträgen finden Sie unter www.hrk.de.

Michael Jaeger, Michael Leszczensky & Kai Handel

Staatliche Hochschulfinanzierung durch leistungsorientierte Budgetierungsverfahren

Erste Evaluationsergebnisse und Schlussfolgerungen



Michael Jaeger



Michael Leszczensky



Kai Handel

Die überwiegende Mehrzahl der Bundesländer hat in den vergangenen Jahren leistungsorientierte Budgetierungsverfahren für die Bemessung der staatlichen Hochschulzuschüsse eingeführt. Inzwischen liegen zu einigen dieser Verfahren erste Wirkanalysen vor, deren Ergebnisse in dem vorliegenden Artikel einander gegenübergestellt und zusammenfassend bewertet werden. Tendenziell zeigt sich, dass die verwendeten Verfahren zu einer Erhöhung der Leistungstransparenz sowie zu signifikanten Budgetverschiebungen führen. Als problematisch erweist sich jedoch, dass diese Budgeteffekte teilweise nicht konsequent umgesetzt bzw. durch diskretionäre Budgetentscheidungen konträrkiert werden. Dies gilt insbesondere für Verfahren, mit denen die Bemessung nahezu der gesamten staatlichen Zuschüsse „verformelt“ werden soll. Als realistischer erweist sich offenbar der Einsatz von Formelmodellen als ergänzender Komponente zu vertraglichen Formen der Hochschulsteuerung.

1. Einleitung

Die Anwendung von Leistungskriterien bei der Hochschulfinanzierung stellt ein zentrales Element bei der Umsetzung neuer Steuerungsmodelle im Hochschulwesen dar. Im Unterschied zur traditionellen kameralistischen Ressourcenverteilung soll durch leistungsorientierte Budgetierungsverfahren ein wettbewerblicher Anreizrahmen geschaffen werden, der Aufgabenerfüllung, Leistung und Innovationsfähigkeit finanziell belohnt bzw. geringen Erfolg in diesen Bereichen sanktioniert (Ziegele/Handel 2005). Für die Umsetzung solcher Anreizsysteme werden neben Zielvereinbarungen insbesondere Verfahren formelgebundener Mittelvergabe eingesetzt. Dabei erfolgt die Zuweisung finanzieller Ressourcen automatisiert auf Basis der Werte bestimmter Indikatoren (z.B. Absolventenzahlen oder Drittmittelvolumen). Die Auswahl und Gewichtung der Indikatoren leiten sich aus den Zielen des Zuweisungsgebers ab.

Derzeit wenden zwölf der 16 Bundesländer indikatorgestützte Verfahren zur Bemessung der staatlichen Hochschulzuschüsse an, wobei sich diese Verfahren allerdings häufig auf nur geringe Budgetanteile beziehen. Nur in drei Ländern – Brandenburg, Hessen und Rheinland-Pfalz – werden mehr als 90% der bereinigten staatlichen Zuschüsse per Formel vergeben. Wie eine Durchsicht der in den einzelnen Ländern eingesetzten Zuweisungsverfahren zeigt, sind die Formelmodelle sehr unterschiedlich ausgestaltet. So werden in einigen Bundesländern alle Hochschularten aus einem Topf finanziert, so dass z.B. Universitäten und

Fachhochschulen in direkter Konkurrenz um die verfügbaren Mittel stehen, während in anderen Ländern je nach Hochschulart unterschiedliche Verfahren eingesetzt werden. Ebenso stellt sich die Einbindung der formelgebundenen Mittelvergabe in den Gesamtkontext staatlicher Steuerung je nach Bundesland sehr unterschiedlich dar. Parallelen zeigen sich hingegen mit Blick auf die Art und Auswahl der verwendeten Indikatoren.

In den meisten Bundesländern liegt die Einführung von formelgebundenen Finanzierungsmodellen erst wenige Jahre zurück, so dass der Umfang der bisher vorliegenden Erfahrungen mit diesem Instrument begrenzt ist. Der Evaluation und Wirkanalyse der mit indikatorgestützten Zuweisungsverfahren erzielten Steuerungseffekte kommt daher große Bedeutung zu. Werden z.B. die mit der Einführung der Verfahren jeweils verfolgten hochschulpolitischen Ziele erreicht, und tragen sie zur Implementierung eines wettbewerblichen Anreizrahmens bei? Sind ggf. Fehlsteuerungseffekte zu beobachten? Bisher wurden drei Verfahren im Hinblick auf diese Fragen evaluiert, nämlich das in Niedersachsen für die Fachhochschulen verwendete Formelmodell (vgl. Handel/Jaeger/Schmidlin 2005) sowie die in Berlin (vgl. Leszczensky/Jaeger/Orr 2005) und Bremen (vgl. Jaeger/Leszczensky 2005) eingesetzten Finanzierungsverfahren. Darüber hinaus liegen auch zu dem hessischen Budgetierungsmodell, das während des Einführungsprozesses durch eine Expertenkommission¹ begleitend evaluiert wurde, Befunde zu den Auswirkungen des Verfahrens vor. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, die bisher vorliegenden Evaluationsergebnisse einander gegenüberzustellen und daraus ein erstes Resümee zum Einsatz formelgebundener Zuweisungsverfahren in den deutschen Bundesländern zu ziehen.

¹ Mitglieder dieser Expertenkommission waren Dr. Ederleh (HIS Hochschul-Informationssystem), Prof. Dr. Schmitt (ETH Zürich), Prof. Dr. Thümer (TFH Berlin) und Prof. Dr. Ziegele (Centrum für Hochschulentwicklung).

2. Ergebnisse der bisher vorliegenden Wirkanalysen

2.1 Berlin

Ziele und Rahmenbedingungen

Prägendes Merkmal der staatlichen Hochschulsteuerung in Berlin sind die seit 1997 zwischen der Senatsverwaltung und den einzelnen Berliner Hochschulen abgeschlossenen Hochschulverträge. Angesichts der problematischen Haushaltslage in Berlin erklären sich die Hochschulen in den Verträgen bereit, ihren Teil zur Haushaltskonsolidierung des Landes beizutragen und erhalten gleichzeitig für einen vierjährigen Zeitraum eine verbindliche Finanzierungszusage über Globalzuschüsse (Strobel 2003). Allerdings wurden die Berliner Vertragshochschulen in der zurückliegenden Vertragsperiode durch Ergänzungsverträge zu zusätzlichen Einsparungen verpflichtet. Weiterhin enthalten die Hochschulverträge inhaltliche Leistungsziele wie z.B. die Verpflichtung zur Durchführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen. Seit 2002 wird ein Teil der Zuschüsse (zunächst 3%, derzeit 15%) einbehalten und auf Basis eines formelgebundenen Zuweisungsverfahrens zwischen den Hochschulen umverteilt. Die neuen Hochschulverträge für den Zeitraum 2006-2009 sehen eine Steigerung des formelgebundenen Budgetanteils auf 30% bis zum Jahr 2008 (Universitäten) bzw. 2006 (Fachhochschulen) vor. Mit der Einführung der formelgebundenen Mittelvergabe wurde vorrangig das Ziel verfolgt, die Hochschulsteuerung stärker ergebnisorientiert auszurichten.

Merkmale des Verfahrens

Das in Berlin eingesetzte Formelverfahren ist durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet:

- Die formelgebundene Mittelvergabe erfolgt nach Hochschularten getrennt. Es handelt sich also um ein Mehrkreismodell, bei dem die einzelnen Hochschularten nicht in direkter Konkurrenz um die verfügbaren Mittel stehen.
- Weiterhin wird die Mittelzuweisung separat für bestimmte Fächergruppen durchgeführt, z.B. bei den Universitäten für die beiden Fächergruppen Geistes- und Sozialwissenschaften und Natur- und Ingenieurwissenschaften. Die Universitäten konkurrieren demnach nicht als Ganze um die per Formel zu vergebenden Mittel, sondern in der einen Fächergruppe mit ihren geistes- und sozialwissenschaftlichen und in der anderen Fächergruppe mit ihren natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten bzw. Fachbereichen. Bei den Fachhochschulen werden ebenfalls zwei Fächergruppen differenziert, bei den Kunsthochschulen sind es drei Fächergruppen.
- Berücksichtigt werden jeweils lehr-, forschungs- und gleichstellungsbezogene Parameter, allerdings je nach Hochschulart in leicht unterschiedlicher Zusammenstellung und Gewichtung. Bei den Universitäten z.B. werden jeweils 47,5% der Mittel nach lehrbezogenen Parametern (u.a. Erfolgs- und Auslastungsquote) und nach forschungsbezogenen Indikatoren (u.a. Drittmittelausgaben und Promotionen) vergeben, die restlichen 5% auf Basis von Leistungen im Bereich Gleichstellung (u.a. dem Frauenanteil an neu berufenen Professoren).² Bei Fach- und Kunsthochschulen entfallen jeweils 80% der Mittel auf lehrbezogene Parameter, 15% auf Forschungsindika-

toren (u.a. auch Publikationen) und 5% auf gleichstellungsbezogene Kennzahlen.

- Verluste in Höhe von mehr als 5% des formelgebundenen Budgetanteils werden gekappt. Allerdings wird die Kappungsgrenze zukünftig entfallen.

Ergebnisse der Evaluation

Das zum Haushaltsjahr 2002 eingeführte Verfahren wurde 2004 durch HIS evaluiert (vgl. Leszczensky et al. 2004). Bei dieser Evaluation ergaben sich die folgenden Ergebnisse:

- Die Einbindung der leistungsbezogenen Mittelvergabe in den Gesamtkontext staatlicher Hochschulsteuerung in Gestalt der Hochschulverträge ist positiv zu bewerten: Durch die Festschreibung der Hochschulzuschüsse wird die Gefahr der Egalisierung der Formeleffekte durch diskretionäre Budgetentscheidungen gemindert. Zudem ermöglicht die mit den Hochschulverträgen verbundene Planungssicherheit eine weitere Erhöhung des formelgebundenen Budgetanteils (dieser lag 2004 bei 15%).
- Das hochschulpolitische Ziel einer stärker ergebniseitigen Steuerung der Hochschulen wird durch die gewählte Modellarchitektur und die einbezogenen Leistungsparameter umgesetzt. Das Verfahren führt zu signifikanten Umverteilungseffekten zwischen den Hochschulen (bis zu 1,1 % der jeweiligen bereinigten konsumtiven Zuschüsse), welche die finanzielle Autonomie der Hochschulen aber nicht gefährden.
- Fehlsteuerungseffekte der formelgebundenen Mittelvergabe werden bisher nicht beobachtet. Korrekturbedarf besteht allerdings teilweise auf der Ebene der technischen Abgrenzung einzelner Indikatoren (z.B. Einführung einer 50%-Kappung bei den absolventenbezogenen Gleichstellungsindikatoren).
- Die Berliner Hochschulen bewerten die formelgebundene Mittelvergabe positiv, insbesondere auch aufgrund der Anbindung an die Berliner Hochschulverträge und der damit gewährleisteten Planungssicherheit. Kritische Äußerungen beziehen sich zumeist lediglich auf Details der Ausgestaltung, z.B. die konkrete Abgrenzung des Drittmittelindikators.

2.2 Bremen

Ziele und Rahmenbedingungen

Auch in Bremen stellt die staatliche Hochschulsteuerung zentral auf Kontrakte ab, die seit dem Jahr 2000 zwischen dem Wissenschaftssenator und den vier bremischen Hochschulen (Universität, Hochschule für Künste und zwei Fachhochschulen) jeweils für einen Zweijahreszeitraum abgeschlossen werden. In diesen Kontrakten werden die von der jeweiligen Hochschule zu erreichenden kurz- und mittelfristigen Ziele sowie die Höhe des staatlichen Zuschusses benannt. Seit 2003 werden 5% der staatlichen Zuschüsse einbehalten und auf Basis eines formelgebundenen Zuweisungsverfahrens zwischen den Hochschulen umverteilt. Das primäre hochschulpolitische Ziel, das mit der Einführung des Formelmodells verfolgt wurde, bestand darin, finanzielle Anreize für die Erreichung der in den Kontrakten verein-

² Für den Zeitraum von 2006 bis 2009 wurde für die Mittelverteilung an die Universitäten eine Höhergewichtung der Lehre (50%) gegenüber der Forschung (45%) vereinbart.

barten Leistungsziele zu setzen. Weitere Ziele waren die Schaffung von Transparenz und Bewertbarkeit der Hochschulleistungen sowie die Stärkung der dezentralen Verantwortung.

Merkmale des Verfahrens

Bei dem in Bremen verwendeten Formelverfahren handelt es sich um ein Einkreismodell, bei dem die Mittelvergabe hochschulartenübergreifend aus ein- und demselben Topf erfolgt. Die Universität Bremen, die Hochschule für Künste und die beiden Fachhochschulen konkurrieren also direkt um die zur Verfügung stehenden Mittel. Das Bremer Modell weist die folgenden Charakteristika auf, die es von den in den meisten anderen Bundesländern eingesetzten Modellen unterscheiden:

- Die Auswahl der einbezogenen Leistungsparameter orientiert sich eng an den jeweils in den Kontrakten vereinbarten quantitativen Leistungszielen der Hochschulen. Drei Indikatoren sind dabei für alle Hochschulen obligatorisch: die Regelzeitquote (Anteil der Studierenden in der Regelstudienzeit (RSZ) an allen Studierenden), die Zahl der Absolventen und die Drittmittelausgaben. Die Gewichtung dieser Indikatoren sowie die Einbeziehung von bis zu zwei weiteren Kennzahlen aus den jeweiligen Kontrakten werden hochschulindividuell zwischen dem Senator und den einzelnen Hochschulen vereinbart.
- Relevant für die formelgebundene Mittelvergabe sind nicht die absoluten Leistungswerte einer Hochschule (z.B. Absolventenzahl), sondern die jeweils erreichten Leistungssteigerungen bzw. -minderungen. Die Ermittlung der Leistungssteigerungen bzw. -minderungen orientiert sich an zwei Bezugspunkten: zum einen an den im Rahmen der Kontrakte vereinbarten Zielwerten (wurden die vereinbarten Ziele über- oder unterschritten?), zum anderen an der Distanz der vereinbarten Zielwerte zum Leistungsniveau der jeweiligen Hochschule in den Vorjahren (in welchem Maße hat sich die Hochschule ehrgeizige Ziele gesetzt?). Auf diese Weise wird der Fehlanreiz vermieden, dass Hochschulen im Rahmen der Kontrakte möglichst niedrige Zielwerte vereinbaren, um dann hohe Leistungssteigerungen erzielen zu können.

Die einzelnen Indikatorwerte werden je Hochschule zu einem Indexwert aggregiert. Werte über eins indizieren eine Leistungssteigerung und damit Zugewinne im Rahmen der formelgebundenen Mittelvergabe, Werte unter eins eine Leistungsabnahme und damit Budgetminderungen. Weisen die Hochschulen im Durchschnitt Leistungssteigerungen über eins auf, werden die aus der formelgebundenen Mittelvergabe resultierenden Budgetzuweisungen um einen entsprechenden prozentualen Abschlag so weit reduziert, dass die Summe der Budgetansprüche mit den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln in Deckung gebracht ist. Dadurch kann es dazu kommen, dass eine Hochschule trotz Leistungssteigerungen Budgetabschläge hinnehmen muss.

Ergebnisse der Evaluation

Die formelgebundene Mittelvergabe in Bremen wurde nach zweijähriger Laufzeit durch HIS evaluiert (vgl. Jaeger/Leszczensky 2005). Festzuhalten sind die folgenden Ergebnisse:

- Die in Bremen umgesetzte Anbindung der formelgebundenen Mittelvergabe an das Kontraktmanagement erweist sich grundsätzlich als geeignet, auch in einem sehr kleinen Hochschulsystem mit z.T. nur einer Hochschule je Hochschulart wettbewerbliche Leistungsanreize bei der Hochschulfinanzierung zu setzen. Allerdings werden die Auswirkungen der formelgebundenen Mittelvergabe trotz Festschreibung der Hochschulzuschüsse in den Kontrakten teilweise durch diskretionäre Budgetentscheidungen überlagert.
- Inwieweit das hochschulpolitische Ziel der Setzung von Leistungsanreizen erreicht wird, kann nach der bisherigen Laufzeit des Modells noch nicht beurteilt werden. Allerdings ist festzustellen, dass die Formel insbesondere im Jahr 2004 nur zu marginalen Umverteilungseffekten geführt hat. Eine Weiterführung des Formelmodells ist daher nur bei einer deutlichen Steigerung (mindestens 10%) des formelgebunden vergebenen Budgetanteils sinnvoll.
- Die den Hochschulen zur Verfügung stehende Möglichkeit, die Auswahl und Gewichtung der Indikatoren jeweils mitzubestimmen, sollte beibehalten werden. Allerdings muss die Vergleichbarkeit der je Hochschule einbezogenen Leistungsbereiche stärker gewährleistet werden, um Fehlsteuerungseffekten (z.B. Wahl bestimmter Indikatoren allein aus taktischen Motiven) vorzubeugen. HIS hat hierzu konkrete Empfehlungen formuliert (z.B. eine Mindestlaufzeit für individuell vereinbarte Indikatoren).
- Die Praxis der prozentualen Budgetreduzierung im Falle einer durchschnittlichen Leistungssteigerung aller Hochschulen (vgl. oben) führt zu einer erheblichen Minderung der Anreizwirkungen des Verfahrens, da einzelne Hochschulen trotz erreichter Ziele und Leistungssteigerungen Budgetabschläge zu verzeichnen haben. Um die Anreizwirkungen des Modells nicht zu beschädigen, sollte der Leistungsfonds daher um zusätzliche zentrale Mittel aufgestockt werden (dies wurde bereits im Jahr 2005 durch die Senatorische Behörde umgesetzt).
- Die bremischen Hochschulen befürworten das Prinzip der leistungsbezogenen Finanzierung und das verwendete Formelmodell. Angesichts der knappen Mittelausstattung ist eine Steigerung des formelgebunden vergebenen Budgetanteils nach Ansicht der Hochschulen aber nur dann möglich, wenn das auch bei steigenden Leistungswerten mögliche Verlustrisiko durch eine Aufstockung des Leistungsbudgets um zusätzliche zentrale Mittel verringert wird.

2.3 Hessen Ziele und Rahmenbedingungen

Die leistungsbezogene Mittelzuweisung (LOMZ) für die hessischen Hochschulen wurde 2003 im Zuge der flächendeckenden Implementierung einer ergebnisorientierten Haushaltssteuerung in der gesamten hessischen Landesverwaltung („Neue Verwaltungssteuerung“, vgl. Wüstemann/Brixner 2000) eingeführt. Durch die LOMZ soll der Übergang von einer input- zu einer outputbezogenen Steuerung vollzogen werden, indem nicht mehr der Betrieb der Hochschulen als solcher, sondern die in Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschulen beschriebenen

Leistungen finanziell honoriert werden. Weiterhin wurde mit der Einführung des Verfahrens das Ziel verfolgt, den Widerspruch zwischen dem kontinuierlichen Aufgabenzuwachs der Hochschulen (Aufnahme von Studierenden bis zur Grenze erschöpfender Auslastung) und den an sie gerichteten Qualitätsanforderungen zu lösen. Das hessische Budgetierungsmodell wurde daher nicht als Verteilmodell, sondern als Preismodell konzipiert, bei dem Leistungsmengen mit festen Preisen budgetiert werden. Leistungssteigerungen einer Hochschule führen damit unabhängig von den Leistungen der anderen Hochschulen zu steigenden Budgetansprüchen.

Merkmale des Verfahrens

Das in Hessen verwendete Budgetierungsmodell ist ein Einkreisverfahren, bei dem alle Hochschularten auf Basis der gleichen Kriterien aus einem Topf finanziert werden. Das Verfahren sieht vier Elemente vor:

- Das Grundbudget soll die Basisfunktion der Hochschulen für Lehre und Forschung und sonstige im Hochschulgesetz beschriebene Dienstleistungsaufgaben absichern. Es umfasst ca. 80% der gesamten Budgetmittel und stellt zentral auf die Zielzahl der auszubildenden Studierenden in der RSZ ab, die mit einem festen Preis pro Studierenden, dem sog. Kostennormwert, bewertet wird. Der Budgetanspruch der einzelnen Hochschule im Grundbudget ergibt sich demnach als Produkt aus ihrer Studierendenzahl und dem Kostennormwert. Die Studierendenzahlen werden jeweils in den Zielvereinbarungen zwischen dem Land und den Hochschulen für eine mehrjährige Laufzeit vereinbart und sollen den tatsächlichen Studierendenzahlen möglichst nahe kommen. Die Kostennormwerte werden differenziert nach Fächerclustern normativ aus den jeweiligen Personal- und Sachmittelbedarfen abgeleitet.
- Die Mittelvergabe im Erfolgsbudget, auf das ca. 15% der gesamten Budgetmittel entfallen, orientiert sich an Outputkriterien in den Bereichen Lehre (z.B. Absolventenzahlen), Forschung (z.B. Drittmittel und Promotionen) und Gleichstellung (u.a. Berufungen von Frauen). Wie im Grundbudget wird je Leistungseinheit eine Prämie bezahlt, z.B. für einen Absolventen 750 Euro, für Drittmittel 50 Cent je eingeworbenem Euro, für einen Sonderforschungsbereich 300.000 Euro etc. Erfahrungswerte zeigen, dass effektiv ca. 20% der Mittel des Erfolgsbudgets nach Absolventenzahlen und ca. 60% nach Drittmitteln einschließlich von Sonderforschungsbereichen verteilt werden.
- Die restlichen 5% der Budgetmittel für die hessischen Hochschulen sollen für Sondertatbestände vergeben werden, die in Zielvereinbarungen festgelegt werden, so z.B. Studienkollegs oder landwirtschaftliche Versuchsgüter.
- Darüber hinaus sollen zusätzliche Mittel (ca. 15 Mio. Euro/Jahr) in ein Innovationsbudget fließen, aus dem die Hochschulen antragsgebunden Zuweisungen z.B. zur Neugestaltung von Studiengängen oder zur Bildung von Forschungsschwerpunkten erhalten.

Treten im Grund- und Erfolgsbudget zusammengenommen Verluste in Höhe von mehr als einem Prozent der entsprechenden Zuweisungen des Vorjahres auf, werden diese gekappt.

Ergebnisse der Evaluation und weitere Entwicklung

Die folgende kritische Würdigung des Verfahrens basiert auf Ergebnissen, die im Rahmen der begleitenden Evaluation des Verfahrens (vgl. Kapitel 1) erzielt wurden:

- Im Rahmen des Hochschulpaktes sind die für die Hochschulen insgesamt verfügbaren Mittel auf den Stand des Haushalts von 2001 eingefroren worden, reduziert um globale Minderausgaben und Erfolgsbeteiligungen. Ein somit fixes Gesamtbudget ist aber mit einem Preismodell nicht vereinbar, da im Falle von Leistungssteigerungen aller Hochschulen auch zusätzliche staatliche Mittel verfügbar sein müssen. Die praktischen Erfahrungen mit der LOMZ haben dieses Problem bestätigt: Unerwartet hohe Steigerungen der Studierendenzahlen in den Jahren 2004 und 2005 führten dazu, dass die Budgetansprüche der Hochschulen nicht ausfinanziert werden konnten. So hätten die hessischen Hochschulen z.B. in 2005 einen Mehranspruch an staatlichen Mitteln in Höhe von 190 Mio. Euro gehabt, demgegenüber standen jedoch nur 1,7 Mio. Euro als zusätzliche Entgelte für erbrachte Mehrleistung zur Verfügung. Um die Budgetansprüche der Hochschulen mit den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln in Deckung zu bringen, wurden in wenig transparenter Weise Nachjustierungen wie z.B. Rabattierungen der Kostennormwerte und Prämien vorgenommen. Die intendierte Steuerungswirkung des Verfahrens wurde dadurch stark eingeschränkt und das Preismodell faktisch zu einem Verteilmodell umkonzipiert.
- Bemerkenswert ist in einem Einkreismodell, dass sich leistungsorientierte Budgetierung und zielorientierte Hochschulpolitik (hier der Ausbau der Fachhochschulen) vermischen können. Nur dann, wenn die LOMZ und die hochschulartenübergreifende Vereinbarung der Zielzahlen in einem „fairen“ Aushandlungsprozess zusammengeführt werden, können Steuerungswirkungen im Sinne von Leistungsanreizen erwartet werden.
- Durch die Konstruktion des Grundbudgets wird in der LOMZ implizit eine gewisse Linearität von Forschungs- und Lehraufwand unterstellt: Zwar ist das fächer- und hochschularttypische Verhältnis von Lehre und Forschung in den Kostennormwerten des Grundbudgets „eingepreist“, die Höhe des Grundbudgets hängt aber ausschließlich von den Studierendenzahlen ab. Universitäten mit gut ausgebauten Forschungsschwerpunkten, die – möglicherweise konjunktur- und standortbedingt – Auslastungsprobleme in der Lehre haben, könnten Schwierigkeiten mit der Finanzierung ihrer Forschungsvorhaben bekommen. Hochleistungsfähige und finanzaufwändige Forschungskapazitäten lassen sich in diesem Falle nur dann aufrechterhalten, wenn die durch das Erfolgsbudget geschaffenen Kompensationsmöglichkeiten ausreichen. Angesichts der hohen Anteils des Grundbudgets kann davon allerdings nicht ausgegangen werden.
- Die LOMZ wird von den hessischen Hochschulen überwiegend skeptisch bewertet, insbesondere aufgrund der oben beschriebenen „Rabattierung“ der Kostennormwerte, deren Veränderung eigentlich nur z.B. bei Tarif- und Auslastungsveränderungen vorgesehen ist. Die aus dieser Problematik später geborene Idee, anstelle der Normwerte die Ergebnisse von Kostenträgerrechnungen zu verwenden, in denen die genannten Veränderungen

zum Ausdruck kommen, führt zu dem noch gravierenderen Problem einer in Abhängigkeit von Studierendenzahlen automatisch einsetzenden Preisanpassung. Im Klartext: Je mehr Studierende ausgebildet werden, desto weniger Kosten verursacht der Einzelne und umso geringer fällt die studierendenbezogene Vergütung im Grundbudget aus. Das Resultat ist ein ruinöser Wettbewerb um Studienbewerber, der bei einem gedeckelten Ausgangsbudget zu ständig sinkenden Ausstattungsstandards führt.

2.4 Niedersachsen (Fachhochschulen) Ziele und Rahmenbedingungen

In Niedersachsen wurde 2000 eine leistungsbezogene Mittelvergabe für den Bereich der Fachhochschulen eingeführt, die eine rationale Grundlage für die aufgaben- und leistungsorientierte Bemessung der Globalhaushalte schaffen sollte. Darüber hinaus sollten insbesondere die Fachhochschulen zu Effizienzsteigerungen angeregt werden, denen in den Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleichen der HIS (vgl. z.B. Leszczensky et al. 2001) besonders hohe Kosten bescheinigt wurden. Die Formelfinanzierung wird durch Zielvereinbarungen ergänzt, in denen insbesondere grundsätzliche Umsteuerungen und Innovationen vereinbart werden sollten, jedoch faktisch das gesamte Hochschulgeschehen abgebildet wird. Der Anteil der formelgebunden vergebenen Mittel an den gesamten staatlichen Zuschüssen betrug im Jahr 2000 zunächst 5% und sollte stufenweise auf 100% (2004) gesteigert werden (Valentini 2004). Aufgrund von sich zeigenden Umverteilungseffekten wurde dieser Anteil zwischenzeitlich jedoch auf den Stand von 2002, d.h. bei 35%, eingefroren. Daher wird weiter ein Ausgangswert der jeweiligen Hochschule für die formelgebundene Mittelvergabe benötigt. Dieser wird auf Grundlage der kameralistischen Haushaltsanmeldung jährlich neu bestimmt.

Merkmale des Verfahrens

Das für die Fachhochschulen in Niedersachsen eingesetzte Formelverfahren ist durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet:

- Das Modell ist ein Preismodell, d.h. Grundlage sind die empirisch ermittelten realen Kosten der Fächer (näherungsweise Kosten für ein Gesamtstudium bei Vollausslastung). Da diese je nach Studienfach variieren, wurden die Studienfächer je nach Kostenhöhe vier Preisgruppen (Clustern) zugeordnet und für jedes Cluster der Durchschnittspreis (Clusterbasispreis) gebildet.
- In das Formelmodell gehen drei Indikatoren in unterschiedlicher Gewichtung ein: die Aufnahmekapazität (60%), die Zahl der Studierenden in der RSZ (20%) und die Zahl der Absolventen (20%).
- Aus den Indikatorwerten errechnet sich summiert über die vier Cluster ein theoretisches Zuführungsvolumen, das aufgrund der Clusterpreise notwendig wäre, um die Aufgabenerfüllung der jeweiligen Fachhochschule zu gewährleisten. Dies steht in der Regel nicht zur Verfügung, so dass die Zuführungen entsprechend prozentual gekappt werden.

Die zweite Komponente der niedersächsischen Mittelvergabe für die Fachhochschulen bildet die Gewährung von

Vorabzuweisungen. Diese bezieht sich auf flächenbezogene Kosten, Versorgungslasten für Beamte, Kosten für Sonderaufgaben, Sockelbeträge für die Verwaltung sowie auf Standortstrukturzuschläge und erfolgt diskretionär, d.h. außerhalb eines formalisierten Entscheidungsverfahrens.

Ergebnisse der Evaluation

Die formelgebundene Mittelvergabe für die Fachhochschulen Niedersachsens wurde nach knapp vierjähriger Laufzeit im Jahre 2004 evaluiert (vgl. Handel et al. 2005). Festzuhalten sind die folgenden Ergebnisse:

- Die Hochschulen, die zu den Formelgewinnern gehören, sind nicht mit denjenigen Hochschulen identisch, die im betrachteten Zeitraum die größten finanziellen Zuwächse in ihren Gesamtbudgets zu verzeichnen haben. Dies resultiert daraus, dass bereits durch das im Wesentlichen kameralistisch bestimmte Zuführungsvolumen nach Haushaltsplan Umverteilungen realisiert werden, die sich in der gleichen Größenordnung wie die formelbedingten Umverteilungen bewegen, aber nicht immer in die gleiche Richtung tendieren. Deswegen kann bezweifelt werden, ob der mit der Einführung der indikatorgestützten Mittelvergabe beabsichtigte Steuerungseffekt in vollem Umfange eintritt. Auch sind dadurch die angestrebte rationale Fundierung des Globalhaushalts und die Anreizwirkung des Verfahrens gefährdet. Daher sollten die Haushalte einmal festgeschrieben und dann lediglich durch Besoldungsanpassungen, Tarifsteigerungen und Inflationsausgleich pauschal und für alle Hochschulen gleich verändert werden.
- Fehlanreize und Manipulationsmöglichkeiten sind zwar insbesondere beim zu hoch gewichteten Indikator Kapazität gegeben, wurden aber entweder ausgeräumt oder von den Hochschulen nicht in Anspruch genommen. So wäre es grundsätzlich möglich, Studienplätze in einem teuren Cluster zu schaffen, die auch unausgelastet mehr Geld einbringen als ausgelastete Studienplätze in einem billigen Cluster. Ein daran orientiertes faktisches Verhalten der Hochschulen wird aber nicht beobachtet. Der Manipulationsmöglichkeit „Schaffung zusätzlicher Kapazität durch ‚billige‘ Lehraufträge“ wurde unterdessen abgeholfen.
- Auf die Formelfinanzierung zurückführbare Leistungs- und Effizienzsteigerungen konnten in den betrachteten Jahren (2000 bis 2003) anhand der Daten nicht beobachtet werden, da die Berechnung für das Jahr 2003 noch auf Daten aus dem WS 2000/2001 basiert und somit (nahezu) unbeeinflusst durch die dann erst eingeführte Formel ist.
- Die angestrebte rationale Fundierung des Globalhaushalts über eine formelgebundene Mittelverteilung wird von den niedersächsischen Fachhochschulen grundsätzlich befürwortet, hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der Formel gibt es aber erhebliche Bedenken. Die Kritik richtet sich hauptsächlich gegen die Art und Weise der Einbettung der Formel in den staatlichen Steuerungskontext, die Modellarchitektur und die Art und Auswahl der Indikatoren, aber auch gegen die Bildung der Preiscluster sowie den Anteil der formelgebundenen Mittelvergabe. Insbesondere ein sonst üblicher Forschungsindikator wird vermisst, da sich auch Fachhochschulen nicht allein auf die Lehrleistung reduzieren lassen.

3. Diskussion

3.1 Hochschulpolitische Steuerungsziele und Einbindung in den staatlichen Steuerungskontext

Für die Einführung formelgebundener Verteilungsverfahren auf staatlicher Ebene sind im Wesentlichen zwei Zieldimensionen feststellbar: Zum einen soll ein wettbewerblicher Anreizrahmen implementiert werden, bei dem die Ressourcenverteilung maßgeblich auch auf die Leistungsergebnisse der Hochschulen und nicht nur auf Input-Größen abstellt. Insbesondere in Berlin, Bremen und Hessen steht diese Funktion von formelbasierten Verteilungsverfahren im Vordergrund. Zum anderen wird an formelgebundene Zuweisungsverfahren der Anspruch gestellt, anstelle traditionell praktizierter Verfahren der Budgetbemessung die Höhe der staatlichen Hochschulzuschüsse rational zu begründen und zu legitimieren. Dies ist insbesondere beim niedersächsischen Fachhochschulverfahren sowie der hessischen LOMZ der Fall. Ausgehend von den jeweils verfolgten Zielkonstellationen finden sich unterschiedliche Arten der Einbindung formelbasierter Verteilungsverfahren in den Gesamtkontext staatlicher Hochschulsteuerung:

- Berlin und Bremen stellen bei der Hochschulsteuerung zentral auf Hochschulverträge bzw. Kontrakte ab und verwenden Formelmodelle lediglich als ergänzende Komponente, über die ein bestimmter Prozentanteil der vertraglich zugesagten Hochschulzuschüsse umverteilt wird. Diese Anbindung der formelgebundenen Mittelverteilung an die Hochschulverträge bzw. Kontrakte erweist sich im Wesentlichen (soweit bisher absehbar) als geeignet zur Erreichung der jeweils verfolgten Steuerungsziele und stößt bei den Hochschulen auf eine breite Akzeptanz.
- In Hessen und Niedersachsen hingegen wurden die Formelmodelle mit dem Anspruch entwickelt, als zentrales Instrument der Budgetbemessung und damit auch der staatlichen Hochschulsteuerung insgesamt zu fungieren. In beiden Ländern bestand das Ziel darin, mittelfristig die gesamten staatlichen Hochschulzuschüsse per Formel zu verteilen. Jedoch haben sich Fehlsteuerungseffekte bzw. -entwicklungen gezeigt, die jeweils einen erheblichen Überarbeitungsbedarf der Verfahren indizieren.

Die in Hessen und Niedersachsen aufgetretenen Schwierigkeiten sind zwar jeweils unterschiedlich gelagert (vgl. dazu 3.3), verweisen aber auf ein gemeinsames Grundproblem: Zum einen gelingt es auch mit umfangreichen Indikatorensets nur bedingt, das Spektrum der Hochschulleistungen angemessen abzubilden. Zum anderen sind für hochschulpolitische Entscheidungen neben Leistungsaspekten weitere Kriterien wie z.B. regionalpolitische Gesichtspunkte relevant, deren Berücksichtigung in Finanzierungsformeln nicht möglich und auch nicht sinnvoll ist. Eine rein formelbasierte staatliche Hochschulsteuerung (wie in Hessen umgesetzt und in Niedersachsen ursprünglich angestrebt) weist zwar den Vorteil einer höheren Transparenz des Budgetierungsgeschehens auf, ergibt aber nur Sinn, wenn im Wesentlichen ausschließlich die in der Formel berücksichtigten Entscheidungsgrößen politisch handlungsrelevant sein sollen. Anderenfalls dürfte es günstiger sein, bei der Bemessung der Hochschulzuschüsse stärker auf dialogorientierte In-

strumente wie Zielvereinbarungen abzustellen und Formelverfahren lediglich als ergänzende Komponente zu verwenden.

3.2 Zentrale Konstruktionselemente

3.2.1 Modellarchitektur

Die bisher evaluierten formelgebundenen Verteilungsverfahren sind durch sehr unterschiedliche Modellarchitekturen gekennzeichnet. Diese Unterschiede lassen sich insbesondere mit Blick auf die Dimensionen Preis- versus Verteilungsmodell und Ein- versus Zweikreismodell aufzeigen:

- Preis-/Verteilungsmodell. Preismodelle wie z.B. das hessische Budgetierungsmodell sind aus Sicht der Hochschulen allgemein mit dem Vorteil verbunden, dass die Budgetzuweisungen nur von den eigenen Leistungsdaten und nicht von den Leistungen der konkurrierenden Hochschulen abhängen. Bei Verteilmodellen wie etwa den in Berlin und Bremen verwendeten Verfahren hingegen kann der Fall eintreten, dass eine Hochschule trotz Leistungssteigerungen Budgeteinbußen hinnehmen muss, wenn andere Hochschulen noch höhere Leistungssteigerungen erzielen (so z.B. bei der Universität Bremen im Jahr 2003). Aus staatlicher Sicht sind Preismodelle allerdings mit dem Nachteil einer geringeren Budgetkontrolle behaftet, da sich die Summe der insgesamt benötigten Haushaltsmittel aus den konkreten Leistungsdaten der Hochschulen ergibt und damit nur bedingt im Voraus planbar ist. In Hessen hat sich genau dieser Sachverhalt aufgrund der allgemein ansteigenden Studierendenzahlen als Problem erwiesen. Auch in Niedersachsen überstiegen die aus dem Preismodell resultierenden Budgetansprüche der Fachhochschulen regelmäßig die verfügbaren Haushaltsmittel und mussten um ein bis sieben Prozent reduziert werden. Angesichts dieser Erfahrungen sowie der auch weiterhin zu erwartenden Knappheit öffentlicher Mittel dürften Verteilmodelle mittelfristig die am ehesten realistische Modellarchitektur für formelgebundene Zuweisungsverfahren darstellen.
- Einkreis-/Zweikreismodelle. Wie bei den meisten in den deutschen Bundesländern eingesetzten Verfahren handelt es sich bei den in Berlin und Niedersachsen verwendeten Formelmodellen um Zweikreismodelle, d.h. die verschiedenen Hochschularten werden aus unterschiedlichen Töpfen und anhand teilweise unterschiedlicher Parameter finanziert. In Hessen und Bremen hingegen sind Einkreismodelle im Einsatz, bei denen alle Hochschularten aus einem Topf und anhand desselben Verfahrens finanziert werden. Bei dem bremischen Modell wird die hochschulartenübergreifende Vergleichbarkeit der Leistungsdaten dadurch gewährleistet, dass anstelle von Absolutwerten Steigerungsraten (z.B. Steigerung der Absolventenzahlen gegenüber einem Basiszeitraum) verwendet werden und die Hochschulen einen Teil der jeweils heranzuziehenden Indikatoren individuell mitbestimmen können. Wie die Evaluation gezeigt hat, kann auf diese Weise auch in einem sehr kleinen Hochschulsystem wie Bremen – wo ein Mehrkreisverfahren aufgrund der zu geringen Anzahl der Hochschulen je Hochschulart nicht umsetzbar wäre – eine leistungsbezogene Mittelvergabe sinnvoll durchgeführt werden. Beim

hessischen Budgetierungsmodell soll die Vergleichbarkeit insbesondere durch die Verwendung hochschulartspezifischer Preiscluster hergestellt werden. Inwieweit diese Vergleichbarkeit im hessischen Budgetierungsmodell tatsächlich erreicht wird, muss angesichts der grundlegenden Probleme bei der Anwendung des Preismodells (vgl. oben) allerdings eher bezweifelt werden.

3.2.2 Indikatoren

Mit Blick auf die konkret verwendeten Kennzahlen zeigen sich unter den einbezogenen Formelmodellen mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede:

- In fast allen Verfahren dominieren lehrbezogene Indikatoren gegenüber forschungsbezogenen Parametern. Diese Fokussierung auf Lehrleistungen kann auf zwei Gründe zurückgeführt werden: Zum einen stehen insbesondere Probleme im Bereich der Lehre wie z.B. lange Studienzeiten und hohe Abbruchquoten im Zentrum der hochschulpolitischen Diskussion und sollen durch die Einbeziehung in kennzahlengestützte Finanzierungsverfahren eingedämmt werden. Zum anderen wird für eine stärkere Berücksichtigung von lehr- gegenüber forschungsbezogenen Indikatoren häufig das Argument ins Feld geführt, dass an den Universitäten bereits etablierte Mechanismen zur Würdigung von Forschungserfolg existieren (Reputation, Drittmittelvolumen), nicht aber in gleicher Weise für die Würdigung von Erfolg in der Lehre (vgl. z.B. Ziegele/Handel 2005).
- Zentrale Größen für Lehrleistungen sind in erster Linie die Lehnachfrage (Studierendenzahlen in der RSZ oder Auslastung) und der Lehrerfolg (Absolventenzahlen oder Erfolgsquote), während für Forschungsleistungen in erster Linie drittmittelbezogene Indikatoren sowie – bei den Universitäten – Promotionszahlen verwendet werden. Nur im Formelmodell für die Fachhochschulen in Berlin wird mit der Zahl wissenschaftlicher Publikationen ein im engeren Sinne ergebnisorientierter Forschungsindikator - eingesetzt. Die Zurückhaltung bei der Verwendung dieses Parameters ist insbesondere auf die damit verbundenen Abgrenzungs- und Gewichtungprobleme zurückzuführen.
- Insgesamt fällt auf, dass die verwendeten Kennzahlen zumeist auf Leistungsmengen, jedoch kaum auf die Qualität erbrachter Leistungen abstellen. Dies ist offensichtlich durch die Schwierigkeit begründet, die Qualität von Hochschulleistungen durch Kennzahlen abbildbar zu machen (vgl. Ederleh 2003), führt aber tendenziell zu einer einseitigen Anreizsetzung: In Hessen etwa verbindet sich mit der hohen Gewichtung der Studierendenzahlen die Gefahr, dass die Hochschulen über die bestehenden Aufnahmekapazitäten hinaus Studierende aufnehmen und dadurch die Lehrqualität beeinträchtigt wird. Zur Vermeidung von Fehlsteuerungen kommt daher der Qualitätssicherung z.B. durch Lehr- und Forschungsevaluationen eine hohe Bedeutung zu.

3.3 Monetäre Auswirkungen der leistungsbezogenen Budgetierung

Die Auswirkungen der leistungsorientierten Mittelverteilung auf die tatsächlich ausgezahlten Budgets sind sehr unterschiedlich:

- So wären in Hessen und Niedersachsen teilweise beträchtliche Umverteilungseffekte aufgrund der Formelergebnisse zu erwarten gewesen. Diese wurden aber nicht bzw. nicht in voller Höhe umgesetzt, da einerseits die notwendigen Mittel nicht zur Verfügung standen und andererseits intransparente Nachjustierungen vorgenommen wurden (Hessen) bzw. das Modell auf einer niedrigen Ausbaustufe (35%) eingefroren wurde (Niedersachsen).
- In Berlin gibt es zum Teil signifikante Budgeteffekte, die auch umgesetzt werden. Dies wird mit der geplanten weiteren Steigerung der Formelanteils noch zunehmen. Allerdings werden auch in Berlin die monetären Effekte teilweise dadurch überlagert, dass bei den Hochschulen in Ergänzung zu den Hochschulverträgen weitere Einschnitte vorgenommen wurden.
- In Bremen waren die Budgetauswirkungen bisher gering und wurden noch dazu teilweise durch diskretionäre Budgetentscheidungen überlagert. Diese unbefriedigende Situation wird sich nur ändern, wenn der Formelanteil an der Hochschulfinanzierung deutlich größer ausfällt und zumindest die 10%-Marke überschreitet. Dies ist für die nächsten Jahre geplant.

Der Umgang mit den Formelergebnissen ist in den untersuchten Ländern uneinheitlich. Die größten Probleme bereiten dabei Standorte, die bei vollständiger Anwendung der Formel vor dem Ruin stünden. Dies kann durch Kapazitätsgrenzen nur für eine bestimmte Zeit verhindert werden. Die Anwendung von reinen leistungsorientierten Budgetierungsmodellen setzt daher im Prinzip die Bereitschaft voraus, im Zweifelsfalle auch Standorte zu schließen. Diese Bereitschaft ist in der Regel nicht vorhanden. Es kommt daher zu eher politischen Entscheidungen, die letztlich in den Mechanismus der Formel eingreifen und diesen ad absurdum führen. Vor diesem Hintergrund sind Ansätze, in denen 100% der zur Verfügung stehenden Mittel über Indikatoren verteilt werden, kritisch zu beurteilen. Umgekehrt stellt sich aber bei einem begrenzten Anteil der formelgebundenen Mittelvergabe wie z.B. derzeit in Niedersachsen (Fachhochschulen) die Anforderung, die Bemessung des nicht formelgebunden vergebenen Budgetanteils in transparenter Weise und anhand nachvollziehbarer Kriterien vorzunehmen.

3.4 Anreizwirkungen und Akzeptanz

Die bisherigen Evaluationen kommen letztlich zu früh, um die Anreizwirkung der verwendeten Formelmodelle im Sinne tatsächlicher Effizienz- und Leistungssteigerungen beobachten können. Dafür müssten die Modelle mehrere Jahre im Wesentlichen unverändert und stabil laufen. Zudem stellt sich empirisch das Problem, dass ggf. vorhandene Effizienz- und Leistungssteigerungen nicht unbedingt ein Ergebnis der Formelsteuerung darstellen müssen, sondern möglicherweise auf andere Faktoren – z.B. die Einführung der neuen Studienstrukturen – zurückzuführen sind.

Dennoch ist festzustellen, dass die Akzeptanz bei den Hochschulen für das Prinzip einer leistungsorientierten Bemessung der Hochschulzuschüsse in allen Beispielen hoch ist. So besteht z.B. weitgehende Einigkeit über die Art der verwendeten Indikatoren. Eine hohe Akzeptanz der Verfah-

ren der leistungsorientierten Mittelzuweisung zeigt sich auch darin, dass die Hochschulen ihre internen Budgetierungsverfahren z.T. stark an der Steuerung des Landes orientieren (insbesondere in Berlin und Niedersachsen). Fehlsteuerungseffekte konnten durch entsprechende Regelungen weitestgehend vermieden werden, wodurch die Akzeptanz der Modelle ebenfalls erhöht wurde. Kritik richtet sich allerdings

- gegen zu geringe monetäre Auswirkungen der Modelle, die ihre Anreizwirkung erheblich einschränken (allerdings werden auch zu hohe verformelte Budgetanteile als problematisch angesehen, weil aufgrund der Unter Ausstattung der Hochschulen nur begrenzte Spielräume bestehen);
- gegen die Überlagerung der Effekte der leistungsbezogenen Mittelvergabe durch nicht transparente diskretionäre Budgetentscheidungen und schließlich
- gegen die begrenzte Anreizwirkung von Verteilmodellen, da bei gleichzeitigen Leistungssteigerungen aller Hochschulen niemand gewinnen kann, weil zusätzliche oder bessere Leistungen des einen immer auf Kosten der anderen gehen. Hier wären Leistungsfonds angebracht, die Leistungssteigerungen auch zusätzlich honorieren sollten.

4. Fazit und Empfehlungen

Aus den Ergebnissen der bisher vorliegenden Wirkanalysen lassen sich die folgenden Schlussfolgerungen und Empfehlungen ableiten:

- Die formelgebundene Mittelzuweisung wird, wenn Inkonsistenzen vermieden werden, von den Hochschulen grundsätzlich als positiv gesehen und gut angenommen bzw. akzeptiert.
- Als funktionsfähig haben sich insbesondere Ansätze erwiesen, in denen die staatliche Hochschulsteuerung zentral auf Zielvereinbarungen (Kontrakte, Hochschulverträge) mit fester Budgetzusage abstellt und ein begrenzter Anteil der zugesagten Budgets über ein Formelmodell umverteilt wird. Eine Verformelung der gesamten Hochschulzuschüsse erscheint hingegen angesichts der vorliegenden Erfahrungen nicht sinnvoll, da die Gesamtbreite der Hochschulleistungen durch Formelmodelle nicht erschöpfend abgebildet werden kann und politische Handlungsaspekte außer acht bleiben.
- Konkurrierende Effekte wie z.B. die Überlagerung der budgetbezogenen Auswirkungen der formelgebundenen Mittelvergabe durch diskretionäre Budgetentscheidungen sollten vermieden werden. Das System der neuen Steuerung wird, wie das Beispiel der Fachhochschulen

Niedersachsens zeigt, durch eine nicht abgestimmte Steuerungssystematik ad absurdum geführt. Die unterschiedlichen Instrumente sollten aufeinander bezogen sein. Alte und neue Steuerungsprinzipien passen dabei keinesfalls immer zusammen.

- Schließlich zeigt sich, dass die Hochschulen die interne Mittelvergabe teilweise stark am Landesmodell ausrichten. Auch vor diesem Hintergrund sind häufige Umsteuerungen bei der landesweiten formelgebundenen Mittelverteilung nicht zu empfehlen.

Literaturverzeichnis

- Ederleh, J. (2003):* Hochschulfinanzierung und Hochschulcontrolling mit Kennzahlen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 3/2003, S. 147-159.
- Handel, K./ Jaeger, M. / Schmidlin, J. (2005):* Evaluation der formelgebundenen Mittelvergabe für die niedersächsischen Fachhochschulen. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 27. Jg., S. 72-89.
- Jaeger, M./ Leszczensky, M. (2005):* Evaluation der leistungsbezogenen Mittelvergabe auf der Ebene Land-Hochschulen in Bremen. Gutachten im Auftrag des Senators für Bildung und Wissenschaft der Freien Hansestadt Bremen. HIS-Kurzinformation A11/2005. Hannover.
- Leszczensky, M./ Barna, Á./ Dölle, F./ Schacher, M./ Winkelmann, G. (2001):* Ausstattungs- und Kostenvergleich norddeutscher Fachhochschulen 1998. Hannover.
- Leszczensky, M./ Jaeger, M./ Orr, D. (2004):* Evaluation der leistungsbezogenen Mittelvergabe auf der Ebene Land-Hochschulen in Berlin. Gutachten im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur. HIS-Kurzinformation A4/2004. Hannover.
- Strobel, I. (2003):* Ergebnisverwertung in Berlin: Externes Berichtswesen auf der Ebene Staat-Hochschule. In Leszczensky, M. (Hg.): Internes und externes Hochschulcontrolling. HIS-Tagung vom 30. September - 01. Oktober 2003 in Hannover. HIS-Kurzinformation A9/2003. Hannover, Bd. 2, S. 27-38.
- Valentien, D. (2004):* Die Globalhaushalte der niedersächsischen Fachhochschulen. In: Färber, G./ Renn, S. (Hg.): Zehn Jahre Hochschulreformen seit dem Eckwertepapier. Berlin, S. 83-98.
- Wüstemann, G./ Brixner, H. C. (2000):* Hochschul-Programmhauhalt in Hessen. In: Das Hochschulwesen, 50. Jg., S. 171-175.
- Ziegele, F./ Handel, K. (2005):* Anreizsysteme im Hochschuleinsatz. In: Benz, W./ Kohler, J./ Landfried, K. (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Berlin, E 6.1, S. 1-22.

- **Dr. phil. Michael Jaeger**, Abteilung Hochschulforschung der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH Hannover, E-Mail: m.jaeger@his.de
- **Dr. phil. Michael Leszczensky**, stellv. Leiter der Abteilung Hochschulforschung der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH Hannover, E-Mail: leszczensky@his.de
- **Dr. rer. nat. Kai Handel**, ab 1. Juni 2006 Präsident der Hochschule Konstanz - Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG), E-Mail: Handel@HTWG-Konstanz.de.

Berit Sandberg



Berit Sandberg

Corporate Identity-Management bei Hochschul-Fusionen

In der Diskussion um Profilbildung und Leitbildentwicklung an Hochschulen wird immer öfter die Entwicklung einer Corporate Identity zum Reformziel erhoben. Bei Zusammenschlüssen von Hochschulen wird Corporate Identity sogar zu einem kritischen Erfolgsfaktor. Allerdings weisen Hochschulen selbst unter „normalen“ Bedingungen strukturelle Besonderheiten auf, die ihre Identität prägen, Potenzial für Identitätskonflikte bergen und die Gestaltungsspielräume einer Corporate Identity-Politik determinieren. Am Beispiel der Fusion von Universität Lüneburg und Fachhochschule Nordostniedersachsen lassen sich Strategien und Maßnahmen eines Corporate Identity-Management aufzeigen, mit denen das Problem des „wir“ und „die anderen“ überwunden werden kann.

1. Die Identitätskrise als strategisches Problem

Hochschul-Fusionen¹ stellen besondere Anforderungen an das „Management von Differenz“ (Zechlin 2003), denn sie bedeuten eine radikale Veränderung des Status. Während in der Organisationstheorie Motive, Modelle und Erfolgsfaktoren von Hochschul-Fusionen diskutiert werden (s. Skodvin 1999; Harman/Harman 2003), geht es in der Praxis meist um die Frage, ob die von der Politik postulierten Effizienzgewinne tatsächlich realisiert werden. „Weiche“ Einflussfaktoren werden dabei mitunter unterschätzt, tragen jedoch nicht unerheblich zum Erfolg oder Misserfolg bei. Fusionen führen auch bei Hochschulen regelmäßig zu Identitätskrisen. Eine Fusion stellt die Corporate Identity zur Disposition, d.h. die gemeinsamen Vorstellungen der Hochschulmanager darüber, was ihre Organisation(en) im Kern prägt und auf Dauer von anderen unterscheidet (Whetten/Godfrey 1998, p. 87). Hochschulen müssen jedoch wissen, wer sie sind, um die richtigen strategischen Entscheidungen treffen zu können.

Die Auffassungen darüber, was die Corporate Identity bzw. eine Corporate Identity-Politik ausmacht, gehen allerdings auseinander. Kern des klassischen Ansatzes zum Verständnis von Corporate Identity sind einheitliche Selbstdarstellung und Verhaltensweisen sowie die Vermittlung von Persönlichkeit bzw. Selbstverständnis der Organisation nach innen und außen. Medium dieses Konzepts der Identitätsvermittlung ist der Corporate Identity-Mix aus visuellem Erscheinungsbild (Corporate Design), Kommunikation (Corporate Communications) und Verhalten (Corporate Behavior) (Birkigt/Stadler 2002, S. 18). Bei einem weiter gefassten Begriffsverständnis von Corporate Identity wird die systematische Analyse und Gestaltung der Identität, d.h. der gesamten Organisationsphilosophie und -kultur berücksichtigt. Corporate Identity-Management wird somit nicht als Leitkonzept der Kommunikationspolitik, sondern als inte-

gratives Element des strategischen Management verstanden (Raffée/Wiedmann 1993, S. 45, 53). Wegen der ausgeprägten strategischen Dimension der Fusionsproblematik liegt den folgenden Überlegungen dieses weite Begriffsverständnis von Corporate Identity i.S. eines Strategiekonzepts zu Grunde. Der Beitrag zeigt, welche Funktionen von Identität und welche Identitätskomponenten für die Corporate Identity von Hochschulen maßgeblich sind und welche strukturellen Besonderheiten das Identitätsmanagement im Allgemeinen erschweren. Ferner geht er der Frage nach, welche strategischen Optionen für den Umgang mit fusionsbedingten Identitätskrisen existieren und wie sie in Maßnahmen einer Corporate Identity-Politik umgesetzt werden können. Die Überlegungen werden am Beispiel der Stiftungsuniversität Lüneburg illustriert. Die Universität Lüneburg, die 2003 als eine der ersten staatlichen Hochschulen in eine öffentlichrechtliche Stiftung umgewandelt worden war, wurde zum 01.01.2005 mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen fusioniert. Dieser erste deutsche Fall von Fusion einer Universität mit einer Fachhochschule ist insofern besonders reizvoll, da aufgrund des Zusammenpralls unterschiedlicher Kulturen besondere Identitätsprobleme zu bewältigen sind.

2. Besonderheiten der Corporate Identity von Hochschulen

Funktionen von Identität

Die Identität einer Hochschule erfüllt in mehrfacher Hinsicht eine wichtige Orientierungsfunktion (Whetten/Godfrey 1998, pp. 87-88).

1. Ihre Identität macht eine Hochschule im Außenverhältnis wiedererkennbar. Sie differenziert sie im Wettbewerb, indem sie bei den Anspruchsgruppen ein klares Vorstellungsbild schafft, das sich in Reputation und letztendlich in Wettbewerbsvorteilen niederschlägt.
2. Identität erleichtert dem Hochschulmanagement die Konzentration auf die wichtigsten strategischen Fragen.
3. Bei dezentralen Strukturen fördert Identität den Zusammenhalt. Sie beeinflusst Organisationsprozesse, insbesondere Prozesse der Ressourcenallokation.
4. Identität wirkt über das Angebot von Identifikationspotenzialen (Gruppenidentität, „Wir-Gefühl“) motivierend auf die Mitglieder der Organisation.

¹ Die erste Universitäts-Fusion in Deutschland war die Fusion der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg und der Universität Essen zur Universität Duisburg-Essen zum 01.01.2003. Zum 01.04.2005 wurde die Hochschule für Wirtschaft und Politik der Universität Hamburg angegliedert. Überlegungen zu einer Integration gab es auch in Bezug auf die Ludwig-Maximilians-Universität und die Technische Universität München.

Identität umfasst nicht nur das Selbstverständnis und Selbstbild der Mitglieder bzw. Angehörigen der Hochschule sondern auch deren Image (Fremdbild) bei den Anspruchsgruppen (Whetten/Godfrey 1998, p. 87). Als „Projektion der Identity im sozialen Feld“ (Birkigt/Stadler 2002, S. 23) beeinflusst das Corporate Image Entscheidungen von Wissenschaftlern, Drittmittelgebern, Studierwilligen, Arbeitgebern etc. Wie die Hochschule von ihren Anspruchsgruppen bewertet wird, hängt dabei von der Übereinstimmung zwischen Identitätserwartungen und tatsächlich wahrgenommener Identität ab. Wenn eine Hochschule unter- oder überpositioniert ist oder ein diffuses Image hat, besteht i.d.R. eine Diskrepanz zwischen Selbstbild und Fremdbild (Raffée/Wiedmann 1993, S. 48f.). Ein solcher Mangel an Identität macht es der Hochschule schwerer, zielgruppenspezifische Ziele wie z.B. eine intensivere Alumnibindung zu erreichen, da sie ihr Identifikations- und Unterstützungspotenzial nicht ausschöpft.

Identitätsmerkmale

Grundlage der Identität einer Hochschule sind ihre Organisationskultur und die Philosophie, auf der diese Kultur basiert. Identitätsgrundlage sind also die Denkmuster, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, die das Verhalten ihrer Mitglieder prägen und sich in Symbolen, Sprache, Ritualen etc. manifestieren (Sporn 1992, S. 5; Raffée/Wiedmann 1993, S. 46f.). Manche Elemente dieses Musters sind nicht an die Organisation gebunden, sondern haben ihren Ursprung in der Wissenschaftskultur, so z.B. das Postulat der Freiheit von Forschung und Lehre, Maßstäbe für wissenschaftliches Fehlverhalten oder auch das Kollegialitätsprinzip. Andere Elemente sind hochschulindividuell, so z.B. eine ausgeprägte Erfolgs- und Innovationsorientierung, intensiver intra-organisationaler Wettbewerb oder eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung.

Hochschulidentität konstituiert sich darüber hinaus durch folgende Aspekte:

- Leistungsprogramm und Tätigkeitsfelder (z.B. Volluniversität oder Nischenanbieter; technische, medizinische oder künstlerische Hochschule)
- Qualität der Leistungen (Evaluationsergebnisse, Auszeichnungen etc.)
- geographische und kulturelle Verankerung (Ortsbezeichnung als Namensbestandteil, Regionalität vs. Globalität etc.)
- Gründungsdatum und Historie
- visuelles Erscheinungsbild (Name, Zeichen und Symbole, Architektur, Kommunikationsdesign)
- Kommunikationsinstrumente (Werbeträger, PR-Instrumente, Rituale und Events etc.)
- Mitglieder und typische Zielgruppen (Leitfiguren, Zugangsbarrieren, Anteil ausländischer Studierender und Forscher, Geschlechterrelation etc.).

Etliche dieser Identitätskomponenten werden davon geprägt, ob die Hochschule den Status einer Universität oder einer Fachhochschule hat. Identitätsstiftende Unterschiede liegen hier vor allem im gesetzlichen Auftrag (Forschung vs. Lehrorientierung, Theorie- vs. Anwendungsorientierung), bei den Zugangsvoraussetzungen der Studierenden sowie in der Organisation von Studium und Lehre.²

Strukturelle Rahmenbedingungen von Identität

Da multiple Anspruchsgruppen unterschiedliche Erwartungen an sie richten, ist für Hochschulen ein heterogenes Leistungsprogramm charakteristisch. Dieses Programm setzt sich aus komplexen Leistungsbündeln in Forschung und Lehre zusammen und wird von Serviceleistungen zentraler Einrichtungen, wie Bibliotheken, flankiert. Das Profil einer Hochschule ergibt sich aus einer Vielfalt von Aktivitäten der Fachbereiche, Institute, Lehrstühle, Forschergruppen und Einzelpersonen (Hennig-Thurau 2004, S. 42).

Eine wichtige Voraussetzung für Identität, Konsistenz, ist für die meisten Hochschulen angesichts der Vielfalt ihres Leistungsprogramms und strukturell heterogener, nicht standardisierbarer Inhalte von Forschung und Lehre kaum zu erreichen. Die ausgeprägte Heterogenität des Leistungsspektrums und der einzelnen Leistungsanbieter erschwert es, eine Identität über Leistungen aufzubauen, zumal Hochschulen bei der Gestaltung ihrer Angebote staatlichen Restriktionen unterliegen. Je differenzierter das Leistungsprogramm der Hochschule ist desto schwieriger ist es – zumindest auf der Ebene der Hochschule insgesamt – ein konsistentes Bild zu vermitteln. Um das zu erreichen, müssten die verschiedenen Programmbereiche miteinander verknüpft werden, und zwar durch verbindende Werte oder durch eine gemeinsame Grundidee, die ein Nutzenversprechen thematisiert.

Eine weitere Herausforderung für die Bildung einer Corporate Identity stellt die Integration der Mitglieder bzw. Angehörigen der Hochschule dar – heterogene Mitgliedschaftsgruppen, die von der Professorenschaft über die Studierenden bis zu den Mitarbeitern der Verwaltung reichen. Hochschulen bilden ein System von Subkulturen, das jenseits universeller wissenschaftsbezogener Werte durch Interessen- und Wertpluralismus gekennzeichnet ist (Sporn 1992, S. 15; Hennig-Thurau 2004, S. 83, 220).

Wissenschaftler orientieren sich am Urteil der scientific community und beziehen daraus ihre persönliche Reputation. Die Professorenschaft definiert sich weniger über eine gemeinsame Identität als über die Zugehörigkeit zu einem Fachgebiet oder einem Berufsfeld. Die Bindung an die Hochschule ist gegenüber der ausgeprägten Individualität der Professorenschaft nachrangig (Hennig-Thurau 2004, S. 65). Die Universität ist als „loosely coupled system“ (Weick 1976) verschiedener Organisationseinheiten beschrieben worden. Hochschulen sind Expertenorganisationen, deren Struktur durch heterogene, weitgehend autonome Organisationseinheiten charakterisiert wird. In dieser dezentralen Organisationsstruktur werden Entscheidungen traditionell durch Selbstabstimmung in Verbindung mit dem Konsensprinzip getroffen.³ Die strukturellen Merkmale von Hochschulen erschweren die Entwicklung und Durchsetzung einer Corporate Identity im Sinne eines einheitlichen Identitätsentwurfs, dem alle Mitglieder folgen.

² Für eine detaillierte Übersicht s. Webler 2004, S. 185f.

³ Dieses Koordinationsmuster wird gegenwärtig von den Anreizmechanismen interner Mittelverteilung und/oder Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten abgelöst, also von Koordinationsmustern mit ausgeprägten wettbewerblichen bzw. hierarchischen Anteilen.

Hochschulen als Organisationen mit multipler Identität

Drei Merkmale gelten als konstitutiv für den Begriff Identität: Unverwechselbarkeit (Individualität), Beständigkeit und Einheitlichkeit (Homogenität) (Raffée/Wiedmann 1993, S. 46f.). Das Beispiel Hochschulen zeigt allerdings, dass Organisationen auch dann eine Identität besitzen, wenn das Merkmal Homogenität nicht erfüllt ist. Heterogenität kann geradezu ein Ausdruck von Identität sein (Raffée/Wiedmann 1993, S. 49f.).

Vielmehr sind Hochschulen aufgrund ihrer strukturellen Besonderheiten Organisationen mit multiplen Identitäten. „Each event .. preserves its own identity and some evidence of its physical or logical separateness“ (Weick 1976, p. 3). Verschiedene Einheiten in der Organisation (Fakultäten bzw. Fachbereiche, Institute und einzelne Lehrstühle, zentrale Einrichtungen, Verwaltung etc.) entwickeln Subidentitäten mit unterschiedlichen Auffassungen über die Identität der Hochschule als Ganzes.

Multiple Identitäten als solche sind unproblematisch, solange sich eine Organisation im Gleichgewicht befindet (Whetten/Godfrey 1998, p. 156), d.h. solange diese Vielfalt konsistent und in sich stimmig ist und die Subidentitäten miteinander vereinbar sind (Raffée/Wiedmann 1993, S. 50). Erscheinen die jeweiligen Subidentitäten jedoch als klare Vorstellungsbilder mit hohem Identifikationspotenzial, die sowohl die jeweilige Mitgliedsgruppe binden als auch den Umweltaforderungen entsprechen, drohen Konflikte zwischen den Einheiten, die diese widersprüchlichen Subidentitäten tragen (Whetten/Godfrey 1998, pp. 156 157).

3. Die multiple Identität der „neuen“ Universität Lüneburg

Die Stiftungsuniversität Lüneburg wurde zum 01.01.2005 mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen fusioniert. Die Idee, die beiden Hochschulen unter Aufgabe eines Standortes der Fachhochschule unter dem Dach der erweiterten Universität Lüneburg zusammenzulegen und diese zu einer Modelluniversität im Bologna-Prozess zu machen, ist im sogenannten Hochschuloptimierungskonzept (HOK) der niedersächsischen Landesregierung vom 21.10.2003 niedergelegt (HOK, S. 14, 21) und insofern im Zusammenhang mit den Bemühungen der Landesregierung um eine Konsolidierung des Haushalts zu sehen. Das Fusionsvorhaben wurde vom niedersächsischen Wissenschaftsminister bereits im September des Jahres publik gemacht. Die Präsidien der beiden Hochschulen, die sich anschließend für die Fusion aussprachen, waren informell an der Entscheidungsfindung beteiligt worden, nicht jedoch die Senate. Während der Senat der Fachhochschule später ein klares Votum für die Fusion abgab, waren die Beschlüsse des Senates der Universität von erheblichen Vorbehalten geprägt. So wurde die Fusion gegen teilweise erheblichen hochschulinternen Widerstand vor allem der Professenschaft innerhalb der Universität Lüneburg durchgesetzt, nicht zuletzt mit Hilfe eindeutiger politischer Absichtserklärungen.

Abgesehen davon, dass Fusionen, die primär als top down-Prozesse angelegt sind, entsprechend konfliktreich verlaufen, erleichtern Freiwilligkeit und ausgeprägte bottom up-Elemente die Entwicklung einer Corporate Identity (Skodvin 1999, p. 70). Die Identifikation der betroffenen Hoch-

schulmitglieder mit einem als fremdbestimmt erscheinenden Prozess ist zwangsläufig schwächer als bei einem Prozess, der auf einem breiten Konsens beruht. Auf der anderen Seite hat die Lüneburger Fusion aufgrund der damit verbundenen inhaltlichen Neuerungen der Studienorganisation und der Schnelligkeit, mit der das Vorhaben umgesetzt wurde, quasi revolutionären Charakter, der ein erhebliches Identifikationspotenzial birgt.

Bei einer Befragung von 945 Beschäftigten und Studierenden beider Hochschulen im Juni 2004 wurde ermittelt, dass diese Gruppen vor allem auf Seiten der Universität der Fusion eher skeptisch gegenüberstanden. Dass auf beiden Seiten Ängste von gegenseitiger „feindlicher Übernahme“ oder Majorisierung verbreitet waren, erklärt sich u.a. mit der mittleren bis hohen Identifikation und Verbundenheit der Befragten mit ihren Hochschulen, die bei der Professenschaft der Universität am stärksten ausgeprägt war (o.V. 2004a).

Ferner ermittelte die Studie eine geringe wahrgenommene Ähnlichkeit von Universität und Fachhochschule. Vor allem die Professenschaft der Universität schätzte die Unterschiede vor der Fusion als erheblich ein. Das Prestige der beiden Hochschulen wurde von den Angehörigen von Universität und Fachhochschule unterschiedlich bewertet. Die befragten Universitätsmitglieder schätzten Reputation und Prestige ihrer Hochschule höher ein als die befragten Fachhochschulmitglieder und umgekehrt (o.V. 2004a). In der Professenschaft der Universität wie auch beim wissenschaftlichen Nachwuchs wurden im Zuge der Diskussion des Fusionsvorhabens Befürchtungen laut, der Fachhochschuleinfluss werde das Image der Universität beschädigen und die Arbeitsmöglichkeiten bzw. Karriereperspektiven der Forscher beeinträchtigen (Webler 2004a, S. 162, 166). Bei Fusionen verlieren die Mitglieder der integrierten Organisation, hier der Fachhochschule, ihr Identifikationsobjekt. Die Erfolgsmaßstäbe und Verhaltensstandards, an denen sie sich bislang orientiert hatten, werden potenziell abgewertet und weichen den Wertvorstellungen der integrierten Organisation. Dass Professoren der Universität Lüneburg ihr Verständnis von Exzellenz in Forschung und Lehre durch „Fachhochschulisierung“ bedroht sahen, während die Fachhochschul-Professoren befürchteten, es würde zu einer „Zwei-Klassen-Professenschaft“ kommen (Webler 2004b, S. 169; Schmidt 2004), ist symptomatisch.

„Kollegialität unter Professionellen wie unter Mitgliedern derselben Organisation funktioniert ganz allgemein auf der Basis einer Gleichheitsfiktion. Die Gleichheitsfiktion bezieht sich diffus auf das gesamte fachlich relevante Leistungsspektrum von Personen oder Arbeitseinheiten“ (Schimank 2005, S. 77). Diese Gleichheitsfiktion bleibt im Fall der Universität Lüneburg zwar in Bezug auf die Zugehörigkeit der Professoren zu einer Fachgemeinschaft erhalten, nicht jedoch in Bezug auf den Status der Professoren innerhalb der Universität. Obwohl die ehemaligen Professoren der Fachhochschule die Möglichkeit haben, unter bestimmten Voraussetzungen den Status von Universitätsprofessoren zu erlangen (Art. 1 § 5 Fusionsgesetz), der auch den Neuberufenen gewährt wird, wird sich die Professenschaft⁴ im

⁴ Zu den 74 Universitätsprofessuren (einschließlich Hochschuldozenturen und Juniorprofessuren insgesamt 91 universitäre Hochschullehrerstellen) kamen 114 Fachhochschulprofessuren hinzu.

Hinblick auf Dienstaufgaben und fachliche Qualifikation sowie hinsichtlich der eher akademischen bzw. primär berufspraktischen Sozialisation unterscheiden. Dabei wird die Differenzierung in Universitäten und Fachhochschulen im Allgemeinen nicht nur als funktionale Unterscheidung nach Qualifikationsprofilen gesehen. Vielmehr ist mit den beiden Hochschultypen unterschiedliches Prestige verbunden. „In den Universitäten bedeutet das Misstrauen gegen die Integration der Fachhochschulen ... ein Beharren ... auf einer schmeichelhaften Statusdifferenz“ (Stölting 2001, S. 40).⁵ Inwieweit solche Einstellungen angesichts der fortschreitenden Akademisierung der Fachhochschulen⁶, der Nivellierung der Unterschiede im Zuge der gegenwärtigen Reform der Studienabschlüsse in Richtung Bachelor und Master oder auch der besoldungssystematischen Gleichstellung durch das Professorenbesoldungsreformgesetz von 2002 noch gerechtfertigt sind, kann dahingestellt bleiben. Statusunterschiede, die nicht auf der Verschiedenartigkeit von Arbeitsbereichen oder formellen Kompetenzen beruhen, verschärfen die Identitätskrise, die bei jeder Hochschulfusion droht. Innerhalb der Universität Lüneburg ist durch die Fusion von Universität und Fachhochschule ein konfliktträchtiges Nebeneinander ausgeprägter Subidentitäten entstanden.

4. Strategien zur Bewältigung von Konflikten bei multipler Identität

Wenn Identifikationsprobleme, Ressortdenken und ein unscharfes Profil den Gesamterfolg einer Hochschule zu gefährden drohen, kann sie folgende Strategien im Umgang mit konkurrierenden Identitäten einschlagen (Whetten/ Godfrey 1998, pp. 157 161).

1. Vereinnahmen

In diesem Fall schließt eine Identität die andere ein. Typische Maßnahmen sind die Veränderung der Organisationsstruktur, das Versetzen von Personal und die Entwicklung neuer Zeichen und Symbole. Damit soll erreicht werden, dass die Organisationseinheiten vollständig integriert und separate Identitäten aufgegeben werden.

2. Abspalten

Die Organisation trennt sich von Einheiten mit problematischer Identität, was in letzter Konsequenz mit der Aufgabe bestimmter Geschäftsfelder verbunden sein kann.

3. Aushalten

Die Organisationseinheiten ertragen den Konflikt, indem sie Ordnungsprinzipien aushandeln.

4. Entwickeln einer Meta-Identität

Die ideale Strategie zur Lösung von Konflikten im Umgang mit multiplen Identitäten ist, eine höhere Bedeutungs- oder Abstraktionsebene zu finden. Die Subidentitäten bleiben erhalten, doch die Organisation findet eine Identität auf der Ebene der Gesamtorganisation, die gleichermaßen alle Subeinheiten anspricht und integriert. Eine solche Meta-Identität bietet ihrerseits ein klares Vorstellungsbild mit hohem Identifikationspotenzial, das für externe An-

spruchsgruppen relevant ist. Sie kann an gemeinsamen Zielen und Strategien oder auch an gemeinsamen äußeren Feinden anknüpfen. Oft werden Meta-Identitäten durch Metaphern repräsentiert, wie z.B. die Idee einer „Campus Universität“ (Zechlin 2003, S. 5).

5. Entwickeln einer neuen Identität

Veränderte Umweltbedingungen veranlassen die Organisation, eine Identität zu ersetzen, die nicht mehr den Anforderungen entspricht. Beispielsweise betonen Evaluationen und Hochschul-Rankings bestimmte Aspekte von Leistung, was zur Folge hat, dass entsprechende Profile und Identitäten akzentuiert werden.⁷

5. Das Management multipler Identität bei der Universität Lüneburg

Da die Subidentitäten von Universität und Fachhochschule nicht vollständig aufgegeben werden können, verfolgt die Universität Lüneburg in Bezug auf ihre Corporate Identity einen Mix aus zwei Strategien: „Vereinnahmen“ und „Schaffen einer Meta-Identität“.

Strategie 1: „Vereinnahmen“

Die Strategie „Vereinnahmen“ entspricht dem Muster der Fusion, bei der genau genommen kein Zusammenschluss der beiden Körperschaften erfolgte. Die vorher eigenständigen Körperschaften blieben nicht etwa unter dem Dach der Stiftung Universität Lüneburg als Trägerin erhalten, sondern die Fachhochschule wurde faktisch in die Universität eingegliedert. Die Mitglieder und Angehörigen der Fachhochschule wurden zu Mitgliedern und Angehörigen der Universität (Art. 1 § 1 Fusionsgesetz). Nach einer Übergangsphase wird es ein Einheitspräsidium mit entsprechenden Leitungsstrukturen geben. Die Fakultätsgliederung wird mit einer im September 2005 beschlossenen Grundordnung verändert. Die fachlichen Schwerpunkte der Universität Lüneburg bleiben als Departments dreier Fakultäten erhalten. Die Schwerpunkte der Fachhochschule werden ihnen als Departments unter dem Dach der Fakultäten angegliedert bzw. mit ihnen zu jeweils einem Department verschmolzen. Das Corporate Design der Universität Lüneburg, das bereits 2003 gelauncht wurde, blieb im Wesentlichen unverändert. Das Logo, das zuvor einen ausschließlich blauen Strahlenkranz zeigte, wurde leicht abgewandelt, indem einem Strahl die Hausfarbe der Fachhochschule, Petrol, gegeben wurde. So symbolisiert die Modifikation des Corporate Design quasi den Prozess des „Vereinnahmens“.

⁵ In einer Stellungnahme des Senates der Universität Lüneburg vom 11.02.2004 wird die Besitzstandswahrung für Universitätsprofessoren gefordert, zur Überleitung der ehemaligen Fachhochschul-Professoren in Universitätsprofessoren jedoch eine restriktive Auffassung vertreten.

⁶ Indizien sind u.a. die Intensivierung der Forschungstätigkeit und die zunehmende Besetzung von Professorenstellen mit Habilitierten (Stölting 2001, S. 41; Kulicke/Stahlecker 2004; Webler 2004, S. 187f.)

⁷ Darüber hinaus führen Whetten/Godfrey „Ignorieren“ als eine Variante der Strategie „Abspalten“ an. Bei schwacher Ausprägung einer Subidentität könne diese durch Herunterspielen des Konflikts verkümmern (dies. 1998, p. 161). Es ist jedoch fraglich, ob diese Situation gemessen an den von den Autoren genannten Einflussfaktoren überhaupt großes Konfliktpotenzial birgt.

Strategie 2: „Entwickeln einer Meta-Identität“

Es sind allerdings auch Ansätze zur Entwicklung einer Meta-Identität erkennbar, die jedoch nicht – was ebenfalls denkbar wäre – mit der Metapher „Stiftungshochschule“, sondern mit dem Begriff „Modelluniversität“ belegt ist.⁸ Mit der Fusion der beiden Hochschulen ist das explizite politische Ziel verbunden, die herkömmliche Trennung der Institutionen Universität und Fachhochschule zu überwinden (Entwurf Fusionsgesetz, Begr., S. 7). Anspruch der „neuen“ Universität Lüneburg ist es also, Hochschule mit wissenschaftlichem Profil und anwendungsorientierte Fachhochschule zugleich zu sein.

In Situationen, in denen durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Identitäten Konflikte entstehen, besteht die Aufgabe des Managements zum einen darin, die Synthese von Identitäten durch Veränderung der Rahmenbedingungen zu erleichtern. Zum anderen wird das Management versuchen, eine bestimmte Identität durchzusetzen, d.h. eine gezielte Corporate-Identity-Politik zu betreiben (Whetten/Godfrey 1998, p. 139). Bei der Universität Lüneburg sind Ansätze für ein solches Modell des Identitätswandels⁹ vor allem in Bezug auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen erkennbar, die mit der Entwicklung einer Meta-Identität als „Modelluniversität“ verbunden sind.

Die Fusion ist eingebettet in Regulierungsmaßnahmen (s. Koch 2005), die traditionelle Identitätsmerkmale von Universität und Fachhochschule verwischen. Neuberufene erhalten, wie oben bereits erwähnt, den Status „Universitätsprofessor/in“, wobei inhaltlich hinsichtlich der Berufungsvoraussetzungen (Habilitation bzw. Juniorprofessur oder Praxiserfahrung) differenziert wird. Eine weitere Differenzierung erfolgt in Bezug auf die Lehrverpflichtung. Die für Universitäts- und Fachhochschulprofessoren unterschiedlich hohe Regellehrverpflichtung ist für die Universität Lüneburg nicht relevant. Das Lehrdeputat kann aufgrund einer für die Universität geltenden Sonderregelung im Einzelfall oder für bestimmte Gruppen durch das Präsidium festgelegt werden (Art. 1 § 6 Fusionsgesetz) und ermöglicht ein Nebeneinander von primär lehr- und primär forschungsorientierten Professuren.

Die Studienangebote von Universität und Fachhochschule werden als aufeinander aufbauendes Angebot von Bachelor- und Master-Studiengängen neu konzipiert. Die Zugangsvoraussetzungen für die Studiengänge (allgemeine Hochschulreife oder Fachhochschulreife sowie ggf. darüber hinausgehende studienangesspezifische Anforderungen) werden im Zuge ihrer Akkreditierung individuell für jeden Studiengang festgelegt, so dass sich die Zugangsberechtigung nicht mehr auf einen bestimmten Hochschultyp bezieht (Art. 1 § 4 Fusionsgesetz).

Noch ist die Meta-Identität, die an die Stelle der typischen Identitätsmerkmale von Universität und Fachhochschule treten soll, nicht klar konturiert. Ob die abstrakte Metapher „Modelluniversität“ genügend Integrationskraft entfalten wird, darf bezweifelt werden.

Maßnahmen der Corporate Identity-Politik

Ein Identitätswandel vollzieht sich in einem langfristigen Veränderungsprozess. Er ist nur begrenzt planbar und gestaltbar. Angesichts einer tiefgreifenden strategischen Umpositionierung wie in Lüneburg muss eine effiziente Corporate Identity-Politik jedoch an der Überprüfung und ggf.

Revision von Organisationsphilosophie und -kultur ansetzen und versuchen, Identitätserwartungen zu beeinflussen (Raffée/Wiedmann 1993, S. 53). Ausgangspunkt wäre ein interner Diskurs über Auftrag, Profil und Zukunft der Universität, aus dem eine Meta-Identität hervorgehen könnte, die sich nicht in Allgemeinplätzen erschöpft.¹⁰ Ziel der Corporate Identity-Politik ist die Übereinstimmung der Ist- mit dieser Soll-Identität.

Eine Soll-Identität lässt sich nicht gegen den Widerstand der Beteiligten durchsetzen. Barrieren für den Aufbau einer Corporate Identity sind vor allem Missverständnisse über Inhalt und Funktionen von Corporate Identity und eine daraus resultierende Beschränkung auf Teilkonzepte wie Corporate Design. Entscheidend ist eine starke Führung, die ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Corporate Identity schafft, Berührungspunkte abbaut und Bereichsegoismen überwindet (Bruhn 1999, S. 33). Fusionen sind vor allem dann erfolgreich, wenn ein starkes Management die verschiedenen Einheiten durch entsprechende Organisationsstrukturen integriert und ein Gemeinschaftsgefühl weckt (Skodvin 1999, pp. 77 78). Das Management kann die Akzeptanz der Corporate Identity-Politik verbessern, indem es nicht individuelle Interessen zu substituieren versucht, sondern die Vorteile einer gemeinsamen Identität für den Einzelnen vermittelt. Dazu gehört u.a. das Argument des Imagetransfers von der Universität auf ihre Mitglieder (Hennig-Thurau 2004, S. 203). Äußere „Feinde“, etwa in Gestalt einer kollektiven Bedrohung der Ressourcen, können das Zusammengehörigkeitsgefühl durchaus stärken. Unverzichtbar ist eine Selbstverpflichtung der Hochschulleitung zu interner Kommunikation. Sie muss den Mitarbeitern mit einer Mischung aus Massen- und Individualkommunikation (Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit, Dialogveranstaltungen, Workshops, Seminare etc.) vermitteln, warum und in welche Richtung ein Identitätswandel vollzogen wird und was dies für den Einzelnen bedeutet. Sie sollte die Mitglieder dafür sensibilisieren, dass sie maßgeblich dafür verantwortlich sind, wie die Hochschule von außen wahrgenommen wird. Dazu gehört auch, entsprechendes Know how zu vermitteln, etwa zur Entwicklung von Leitbildern oder Instrumenten der Qualitätssicherung. Auf der anderen Seite sollte sich insbesondere das wissenschaftliche Personal dazu verpflichten, gemäß der aufgestellten Leitlinien für das (Führungs-)Verhalten zu handeln (Bruhn 1999, S. 34 36). Die Transparenz von Führungsstrukturen und Prozessen ist ein Mittel zur Gestaltung von Identität. Ein weiteres wichtiges Element einer Corporate Identity-Politik ist das Personalmanagement. Die Positionierung und das in der Universität herrschende Verständnis von Leistung und Erfolg müssen im Rahmen von Personalansprache und -auswahl kommuniziert werden. Sowohl das Anforderungsprofil bei Berufungsverfahren als auch das Verfahren der Überleitung der Fachhochschulprofessoren in Universitätsprofessoren sind insofern äußerst sensible Aspekte. Auch die (Neu-)Besetzung von Schlüsselpositionen (Präsidium, Hochschulrat etc.) kann einen nicht unerheblichen Einfluss

⁸ Der in der politischen Kommunikation verwendete Begriff „Bologna-Universität“ spielt im Auftritt der Universität keine Rolle.

⁹ Für eine Übersicht über weitere Modelle s. Whetten/Godfrey 1998, p. 139.

¹⁰ Zur Umsetzung von Identitätskonzepten i.S. eines Change-Management-Prozesses s. Raffée/Wiedmann 1993, S. 54 66; Esch 2004, S. 120 128.

auf die Ausbildung der Identität haben. Neben Anreizen für erwünschtes Verhalten können Maßnahmen der Personalentwicklung die Entwicklung der Soll-Identität unterstützen.

Schließlich hat eine Corporate Identity-Politik die Aufgabe, durch symbolisches Kulturmanagement Identifikationspotenziale zu schaffen. Damit ist ein systematischer Umgang mit Mythen, Symbolen und Ritualen gemeint. Beispiele reichen von Feiern, mit denen Leistungen der Universität herausgestellt werden, über die Würdigung von Personen, die exemplarisch für die Soll-Identität stehen, bis hin zur Stilisierung von Helden.

Organisatorisch lässt sich eine systematische Corporate Identity-Politik verankern, indem Aufgaben des Internen Marketing zum einen einer Stabsstelle des Präsidiums und zum anderen der Geschäftsführung auf der Ebene der Fakultäten zugewiesen werden.

6. Fazit

Bei Fusionen von Organisationen mit grundlegend verschiedenen Merkmalen und Traditionen, wie den beiden Lüneburger Hochschulen, sind kulturelle und symbolische Faktoren besonders wichtig. Unterschiede zu akzeptieren und mit Hilfe einer Meta-Identität zu integrieren, fördert ein effektives Management des Fusionsprozesses. Noch scheint die Identität der „neuen“ Universität Lüneburg jenseits der im Fusionsgesetz definierten Rahmenbedingungen relativ unscharf. Die Universität Lüneburg verfolgt im Umgang mit dem Problem multipler Identität keine klare Linie, und die Metapher „Modelluniversität Lüneburg“ wird vermutlich nicht genügend visionäre Kraft entfalten. Die Universität sollte versuchen, von der Strategie des Vereinnahmens zur Entwicklung einer Meta-Identität oder gar einer neuen Identität überzugehen. Dazu müsste der im Zuge der Fusionsverhandlungen begonnene Diskussionsprozess gezielt als interner Diskurs über die angestrebte Identität bzw. das angestrebte Image der Universität fortgeführt werden. Basis jeder Corporate Identity-Politik ist es, Verhaltensregeln und unbewusste Denkhaltungen aus den Perspektiven von Selbst- und Fremdwahrnehmung zu identifizieren. Die begleitende Evaluation des Fusionsprozesses an der Universität Lüneburg hat dazu erste Erkenntnisse geliefert. Die Begleitforschung wäre aber im Hinblick auf eine systematische Corporate Identity-Politik noch ausbaufähig. Zum Zeitpunkt der oben zitierten Erhebung beurteilten die Fachhochschulprofessoren die Fusion übrigens um so positiver, je mehr Unterschiede sie zwischen den Hochschulen wahrnahmen (o.V. 2004a). Darin liegt eine große Chance. Ob der Identitätswandel der Universität Lüneburg von den Anspruchsgruppen akzeptiert wird und den „Markttest“ besteht, wird sich zeigen. Das hohe Aufkommen an Studienbewerbern für die neuen Studiengänge der Universität (o.V. 2005) ist ein gutes Zeichen.

Literaturverzeichnis

- Birkigt, K./ Stadler, M.M. (2002): Corporate Identity-Grundlagen. In: Birkigt, K., Stadler, M.M. und Funck, H.J. (Hg.): Corporate Identity. 11., überarb. u. akt. Aufl., München, S. 13-61.
- Bruhn, M. (1999): Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In: Bruhn, M.: Internes Marketing. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 15-44.
- Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung. 2., überarb. u. erw. Aufl., München.
- Fusionsgesetz Entwurf: Entwurf eines Gesetzes zur Fusion der Universität Lüneburg und der Fachhochschule Nordostniedersachsen v. 27.04.2004, LT-Drucks. 15/1051.
- Fusionsgesetz: Gesetz zur Fusion der Universität Lüneburg und der Fachhochschule Nordostniedersachsen v. 16.09.2004, Nds. GVBl. 26/2004, S. 352ff.
- Harman, G./ Harman, K. (2003): Institutional Mergers in Higher Education. Lessons from International Experiences, in: Tertiary Education and Management, Vol. 9, 2003, No. 1, pp. 29-44.
- Hennig-Thurau, T. (2004): Marktbezogenes Organisationales Lernen als Aufgabe des Hochschulmanagements. Berlin.
- HOK: Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (Hg.): Hochschuloptimierungskonzept (HOK). Beiträge der Hochschulen zur Haushaltskonsolidierung sowie zur Umstrukturierung und Optimierung des Hochschulsystems ab 2004 (21.10.2003). Hannover.
- Koch, T. (2005): Die Zusammenlegung von Hochschulen in Lüneburg. Aufbruch zu neuen Ufern? In: Niedersächsische Verwaltungsblätter, 12. Jg., 2005, H. 1, S. 10-12.
- Kulicke, M./ Stahlecker, T. (2004a): Forschungslandkarte Fachhochschulen. Potenzialstudie im Auftrag des BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.). Bonn.
- Kulicke, M./ Stahlecker, T. (2004a): Herausforderung oder Bedrohung? Evaluation des Fusionsprozesses mit ersten Ergebnissen einer Online-Befragung (14.10.2004). URL: <http://www.modelluniversitaet.de/default.php> (Stand 01.08.2005).
- Kulicke, M./ Stahlecker, T. (2005): Mehr als 9.000 Bewerbungen um die Studienplätze der niedersächsischen Modelluniversität. Presseinformation der Universität Lüneburg Nr. 44/05 v. 20.07.2005. URL: http://www.uni-lueneburg.de/verwaltung/presse/presse_inf/2005/442005.php (Stand 01.08.2005).
- Raffée, H./ Wiedmann, K.-P. (1993): Corporate Identity als strategische Basis der Marktkommunikation. In: Berndt, R. und Herrmanns, A. (Hg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Wiesbaden, S. 43-67.
- Schimank, U.: Politikberatung als Verrat. In: Forschung & Lehre, 12. Jg., 2005, H. 2, S. 76-79.
- Schmidt, M: Modell-Ehe mit ungewissem Ausgang. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 152 v. 05.07.2004, S. 8.
- Skodvin, O.-J. (1999): Mergers in Higher Education. Success or Failure? In: Tertiary Education and Management, Vol. 5, 1999, No. 1, pp. 65-80.
- Sporn, B. (1992): Universitätskultur. Ausgangspunkt für eine strategische Marketing-Planung an Universitäten. Heidelberg.
- Stöltig, E. (2001): Permanenz und Veränderung von Strukturkrisen. Institutionelle Darstellungsprobleme. In: Stöltig, E. und Schimank, U. (Hg.): Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20, Wiesbaden 2001, S. 27-43.
- Webler, W.-D. (2004): Die Fusion von Fachhochschule und Universität zur neuen Stiftungsuniversität Lüneburg - Ein Modell für die Hochschulentwicklung in der Bundesrepublik? Lehren aus der nationalen und internationalen Hochschulentwicklung und Rückschlüsse auf den Fusionsprozess in Lüneburg. In: HSW 52(2004)5, S. 184-193. Wieder abgedruckt in: Cremer-Renz, Ch./ Donner, H. (Hg.): Die innovative Hochschule. UniversitätsVerlagWebler Bielefeld 2005.
- Webler, W.-D. (2004a): Interview mit dem Präsidenten der Stiftung Universität Lüneburg, Prof. Dr. Hartwig Donner. In: Das Hochschulwesen, 52. Jg., 2004, H. 5, S. 162-167.
- Webler, W.-D. (2004b): Interview mit der Präsidentin der Fachhochschule Nordostniedersachsen, Prof. Dr. Christa Cremer-Renz, und dem Vizepräsidenten, Prof. Dr. Horst Meyer-Wachsmuth. In: Das Hochschulwesen, 52. Jg., 2004, H. 5, S. 168-174.
- Weick, K. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, 1976, No. 1, pp. 1-21.
- Whetten, D.A./ Godfrey, P.C. (eds.) (1998): Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations. Thousand Oaks.
- Zechlin, L. (2003): Hochschulfusion als Management von Differenz. Rede zur Inauguration als Gründungsrektor der Universität Duisburg-Essen (19.11.2003). URL: <http://www.uni-duisburg.de/Verwaltung/Rektor/hochschulfusion-als-management-von-differenz.pdf> (Stand: 01.08.2005).

■ Dr. Berit Sandberg, Professorin für Öffentliche Betriebswirtschaftslehre (Public Management), Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, E-Mail: sandberg@fhtw-berlin.de

Erich Hauer



Erich Hauer

Image: Österreichs Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich

Fachhochschulen wurden in den letzten 10 Jahren eine ernstzunehmende Konkurrenz für Universitäten. Mit schlagkräftigen Argumenten wie kurzer Studiendauer, Praxisorientierung, persönlichem Kontakt, etc. werben sie offensiv um Studierende. Tatkräftige Unterstützung erhält der FH-Sektor dabei von den Medien, die den „Fachhochschul-Boom“ als praxisorientierte, unbürokratische Ausbildung legitimieren. Mit gezielten Werbestrategien versuchen nun beide Institutionen sich in der Öffentlichkeit entsprechend zu positionieren. Doch wie sehen Studierende den FH- bzw. Uni-Sektor? Hinsichtlich welcher Eigenschaften liegt welcher Anbieter voran? Nach einer kurzen Einführung und der Darlegung der Forschungsmethode behandelt der vorliegende Artikel die wichtigsten Imageausprägungen beider Anbieter. Die Gegenüberstellung der Bewertungen zeigt, dass Universitäten und Fachhochschulen über deutliche Konturen verfügen und von Studierenden in einigen Bereichen sogar kontrovers gesehen werden.

1. Einführung

Betrachtet man den Ausbau des Fachhochschul-Sektors in Österreich seit seiner Gründung, so sprechen die Zahlen eine deutliche Sprache: Standen im Studienjahr 1994/95 lediglich 708 Studienplätze für Bildungswillige zur Verfügung, so umfasst das Angebot zehn Jahre später bereits 25.554 Plätze in 136 Studiengängen.¹ Bis zum Jahr 2010 erwarten Experten bis zu 33.000 Studierende, die dieses Angebot nützen (vgl. Faulhammer 2004, S. 116). Der Vergleich mit dem Uni-Sektor zeigt allerdings, dass (noch immer) rund 90% aller Studierenden ihr Studium an einer Universität betreiben (bm:bwk 2004, S. 69). Auch im benachbarten Bayern wird der Ausbau des FH-Sektors massiv vorangetrieben. Geht es nach den Empfehlungen einer internationalen Expertenkommission, so könnten 2020 bereits 40% der Studierenden ihr Studium an Fachhochschulen betreiben (vgl. Schmidt 2005). Langfristig könnte der FH-Sektor sogar bis zu 60% der Studierenden aufnehmen. Betrachtet man die mediale Diskussion, so werden kurze und begrenzte Studienzeiten, eine praxisorientierte Ausbildung, Übungen und Klausuren ohne Wartelisten sowie persönlicher Kontakt zu den Professoren als die wichtigsten Vorteile von Fachhochschulen genannt (vgl. Katicic/Weihs 2005, S. 92 ff; Pölsler 2004, S. 92). Aufgrund dieser vermeintlichen Attribute entsprechen Fachhochschulen voll dem Zeitgeist der Bildungspolitik. Manche Artikel in Zeitungen und Magazinen lesen sich beinahe wie Werbetexte von FH-Erhaltern. An empirisch getesteten Belegen für die genannten Argumente fehlt es in der Regel, womit diese in die Nähe von „Alltagsvermutungen“ gerückt werden (Bortz/Döring 1995, S. 7). Jedoch machen gerade die in der medialen Berichterstattung genannten Argumente

einen wesentlichen Teil der Informationen aus, die Studierwilligen als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stehen (vgl. Guggenberger 1991, S. 67).

Die vorliegende Studie untersucht:

- Wie nehmen die Öffentlichkeit, insbesondere die Studierenden selbst, den Uni- bzw. FH-Sektor wahr?
- Welches Image haben diese beiden Anbieter hinsichtlich bestimmter Attribute?
- Bei welchen Eigenschaften weisen Fachhochschulen komparative Vorsprünge gegenüber Universitäten auf bzw. wo schneiden Universitäten besser ab?

2. Forschungsansatz

Im Rahmen dieser Untersuchung wird davon ausgegangen, dass das wahrgenommene Image die individuellen Entscheidungen eines Individuums neben anderen Faktoren mitbestimmt. Stehen also Bildungswillige vor der Entscheidung, ihr Studium entweder an einer FH oder an einer Uni anzutreten, so wird auch das jeweilige Image der beiden zur Auswahl stehenden Alternativen diese Entscheidung beeinflussen. Der Begriff „Image“ stellt im Rahmen dieser Arbeit das Bild dar, das sich Menschen von einem Gegenstand, einem Unternehmen etc. machen und die Meinung, die sie davon haben, unabhängig davon, ob dies objektiv auch zutreffend ist (vgl. Schweiger 1992, S. 15; Weis 2001, S. 522). Insgesamt wurden 641 Wirtschafts-Studierende im ersten Semester befragt, wobei rund 54% davon ihr Studium an einer Universität bzw. 46% an einer Fachhochschule aufnahmen. Für die Untersuchung wurde ein schriftlicher Fragebogen konstruiert. Hierbei wurden 25 mögliche Eigenschaften einer Bildungsinstitution definiert, welche auf den Ergebnissen einer offenen schriftlichen Befragung in fünften Klassen von Handelsakademien basieren. Die Probanden urteilten in der Folge, wie stark diese Aussage jeweils auf die Universität bzw. Fachhochschule zutrifft. Um dies zum Ausdruck zu bringen, konnten sie jeder Institution zwischen 1 (trifft wenig auf die Institution zu) und 5 Punkten (trifft voll auf die Institution zu) zuweisen. Es handelt sich also um „numerische Marken“, die verbal definiert wurden (Bortz/Döring 1995, S. 164). Die Ergebnisse geben Aufschluss über das wahrgenommene Image von Universitäten bzw. Fachhochschulen aus der Sicht von Wirtschaftsstudenten im ersten Semester. Diese Zielgruppe wurde deshalb gewählt, da deren Entscheidung für eine der

¹ Quelle: http://www.fhr.ac.at/fhr_inhalt/01_ueber_uns/statistische_auswertungen.htm

beiden Alternativen zeitlich noch nicht lange zurückliegt. Ausgehend davon, können Erkenntnisse auch auf andere Studienrichtungen umgelegt werden und beleuchten somit generell das vom potenziellen Zielpublikum wahrgenommene Verhältnis von Universität und Fachhochschule.

Abbildung 1: Image - exemplarischer Auszug aus dem Fragebogen

Aussage:	Uni:	FHs:
1. Dort wird eine „moderne“ Ausbildung angeboten.		
2. Der tägliche Zeitaufwand für diese Ausbildung ist sehr hoch.		
3. Hier kommt man leicht zu einem Abschluss!		
4. Die Ausbildung hat hohe Qualität.		

Diese Attribute reichen höchstwahrscheinlich nicht aus, um eine Organisation vollständig zu beschreiben. Jedoch geben Sie einen wichtigen Eindruck, wie die jeweilige Institution von ihrem Zielpublikum gesehen wird, was in der Folge vor allem die zukünftige strategische Positionierung dieser mitbestimmt.

3. Ergebnisse

Um signifikante Unterschiede zwischen Uni- und FH-Studierenden feststellen zu können, wurde der Vorzeichen-Test verwendet. Grundsätzlich konnte im Rahmen der Auswertung davon ausgegangen werden, dass in Anlehnung an die „Theorie der kognitiven Dissonanz“ die Studierenden die jeweils von ihnen selbst gewählte Institution besser bewerten, um die eigene Entscheidung nachträglich zu legitimieren (Zimbardo/Gerrig 1999, S. 433ff).

Die Auswertung zielt darauf ab, komparative Vorteile der beiden Institutionen zu identifizieren. Deshalb interessieren auch lediglich jene Variablen, wo sowohl Uni- als auch FH-Studierende jeweils die gleiche Institution hinsichtlich einer bestimmten Eigenschaft höher bewerten (z.B. die Mehrheit der FH-Studierenden, aber auch die Mehrheit der Uni-Studierenden schätzen Fachhochschulen moderner ein).

Überraschenderweise trifft dies sogar bei 15 von 22 Image-Ausprägungen zu und beide Stichproben bewerten jeweils die gleiche Institution besser.

In der Folge werden die Ergebnisse all jener Variablen beschrieben, welche die gleiche Tendenz aufweisen und auch die zulässige Signifikanzgrenze von 0,05 nicht überschreiten. Jener Anteil der Stichproben, die beide Institutionen hinsichtlich einer Eigenschaft gleich bewerten, wird vernachlässigt. In folgenden Bereichen konnten signifikant höhere Bewertungen für den FH-Sektor festgestellt werden:

a) Modernität der Ausbildung

Mehr als 88% der FH-Studierenden sehen eine moderne Ausbildung im FH-Sektor stärker verwirklicht als an den Unis. Zwar bewerten rund 45% der Uni-Studierenden beide Institutionen gleich, aber mehr als ein Drittel (37,2%) setzen die Fachhochschulen – nur ein knappes Fünftel die Universität – mit Modernität gleich (p=0,000).

Somit sehen beide Segmente „moderne Ausbildung“ signifikant stärker an Fachhochschulen verwirklicht.

b) Hoher täglicher Zeitaufwand

Auch hier ordnet eine Mehrheit der Fachhochschüler (66,3%), wie auch der Uni-Studierenden (46,4%) den täglichen Zeitaufwand signifikant stärker den Fachhochschulen zu. Lediglich knappe 12% der Fachhochschüler bzw. 30% der Uni-Studierenden bewerten den geforderten Zeitaufwand an Universitäten höher.

c) Praxisrelevanz der Inhalte

Über 91% der FH-Studierenden sehen praxisrelevante Inhalte stärker an Fachhochschulen verwirklicht. Auch exakt zwei Drittel der Uni-Studierenden zeigen dieselbe Tendenz. Lediglich 7% der Uni- bzw. weniger als 1% der FH-Studierenden sehen Praxisrelevanz stärker an der Universität umgesetzt. Zu einem sehr ähnlichen Ergebnis gelangten auch eine Untersuchung an der Wirtschaftsuniversität Wien im Jahre 2003 (vgl. Kunz/Williwald 2003, S. 52). Somit liegt der Schluss nahe, dass die Strategie vieler FH-Erhalter, die das Argument des starken Praxisbezuges gezielt in ihrer Marketingpolitik einsetzen, gefruchtet haben dürfte.

d) Ausbildung zum Spezialisten

Auch hierbei fallen die Bewertungen eindeutig aus: Knapp mehr als zwei Drittel der FH-Studierenden und exakt 70% der Uni-Studierenden sehen dies stärker im FH-Sektor verwirklicht, wobei bereits die Bezeichnungen der jeweiligen Studiengänge in der Regel auf ein eng definiertes Berufsfeld deuten (vgl. IHS u.a. 2003, S. 8). Nur knappe 12% der Uni- bzw. 9% der FH-Studierenden setzen den Uni-Sektor mit „Ausbildung zum Spezialisten“ gleich.

e) Titel in kurzer Zeit

Grundsätzlich kann angenommen werden, dass Studierende diese Eigenschaft nicht der eigenen, sondern eher der jeweils anderen Bildungseinrichtung zuordnen, da dies als negatives Qualitätsmerkmal interpretiert werden könnte. Mehr als zwei Drittel der Uni-Studierenden ordnen diese Eigenschaft stärker Fachhochschulen zu. Es überrascht, dass auch vier Fünftel der FH-Studierenden diese Eigenschaft ebenfalls im FH-Sektor stärker verwirklicht sehen. Lediglich 3,7% der Uni- bzw. 1,4% der FH-Studierenden ordnen diese Eigenschaft stärker dem Uni-Sektor zu, was bei einer Durchschnittsstudiendauer im Bereich der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften von 13,42 Semestern durchaus verständlich ist (Statistik Austria, 2003, Tabelle 8.2.4, S 220).

f) Individuelle Betreuung Studierender

Knappe 96% der FH-, aber auch 91% der Uni-Studierenden sehen individuelle Betreuung von Studierenden stärker an Fachhochschulen verwirklicht. Lediglich knappe 3% der Uni- bzw. max. 1% der FH-Studierenden schreiben diese Eigenschaft den Unis zu. Somit gehen die Ergebnisse mit jenen in der Tageszeitung „Der Standard“ zitierten OGM Studie konform, wonach Fachhochschulen Studierenden eine optimale Betreuung durch das Lehrpersonal bieten.²

² Glaubensfrage: Universität oder FH, In: Der Standard, Bildung&Karriere, 8./9.5.2004, C27

g) Studieren in Gemeinschaft

Knapp 90% der FH-Studierenden bzw. 60% jener an der Universität sehen „Studieren in Gemeinschaft“ stärker an Fachhochschulen umgesetzt. Lediglich 2% der Fachhochschüler bzw. knappe 15% der Uni-Studierenden ordnen dies stärker den Universitäten zu.

h) Leichter Abschluss

Haftet einer Bildungsinstitution der Ruf an, ein Studium an dieser sei „leicht“, so kann dies sicherlich nicht als positives Qualitätsmerkmal gesehen werden. Deshalb überrascht es, dass mehr als 36% der FH-Studierenden bzw. zwei Drittel der Uni-Studierenden diese Eigenschaft stärker dem FH-Sektor zuordnen. Lediglich 12% der Uni- bzw. 24% der FH-Studierenden bewerten den Abschluss an einer Uni leichter.

Hinsichtlich folgender Attribute weist der Universitätssektor höhere Bewertungen auf:

a) Guter Ruf des akademischen Grades

Knappe 80% der Uni- bzw. die Hälfte der FH-Studierenden sehen diese Eigenschaft stärker an der Universität verwirklicht. Allerdings schreiben nur ein Fünftel der FH- bzw. ein Zwanzigstel der Uni-Studierenden dieses Attribut dem FH-Sektor zu.

b) Ausbildung für viele Berufe

Vier Fünftel der Uni-Studierenden sehen eine Ausbildung für viele Berufe stärker an Universitäten umgesetzt. Auch fast jeder zweite FH-Studierende schließt sich dieser Meinung an. Somit sehen beide Gruppen eine „breite Ausbildung“ an Universitäten signifikant stärker verwirklicht, als an Fachhochschulen ($p < 0,01$). Nur bei einem Fünftel der FH- bzw. 3,5% der Uni-Studierenden liegt in diesem Bereich der FH-Sektor voran.

c) Wissenschaftliche Forschung

Hierbei besteht ein deutlicher Vorsprung für die Universität, da immerhin jeweils drei Viertel der Uni- und auch der FH-Studierenden diese Eigenschaft stärker im Uni-Sektor verwirklicht sehen. Maximal knappe 8% der FH- bzw. 6% der Uni-Studierenden sehen hier Vorsprünge für die Fachhochschulen.

d) Eigeninitiative während des Studiums

Über 86% der Uni- und knappe 60% der FH-Studierenden sehen die Notwendigkeit von Eigeninitiative an den Universitäten stärker verlangt als an Fachhochschulen ($p < 0,01$). Der Anteil jener, die dies Fachhochschulen stärker zuschreiben liegt zwischen 4% (Uni-Studierende) und knappen 19% (FH-Studierende).

e) Viel Freizeit neben dem Studium

Fast drei Viertel der Fachhochschüler ordnen diese Eigenschaft den Universitäten zu, nur 6,5% den Fachhochschulen ($p < 0,01$). Ein wenig kritischer urteilen die Uni-Studierenden, doch über 40% sehen dies ebenfalls stärker im Uni-Sektor verwirklicht. Hingegen ordnet nur ein Viertel der Uni-Studierenden diese Eigenschaft den Fachhochschulen zu. Dies bedeutet, dass die Universitäten das Image genießen, man habe dort neben einem Studium mehr Freizeit, als an einer Fachhochschule.

f) Abstimmung der Fächer auf eigene Interessen

Hinsichtlich dieser Eigenschaft fallen die Bewertungen sehr eindeutig aus: Zwei Drittel der Uni-Studierenden und sogar mehr als drei Viertel der Fachhochschüler sehen die individuelle Abstimmung der Fächer an der Universität, nur 7% beider Segmente sehen dies stärker an Fachhochschulen verwirklicht.

g) Zeitliche Flexibilität im Studium

Jeweils mehr als 96% der Uni- und der FH-Studierenden sehen höhere zeitliche Flexibilität von Studierenden an Universitäten. Maximal jede/r Hundertste schreibt dies den Fachhochschulen zu. Dieses Ergebnis geht auch mit einer im österreichischen Magazin „Profil“ publizierten Bewertung konform (vgl. Pölsler 2004, S. 93).

4. Zusammenfassung

Aufgrund der jeweiligen Vorsprünge im Rahmen der Punktbewertungen können den Bildungseinrichtungen folgenden Imageausprägungen zugeordnet werden:

Universitäten:

- ... stehen für einen besseren Ruf des akademischen Grades,
- ... bilden für ein breiteres Berufsspektrum aus,
- ... betreiben stärker wissenschaftliche Forschung,
- ... verlangen mehr Eigeninitiative während des Studiums,
- ... ermöglichen Studierenden, sich das Studium zeitlich flexibel einzuteilen,
- ... ermöglichen eine bessere Abstimmung der Fächer auf das individuelle Interesse und
- ... bieten Studierenden neben dem Studium mehr Freizeit.

Fachhochschulen:

- ... bieten eine modernere Ausbildung,
- ... benötigen höheren täglichen Zeitaufwand,
- ... bieten einen leichteren Abschluss,
- ... vermitteln stärker praxisrelevante Inhalte,
- ... bilden stärker zu Spezialisten aus,
- ... ermöglichen es leichter, in kurzer Zeit einen Titel zu erwerben,
- ... betreuen Studierende individueller und
- ... ermöglichen stärker, in Gemeinschaft zu studieren.

Bereits 1997 schlug die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) in der BRD vor, dass das zwischen Universitäten und Fachhochschulen differenzierende Hochschulsystem beibehalten und seine Konturen schärfer ausgeprägt werden sollten (vgl. Becker 1997, S. 1). Die Ergebnisse zeigen, dass dies hinsichtlich der gelehrten Inhalte subjektiv auch zutrifft. Universitäten stehen für Wissenschaft und breite Ausbildung – Fachhochschulen für die Vermittlung praxisrelevanter Inhalte und einer stärkeren Spezialisierung. Diese mögliche Positionierung beider Anbieter macht hinsichtlich einer positiven Bereicherung des Bildungsangebotes auch durchaus Sinn.

Problematischer wird die Situation bei der Bewertung verschiedener Bedingungen im Studium. Die individuellere Betreuung Studierender an Fachhochschulen bzw. die stärkere Betonung des Gemeinschaftsgedankens, ist für Studienan-

fänger sicherlich ein positiver Anreiz. In Österreich haftet dem Uni-Sektor der Ruf an, durch die hohen Hörerzahlen doch „recht anonym“ zu sein, wobei die Betreuung „alles andere als intensiv“ bezeichnet wird (Pölsler 2004, S. 93). Die Überschrift eines Zeitungsartikels „Studenten als Kunden der Hochschulen“ zu sehen, scheint an vielen Universitäten noch als unverständliche Metapher gesehen zu werden (Grohmann 2004, C 29).

Die Möglichkeit, sich Lehrveranstaltungen individuell nach eigenen Interessen und Vorlieben einzuteilen und dabei auch zeitlich flexibler und nicht an einen strikten Stundenplan gebunden zu sein, erlaubt Studierenden an Universitäten mehr Freiraum, wobei die Öffentlichkeit dies auch auf die zur Verfügung stehende Freizeit ausdehnt. Dies verlangt jedoch auch höhere Eigeninitiative, weil sich Uni-Studenten „jahrelang durch ein mitunter chaotisches Hochschulstudium quälen und ihr Studentenleben oft mühsam selbst organisieren müssen“ (Davidovits 2004, zitiert In: Pölsler 2004, S. 93). Hingegen wird der an Fachhochschulen benötigte tägliche Zeitaufwand höher beurteilt, was durch das vorgegebene schulähnliche System und die zeitliche Beschränkung zu begründen ist. Dies hat wiederum den Vorteil, in einem Zeitraum von acht Semestern einen akademischen Grad erwerben zu können. Dafür tragen Fachhochschulen und deren Absolventen die Bürde, dass letztere aufgrund gesetzlicher Bestimmungen ihren akademischen Grad mit dem Zusatz „(FH)“ führen müssen, was auch international für die Bewertung des Abschlussgrades als Problem gesehen wird (vgl. bm:bwk, 1993; vgl. Becker 1997, S 19). Verbunden mit dem Image, dass ein FH-Abschluss erstens kürzer und zweitens leichter zu bewerkstelligen ist als jener an der Universität, könnte dies langfristig zu einem Problem für den gesamten FH-Sektor werden.

Ein ähnliches Problemfeld weist allerdings auch der Universitätsbereich auf, der mit dem Image, als nicht moderne Ausbildungsinstitution gesehen zu werden, auch nicht zufrieden sein dürfte. Modernität als Qualitätsmerkmal gewinnt auch dadurch an Bedeutung, da es den österreichischen Universitäten bis dato untersagt war, Aufnahmeverfahren nach dem Vorbild der Fachhochschulen durchzuführen. Somit wurde den Universitäten unterstellt, als „Auffangbecken“ für jene Studenten zu fungieren, welche die Aufnahmebedingungen an Fachhochschulen nicht erfüllen konnten (vgl. Kellermann 1987, S. 10ff).

Da das jeweilige Image definitionsgemäß die subjektive Meinung der Probanden widerspiegelt, ohne Rücksicht darauf, ob diese objektiv auch zutreffend ist, erscheint es bei manchen Attributen interessant, wie die Studierenden im ersten Semester zu diesen Bewertungen gekommen sind. Zum Zeitpunkt der Befragung hatten die Probanden erst

max. 2 Monate Studium an der entsprechenden Institution hinter sich. Somit konnten sie sich noch kein wirklich aussagekräftiges Bild über Praxisrelevanz der Inhalte, Ausbildung zum Spezialisten vs. breite Ausbildung etc. machen. Trotzdem wurde der FH-Sektor moderner, praxisorientierter und spezialisierter eingestuft.

Bei aller geforderten Objektivität scheint ein erheblicher Teil des wahrgenommenen Images somit die im Marketing verwendete Strategie der jeweiligen Institution widerzuspiegeln. Es liegt nun an deren strategischen Entscheidungsträgern, diese festgestellten Imageausprägungen weiter auszubauen oder ihnen entgegenzuwirken. Auf jeden Fall konnten bei beiden Bildungsanbietern des tertiären Sektors Problembereiche identifiziert werden, mit welchen wir zu Beginn der Post-PISA-Epoche nicht zufrieden sein dürfen.

Literaturverzeichnis

- Becker, W. (1997): Profilelemente von Universitäten und Fachhochschulen. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Beiträge zur Hochschulpolitik 3/1997, Bonn
- Bortz, J./ Döring, N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Auflage, Berlin – Heidelberg – New York
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (bm:bwk) (2004): Statistisches Taschenbuch 2004, Wien
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (bm:bwk): Fachhochschul-Studiengesetz (FHStG), BGBl. Nr. 340/1993, zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 110/2003, <http://www.bmbwk.gv.at/start.asp?OID=4169>
- Grohmann, J. (2004): Studenten als Kunden der Hochschulen. In: Der Standard, Bildung und Karriere, Wien, 8./9. Mai 2004
- Guggenberger, H. (1991): Hochschulzugang und Studienwahl, Empirische und theoretische Ergebnisse von Hochschulforschung, Klagenfurt
- Faulhammer, F. (2004): Der neue Fachhochschul-Entwicklungs- und Finanzierungsplan. In: Zeitschrift für Hochschulrecht 3, Springer-Verlag, Wien
- IHS/ iff/ cheps/ Lassnig, L. et al (2003): Review des Auf- und Ausbaus des Fachhochschulsektors. In: bm:bwk (Hrsg.), Wien
- Katicic, A./ Weihs, K. (2005): „Karriereschmiede – FHs&Postgraduates als Wirtschaftsmotor Nr. 1“, In: NEWS, 17/05, Wien
- Kellermann, P. (1987): Studienmotive und Arbeitsperspektiven von Erstimmatrikulierten, Klagenfurt
- Kunz, B./ Williwald, R. (2003): Motive von Erstimmatrikulierten für die Wahl eines Studiums an der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien
- Pölsler, G. (2004): Der Bildungskompass, In: Profil, Nr. 19, 35. Jg., 3. Mai 2004
- Schmidt, D. (2005): Bald 40 Prozent FH-Studenten, In: Die Presse, Bildung, K23, 16.04.2005
- Schweiger, G. (1992): Österreichs Image in der Welt, Wien
- Statistik Austria (2003): Hochschulstatistik 2001/02, Wien
- Weis, H.C. (2001): Marketing, In: Olfert, K.: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 12. Auflage, Leipzig
- Zimbardo Ph./ Gerrig R. (1999): Psychologie, Berlin-Heidelberg-New York

■ Dr. Erich Hauer, Universitäts-Assistent, Abteilung für Wirtschaftspädagogik an der WU-Wien, E-Mail: erich.hauer@wu-wien.ac.at



Nicole Auferkorte-Michaelis: Hochschule im Blick. Innerinstitutionelle Forschung zu Lehre und Studium an einer Universität (Lit Verlag), Münster 2005, 248 S., ISBN 3-8258-9062-7, 22.90 Euro

Gerade in Phasen der Hochschulentwicklung, die so tiefgreifende, also riskante Wandlungen mit sich bringt wie der Bologna-Prozess in Europa, ist eine methodisch zuverlässige und informativ ergiebige empirische Begleitung unabdingbar. Diese kaum etablierte, allenfalls in Teilen (in den großen übergreifenden Surveys und einzelnen lokalen Fallanalysen) vorhandene Forschung wäre jetzt dringend notwendig, um die Risiken zu reduzieren und eine verlässliche Basis für korrigierende Eingriffe bereit zu stellen. Neue Erwartungen an die Hochschulen (Spezialisierung und Profilbildung, Exzellenz in Schwerpunkten sowie der o.g. Bologna-Prozess), neue Steuerungsmodelle und neue Modi der Wissensgenerierung führen insgesamt in ihrem Spannungsverhältnis zu „der Aufgabe, die beiden Grundbewegungen, die als Anforderungen an die Hochschulentwicklung formuliert werden, eine Vereinheitlichung bei gleichzeitiger Differenzierung auf unterschiedlichen Ebenen umzusetzen.“ (S. 9) Zu dem dazu notwendigen Forschungstyp, der vielfach erst zu entwickeln wäre, hat Nicole Auferkorte-Michaelis eine Dissertation vorgelegt. Sie weist darauf hin, dass bisherige disziplinäre Versuche organisations- und betriebswirtschaftlicher Herkunft nur Teilprobleme lösen, aber der kulturellen Bedeutung der Hochschulen kaum gerecht werden können. Hier müssen weitere Elemente hinzukommen. Sie werden in dem Band überzeugend entwickelt. Er zeigt vor allem, dass lokale, auch fallbezogene Forschungen ein notwendiger, die übergreifenden Surveys zu Recht relativierender Bestandteil der Hochschulforschung sind, die die tatsächliche Reichweite allgemeiner Feststellungen immer wieder überprüfen und spezifisches, im lokalen Handlungsfeld relevantes Handlungswissen bereit stellen.

Der Band beleuchtet zunächst das Forschungsfeld des Institutional Research in den USA, geht zur Wissensgenerie-

rung über Hochschulen in Deutschland über, wendet sich dem Kontext, der Abgrenzung und der Ausdifferenzierung der innerinstitutionellen Forschung zu und führt dann an drei Projekten in der Universität Dortmund konkrete Beispiele dieses Forschungstyps vor. Der Band endet mit Schlußfolgerungen, mit denen eine Perspektive für die weitere Entwicklung entworfen wird.

Was bietet das Buch? Obwohl Hochschulen im Rahmen des Hochschulstatistikgesetzes von 1969 gehalten waren, eine Menge Daten über eigene Zustände und Befindlichkeiten zu erheben, geben diese Daten wenig Auskunft über Motive, Prozesse und ihre Wirkungen. Der vorliegende Band setzt hier an, indem „der Frage nachgegangen wird, wie eine Hochschule sich selbst zum Gegenstand von Hochschulforschung macht, um Reflexionspotential über Prozesse und ihre Wirkungen zu generieren.“ (Klappentext) Der Band löst den eigenen Anspruch vollständig ein. Er reflektiert höchst verdienstvoll die vielen mittlerweile erzeugten Daten (Allgemeine Hochschulstatistik, Lehrberichte, umfangreichere Evaluationen als Momentaufnahmen oder Begleitforschung, studentische Veranstaltungsbeurteilungen und sonstige Informationen zur Qualitätssicherung), strukturiert sie, setzt sie zueinander in Beziehung, schätzt deren Relevanz ein und macht gegenüber dieser Datenflut urteilsfähig. Dies macht den besonderen Nutzen der Arbeit aus. Die Dissertation von Nicole Auferkorte-Michaelis geht über diesen selbst gesetzten Anspruch aber noch hinaus. Sie entwickelt einen Systematisierungsvorschlag für die Hochschulforschung und arbeitet einen eigenen Forschungstypus, die innerinstitutionelle Forschung, heraus, der methodisch gesichertes Wissen über Strukturen und Prozesse einer Hochschule bereit stellt. Dies schließt vergleichende Ansätze (z.B. „Benchmarking“) nicht aus, sodass auch Erkenntnisse größerer zeitlicher (historischer) oder geografischer Reichweite erzeugt werden können.

Der Band konzipiert lediglich ein Verwandtschaftsverhältnis zwischen Hochschuldidaktik und Hochschulforschung, was besonders die Betreuerin Sigrid Metz-Göckel in ihrem Vorwort betont, aber eine Integration als wünschenswerte Möglichkeit immerhin andeutet. In den 70er bis 90er Jahren des abgelaufenen Jahrhunderts hat es unter dem Dach der Deutschen Gesellschaft für So-

ziologie in der interdisziplinären ständigen Arbeitsgruppe Hochschulforschung bereits die selbstverständliche Integration hochschuldidaktischer Forschung in die Hochschulforschung gegeben. Hochschuldidaktik ist mit ihrer (studien-)programmentwickelnden Forschung, Implementationsforschung für neue Studiengänge, Lehr-/Lernforschung in Hochschulen, Self-Monitoring und innerinstitutioneller Hochschulforschung als (großenteils anwendungsorientierter) Teil der Hochschulforschung zu konzipieren. Der Rezensent hat diese Position (bis in Titelformulierungen hinein: „Hochschuldidaktik als Teil der Hochschulforschung“) immer wieder ausführlich argumentiert und begründet. Hier wäre es begrüßenswert, wenn die in dem Band vertretene Position noch einmal überdacht würde. Eine Trennung der beiden Gebiete wäre fatal, da die jeweiligen Sichtweisen sich ergänzen und eine gegenstandsangemessene komplexe und differenzierte Betrachtung dieser Kombination geradezu voraussetzt.

Als Nutzen für den Leser bzw. die Leserin kann zusammengefasst werden: Der Band ist zu empfehlen für alle, die unternommen mit Hochschulforschung zu tun haben. Aber fast ebenso wichtig ist es für Hochschulleitungen, Dekane und alle, die sich mit Berichtspflichten der Hochschulen auseinandersetzen, zu erfahren, wie die eigene Informationserzeugung der Hochschule in einen sinnvollen Zusammenhang und auf das erforderliche Niveau gebracht werden kann. Die Existenznotwendigkeit der Infrastruktur (Einrichtungen bzw. Ressourcen) wird sichtbar, die sich mit diesen Aufgaben befassen. Da gerade diese Einrichtungen immer wieder in Frage gestellt werden, fällt deren Legitimation nach Lektüre dieses Bandes nicht schwer. Der abschließenden Feststellung im Vorwort, Hochschuldidaktik und Hochschulforschung hätten trotz langer Vergangenheit ihre Zukunft noch vor sich, ist kaum etwas hinzuzufügen.



■ **Wolff-Dietrich Webler**, Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld, webler@iwbb.de



ISBN 3-937026-42-8
Bielefeld 2005, 195 Seiten, 26.00 €

Christa Cremer-Renz / Hartwig Donner (Hg.) Die innovative Hochschule Aspekte und Standpunkte

Machen Finanznot, politische Wechselbäder und gesellschaftliches Anpruchsdenken die Hochschulen kaputt? Oder birgt auch die aktuelle Krise unseres Bildungssystems eine Chance? Not macht erfinderisch, weiß nicht nur der Volksmund. Die elf Autor/innen dieses Sammelbandes – durchweg bildungspolitische Expert/innen – belegen mit Fallbeispielen und stichhaltigen Analysen, dass der Legitimationsdruck, dem sich die Hochschulen seit einigen Jahren ausgesetzt sehen, nicht nur negative Auswirkungen hat. Neben Befürchtungen und Widerstand gegen Sparmaßnahmen und daraus erwachsende grundsätzliche Veränderungen im Bildungssystem werden zunehmend die Impulse für eine innovative Hochschulpolitik sichtbar. Niedersachsen beispielsweise hat mit seinem Hochschuloptimierungskonzept 2003 schmerzliche Einschnitte in das Hochschulsystem des Landes beschlossen. Zugleich gelang mit der Fusion von Universität Lüneburg und Fachhochschule Nordostniedersachsen ein großer Schritt nach vorn in Richtung Hochschulreform. Seit dem 1. Januar 2005 sind die beiden Hochschulen zu einer Modelluniversität im Bologna-Prozess zusammen geführt. Aufgaben, Profil und Struktur der neuen Universität waren im Wintersemester 2004/05 Thema einer Ringvorlesung mit namhaften nationalen und internationalen Expertinnen und Experten. Die Beiträge zur Vortragsreihe dokumentiert dieser Sammelband.

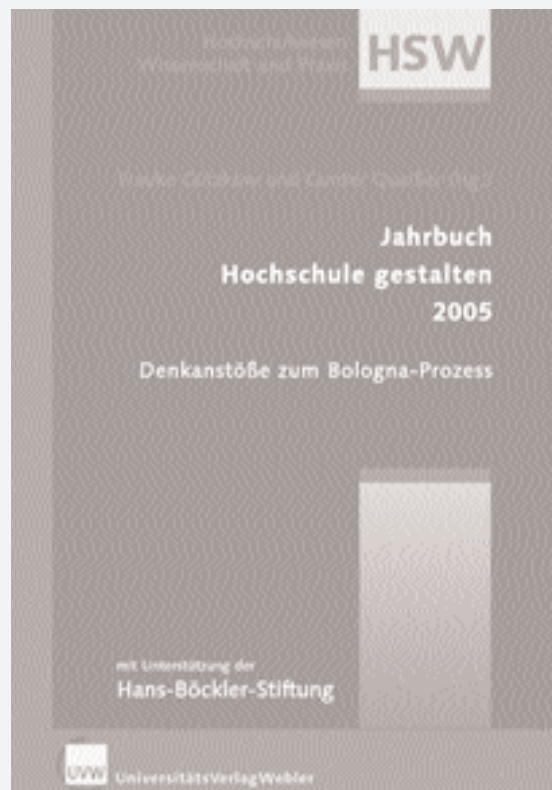
Mit Beiträgen von: Christa Cremer-Renz, Hartwig Donner, Wolff-Dietrich Webler, Ingrid Moses, Karl-Heinrich Steinheimer, Frank Ziegele, Mathias Pätzold, Anke Thierack, Bodo Kayser, Hans N. Weiler, Uwe Schmidt, Ulrich Teichler, Johanna Witte

Frauke Gützkow / Gunter Quaißer (Hg.)

Jahrbuch Hochschule gestalten 2005 Denkanstöße zum Bologna-Prozess

In den letzten Jahren hat die Hochschulpolitik, angestoßen durch den Bologna-Prozess, eine ungeahnte Dynamik entwickelt. Das Jahrbuch Hochschule gestalten 2005, das mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung erscheint, liefert handfeste Informationen zum Stand der Umsetzung, aber auch eine kritische Reflexion des Prozesses im internationalen Vergleich. Die Zusammenstellung der Beiträge bietet einen differenzierten Zugang zu verschiedenen Aspekten des Bologna-Prozesses, insbesondere zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Im Kontext mit weiteren aktuellen hochschulpolitischen Debatten und Entwicklungen wie Elite, Hochschulsteuerung, Geschlechtergerechtigkeit oder Qualitätssicherung werden in den Beiträgen grundlegende Fragen der Hochschulgestaltung und Hochschulpolitik bearbeitet. Die Autor/innen kommen aus unterschiedlichen Bereichen der Hochschulforschung sowie aus Kultusverwaltung, Hochschulleitung und Gewerkschaft. Die Lektüre des Jahrbuchs soll „Denkanstöße zum Bologna-Prozess“ geben - für die Menschen, die sich in der Hochschulforschung oder an den Fachbereichen mit der Studienreform auseinandersetzen und für diejenigen, die die Hochschulen gestalten oder von Hochschulgestaltung betroffen sind: In Hochschulleitungen und -gremien, in Akkreditierungsagenturen, Ministerien, Verbänden, Gewerkschaften, Stiftungen, Personal- und Betriebsräten, Allgemeinen Studierenden-ausschüssen oder als Gleichstellungsbeauftragte.

Mit Beiträgen von: Gangolf Braband, Margret Bülow-Schramm, Michael Hartmann, Christoph Heine, Birger Hendriks, Heike Kahlert, Andreas Keller, Christian Kerst, Clemens Klockner, Karsten König, Jürgen Lüthje, Roland Richter, Sonja Staack, Wolf Jürgen Röder und Andrä Wolter.



ISBN 3-937026-41-X
Bielefeld 2005, 235 Seiten, 19.90 €