

# Die „unternehmerische“ Universität: Vom Reformleitbild zum Managementalltag

**Ewald Scherm**  
Hagen

## Die Reform

Nach weit hinter den Erwartungen zurückgebliebenen früheren Reformen wurden die Beseitigung der Hochschulrahmengesetzgebung 1998 und der 1999 gestartete Bologna-Prozess genutzt, um eine Reform in Gang zu setzen, die sich wie in anderen Ländern an dem Leitbild des New Public Management orientiert. Es wird dabei auf Differenzierung und Wettbewerb zwischen autonomen Hochschulen gesetzt (vgl. Lühje 2010: 265). Nicht zuletzt sollen auch die Effektivität und Effizienz der Leistungsprozesse gesteigert werden.

Dafür wurden Freiräume durch eine geringere staatliche Regulierung geschaffen und die Hierarchie in den Hochschulen gestärkt. Diese erhielten – mit erheblichen Unterschieden in den Ländern – Finanz-, Organisations-, Personal- und Produktautonomie und waren von nun an für ihre Leistungen verantwortlich und rechenschaftspflichtig. Eine leistungsorientierte, indikatorgestützte Mittelverteilung und ein steigender Anteil kompetitiv eingeworbener Drittmittel an der Forschungsfinanzierung erhöhen den Konkurrenzdruck. In NRW wurde mit dem Hochschulfreiheitsgesetz nicht nur der Autonomiegedanke am konsequentesten umgesetzt, sondern auch flankierend die Rechtsform der 26 Hochschulen zum 1.1.2007 in eine vom Land getragene, rechtsfähige Körperschaft öffentlichen Rechts geändert (§ 2 Abs. 1 HFG).

Die Reform veränderte aber nicht nur die Leitidee der Universität, ihre Struktur und das gültige Steuerungsmuster, mit der Autonomie hat man auch die Umsetzung der Reform in die Verantwortung auf die Universitäten übertragen. Während in der vielfältigen Literatur zum Wandel z. B. von Unternehmen diskutiert wird, ob oder in welchem Maße Veränderungen in Organisationen gesteuert werden können, ob der Wandel einen revolutionären oder evolutionären Verlauf nehmen und wie mit Hemmnissen oder Widerständen umgegangen werden soll (vgl. Scherm/Pietsch 2007: 238-243), hat der Gesetzgeber das revolutionäre Vorgehen

nicht problematisiert und die Hochschulen stichtagsbezogen reformiert. Bedenken hinsichtlich der Erfolgsaussichten spielten ebenso wenig eine Rolle wie Zweifel an der weiteren Umsetzung. Das überrascht, da gerade Universitäten nicht für ihre Reformbereitschaft bekannt sind und ihre grundsätzlichen organisatorischen Besonderheiten auch nach der Reform unverändert weiterbestehen (vgl. Scherm 2012a: 9).

## **Die Managementaufgaben**

Die Universitäten werden jedoch nur dann in der Lage sein, eine starke Position im Wettbewerb zu erringen und die Effektivität und Effizienz ihrer Leistungsprozesse zu erhöhen, wenn es ihnen gelingt, den neuen Handlungsspielraum auszufüllen. Hierbei fällt neben den Rektoraten auch den Dekanen eine Schlüsselrolle zu, da die dringendsten Aufgaben Managementaufgaben darstellen.

Diese Managementaufgaben resultieren (1) aus der neuen Wettbewerbssituation, (2) den Effektivitäts- und Effizienzanforderungen an die Leistungsprozesse und (3) der Notwendigkeit, die Reform in der Universität umzusetzen. Nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass die Managementaufgaben für eine(n) Universität(-smanager) neu sind, ist es unumgänglich, (4) auf individueller und organisatorischer Ebene Lerneffekte zu erzielen, um ein effektives und effizientes Managementhandeln zu erreichen.

Der vom Gesetzgeber intendierte Wettbewerb um Wissenschaftler, Studierende und Drittmittel, dem sich zahlreiche Universitätsleitungen inzwischen stellen (wollen), zwingt diese, sich mit ihren Leistungen in Lehre und Forschung auseinanderzusetzen. Das erfordert, Studiengänge attraktiv für Studierende zu gestalten und die Lehrqualität sicherzustellen, aber auch Forschung an Förderprogrammen zu orientieren. Trotz der Besonderheiten universitärer Leistungserstellung und eines mehr oder weniger fehlenden Markts lassen sich deutliche Parallelen zu einem ressourcen- bzw. kompetenzorientierten strategischen Management erkennen (vgl. Kraaijenbrink/Spender/Groen 2010).

Wer mit beschränkten Ressourcen im Wettbewerb erfolgreich sein will, muss sich zwangsläufig über die Leistungserstellungsprozesse und alle unterstützenden (Dienst-)Leistungen Gedanken machen. Dabei gilt es auch, die traditionelle Trennung in Wissenschaft und Verwaltung und das damit verbundene jeweilige Rollenverständnis zu überwinden. An die Stelle traditioneller Organisation in zwei Säulen und klassischer Gremien werden übergreifende (Geschäfts-)Prozesse und Projektgruppen treten (müssen). Nicht nur die vereinheitlichte Studienstruktur, vor allem auch

die neuen Managementsysteme (Rechnungswesen, Controlling, Qualitätsmanagement, Evaluation usw.) und die damit verbundenen EDV-Systeme (z.B. SAP) bieten genügend Anknüpfungspunkte, über die Reorganisation unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten nachzudenken.

Auch wenn der Gesetzgeber keine Probleme darin gesehen hat, die Universitäten grundlegend zu reformieren und ihnen die Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung zu übertragen, handelt es sich hierbei um einen organisatorischen Wandel, der bis in die Tiefenstruktur reicht. Diese lässt sich nicht beobachten, ist aber relativ stabil und umfasst unter anderem das Selbstverständnis der Organisationsmitglieder, informelle Regeln und die Machtverteilung. Differenzierte Schichtenmodelle der Organisation verdeutlichen die unterschiedliche Veränderbarkeit dieser Schichten und die damit verbundenen Schwierigkeiten im Zuge eines Change Management (vgl. Scherm/Pietsch 2007: 258-261).

Interpretiert man die Hochschulreform als einen Change-Management-Prozess, der beispielsweise in fünf Phasen gegliedert werden kann (vgl. Krüger 2009: 68-83), lässt sich unschwer erkennen, dass dieser ohne Vorbereitung in der vierten Phase, der Umsetzungsphase, gestartet wurde. Keine nennenswerte Rolle spielten hier die der Umsetzung üblicherweise vorangehenden Phasen, in denen es darum geht, die Träger des Wandels zu aktivieren, Ziele festzulegen, Maßnahmen zu entwickeln und zu kommunizieren. Gerade diese Phasen werden in der einschlägigen Literatur schon seit langem als erfolgskritisch angesehen (vgl. z. B. Armenakis et al. 1993: 699-700). Dieses Vorgehen ist nicht nur ungeeignet, Umsetzungsbarrieren zu überwinden, sondern erhöht auch die vorhandenen und schafft neue. Es gibt zahlreiche Indikatoren für solche Barrieren (vgl. Doppler/Lauterburg 2005: 327), die überwunden werden müssen, will man eine erfolgreiche Universität schaffen. Die Ansätze und Interventionstechniken der Organisationsentwicklung mögen dafür vielfältige Anregungen geben, die Ausgangssituation ist durch die Reform und die begrenzte (Change-)Managementqualifikation der Akteure aber äußerst ungünstig.

Im Vergleich zur Gremienuniversität hat die unternehmerische Universität an Autonomie hinsichtlich Finanzen und Produkten bzw. Leistungen, teilweise sogar Organisation und Personal und damit als Gesamtorganisation erheblich an Bedeutung gewonnen; sie bedarf daher der Steuerung (vgl. Lanzendorf/Pasternack 2009: 17-25). In Unternehmen spricht man in diesem Zusammenhang von Management, das sich z. B. in die fünf Funktionen Planung, Organisation, Bereitstellung und Führung von Personal sowie Controlling differenzieren lässt (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 7-8).

Die mit den neuen Aufgaben verbundenen Managementhandlungen sind für die (meisten Akteure in den) Universitäten zumindest teilweise neu. Erfolgreiches Management bedeutet daher auch, auf individueller und organisatorischer Ebene systematisch zu lernen, damit nicht regelmäßig die gleichen Fehler, gegebenenfalls nur an anderer Stelle, gemacht werden (vgl. Pietsch/Scherm 2004: 532-541). Das setzt die Reflexion des Handelns voraus, um Defizite zu erkennen – was offensichtlich nicht immer leicht fällt (vgl. Scherm 2012b).

## **Die Sicht der Manager**

In der ersten Phase des Projekts StratUM<sup>1</sup> wurden explorative Interviews mit zwei Rektoren, zwei Kanzler und vier Prorektoren an vier NRW-Universitäten geführt; drei der Befragten waren weiblich, fünf männlich. Ziel war es, einen realistischen Blick auf Managementaufgaben und -probleme der Universitätsleitungen zu erlangen (vgl. Dorenkamp et al. 2012: 5-7). Die Auswahl der Universitäten erfolgte nach Größe und öffentlich dokumentierter Entwicklung.

Um Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden nach einer Analyse des aktuellen Forschungsstands zum Universitätsmanagement Leitfragen formuliert. Erfahrungen früherer Studien legten nahe (vgl. Berthold 2011), den Begriff Strategie durch Ziel zu ersetzen. Die Leitfragen betrafen dementsprechend die Bemühungen, zwecks Profilbildung (strategische) Ziele zu formulieren und die Universität diesen entsprechend zu entwickeln (vgl. Marettke/Barna 2010).

Die Interviews begannen mit einer offenen Frage nach den Managementaufgaben. Die weiteren Fragen waren in die Themenblöcke Entscheiden und Steuern/Kontrollieren geordnet. Im ersten Block ging es darum, wie Ziele festgelegt werden, wer an der Festlegung beteiligt ist und wie diese Beteiligung vonstattengeht. Darüber hinaus sollte das Vorgehen bei der Zielfestlegung beurteilt werden. Im zweiten Block wurden die Interviewten gefragt, ob und wie sie darauf hinwirken, dass einmal festgelegte Ziele tatsächlich verfolgt werden, und welche Steuerungsinstrumente zum Einsatz kommen. Dabei sollten sie angeben, ob die Leistungen in Lehre und Forschung ermittelt werden und welche Probleme dabei bestehen. Ferner sollten sie beschreiben, ob und wie Kontroll- und Akzeptanzprobleme gelöst werden (können).

---

<sup>1</sup> Dank gilt dem BMBF für die Finanzierung des Projekts „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren (StratUM)“, Förderkennzeichen 01PW11016.

Die Interviews dauerten im Schnitt etwa eine Stunde; sie wurden aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert. Anschließend erfolgte eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Das entwickelte Kategoriensystem umfasste die Kategorien „Wesentliche Managementaufgaben“, „Ablauf, Akteure und Informationsgrundlage der Zielformulierung“, „Art und Erhebung steuerungsrelevanter Informationen in Lehre und Forschung“, „Verwendung der Informationen zur Steuerung der Fakultäten und Professoren“, „Wirksamkeit der Steuerungsverfahren“ und „Akzeptanzprobleme“.

Im Ergebnis zeigt sich ein differenziertes Bild, das nicht als repräsentativ anzusehen ist. Es macht jedoch trotz einiger Gemeinsamkeiten vor allem ein sehr großes Spektrum der Wahrnehmung von Managementaufgaben und der Erfüllung dieser Aufgaben deutlich (vgl. Dorenkamp et al. 2012: 8-24).

Recht einig sind sich die befragten (Pro-)Rektoren vor allem darin, dass die neu geschaffene Wettbewerbssituation zur strategischen Hochschulentwicklung zwingt.

„Also fangen wir mal an mit allgemeiner strategischer Hochschulentwicklung. Ich denke, Erstellung des Entwicklungsplans bedeutet dann sozusagen die Festlegung einer wissenschaftlichen Strategie bezogen auf Forschung und einer Strategie bezogen auf Lehre.“ (Rektor 1)

„...geht es zunächst mal darum, sich in der Hochschullandschaft zu positionieren.“ (Prorektor 1)

„Die wesentlichen Managementaufgaben sind, dass man nach außen die Universität positioniert, dass man das Profil prägt, dass man die Universität, weil wir uns ja in einem Wettbewerb befinden, platziert.“ (Rektor 2)

Im Unterschied zum Gesetzgeber haben die Befragten auch keinen Zweifel daran, dass die universitäre Profilbildung in Konflikt mit den Lehr- und Forschungszielen der Fakultäten und Professoren stehen kann. Soll die Universität als Ganzes ihre Ziele erreichen, muss Akzeptanz bei denjenigen geschaffen werden, die die Leistung erbringen (müssen).

„Wenn das keiner der Forscher macht, dann läuft das nicht (...) es ist wie eine politische Arbeit mehr oder weniger. (...) wenn Sie da Druck ausüben gegen eine Riesenmehrheit innerhalb der Uni, funktioniert das trotzdem nicht. Die kennen viele Wege, das zu umlaufen.“ (Rektor 1)

„Und das kann ich nur, indem ich jetzt sage, lasst uns zusammen einen Hochschulentwicklungsplan machen. Und den mit den Fakultäten diskutiere, den mit den Dekanen, respektive Dekaninnen abstimme, den durch den Senat bestätigen lasse und durch den Hochschulrat absegnen lasse.“ (Rektor 2)

Hier gehen dann die Gemeinsamkeiten schon zu Ende. Zwar hat die Reform in konsequenter Weise nicht nur den Universitäten Autonomie, sondern den Leitungsorganen auch umfangreichere Entscheidungskompeten-

zen beschert, doch geht man mit diesen recht unterschiedlich um. So gibt es Universitätsleitungen, die die Profilbildung vorantreiben (können und/oder wollen):

„Wir verstehen uns hier im Rektorat als Vordenker und diskutieren unsere Idee mit allen Anspruchsgruppen (...). Uns entbindet ja letztlich keiner, Entscheidungen zu treffen (...).“ (Prorektor 4)

„Letztendlich das Formulieren, das macht dann im allerletzten Schritt der Rektor. Der setzt sich dann wirklich zwei Tage hin und schreibt so was.“ (Prorektor 2)

„Die Ideen, was wir alles machen könnten, die dürfen von jeder Seite kommen (...). Ich greife die auf und versuche einfach anzustoßen, dass darüber geredet wird.“ (Rektor 1)

Andere Universitätsleitungen sind hingegen von einer Profilbildung noch weit entfernt:

„Es ist durchaus schon im Rektorat (...) schwierig, sich auf Ziele zu verständigen oder überhaupt Ziele zu formulieren. (...) Ich glaube auch, dass sich nicht alle Mitglieder in einem Rektorat äußern können und wollen, was das Ziel sein sollte.“ (Kanzler 1)

Es gibt aber auch Dekane, die dieser Profilbildung im Wege stehen, da sie die neue Rolle des „mittleren Managements“ nicht annehmen (können und/oder wollen). Einige tun dies in verstärktem Ausmaß:

„Aber der Rektor müsste persönlich bei jeder Fakultät einmal im Jahr erscheinen, dass wirklich so auch der letzte Kollege das mitbekommt, und sagen, da oder da geht's hin. Also es endet auf der Dekanatsebene – das ist nicht so günstig, glaub' ich.“ (Prorektor 2)

„Das ist bei uns im Hause die Schwierigkeit, dass ich glaube, dass das die Dekane noch nicht so richtig wollen. Ich will nicht so weit gehen, dass sie es nicht erkannt haben. (...) Dem Dekan muss klar sein, dass es seine Rolle ist, für die Institution zu denken und nicht Interessenvertreter seines Lehrgebiets oder seiner Fakultät zu sein.“ (Kanzler 1)

Auf der anderen Seite gibt es aber auch Dekane, die dieser Rolle offener gegenüberstehen:

„Dazu gehört aber eben mehr als nur eine ambitionierte Universitätsleitung, dazu gehören beispielsweise auch Dekane, die in ihren jeweiligen Fakultäten genau diese Entscheidungen nicht nur kommunizieren, sondern für Akzeptanz sorgen. (...) Und auch das ist hier ganz gut gelungen. Also man versteht diese Rollen.“ (Prorektor 1)

„Also es gibt keine Entscheidung gegen eine Fakultät, aber es gibt eigentlich auch keine Entscheidung, die nicht getroffen worden ist.“ (Kanzler 2)

Ebenso unterschiedlich stellt sich der Umgang mit den Akzeptanzbarrieren dar, mit denen sich alle konfrontiert sehen. Auf der einen Seite finden sich Hochschulleitungen, die die Gremienstrukturen auch nach der Re-

form bewusst erhalten bzw. noch ausbauen und zur internen Kommunikation und Abstimmung nutzen:

„Wir beteiligen ihn [den Senat] aber auch ganz bewusst an bestimmten Aufgaben, die von quasi Amtswegen, von der Gesetzeslage wegen, nicht notwendig wären. (...) Was wir daneben noch haben, ist eine Reihe von Kommissionen, früher Senatskommissionen, jetzt Rektorskommissionen. (...) Wir haben auch in mehreren Arbeitskreisen diskutiert, wir haben Foren, mit denjenigen, die sich beteiligen wollen.“ (Prorektor 4)

„Wir beziehen den Senat eigentlich mehr ein als nach Gesetzeslage (...). Also die entscheiden das nicht, sondern empfehlen. Aber wir betrachten es als Entscheidung.“ (Kanzler 2)

„Das ist so ein Gremium mit immerhin 80 Leuten, wo der gesamte Senat drin war, alle Dekane drin waren, alle aus dem wissenschaftlichen Beirat, dann Delegierte der Fakultäten, die diese selbst bestimmen konnten, Studentenvertreter, Mittelbauvertreter, Verwaltungsleute, und Leute aus den Max-Planck-Instituten.“ (Rektor 1)

Auf der anderen Seite erkennen andere Hochschulleitungen nach fünf Jahren zwar das (Kommunikations-)Defizit, überlegen aber noch, wie man dieses beseitigt:

„Aber man muss ein Gremium schaffen, wo die Leute, die die Leistung erbringen, also die Wissenschaftler, sich äußern dürfen, äußern müssen, äußern können. (...) diese Ebene gibt es irgendwie nicht, sieht das Gesetz auch nicht vor.“ (Kanzler 1)

Demgegenüber fällt es einzelnen Rektoren auch nicht (mehr) schwer, Akzeptanz auf eine sehr unternehmenstypische Art zu schaffen:

„Akzeptanzprobleme löst man in so einem Fall, wie das auch ein Unternehmen macht, durch Externe. Sie brauchen einen externen Gutachter, dann können sie leichter agieren, sind sie es nicht gewesen, sondern können sagen, da gibt es ein externes wissenschaftliches Gutachten.“ (Rektor 1)

Andere Rektoren haben hingegen erhebliche Sorgen hinsichtlich der Konsequenzen ihres Handelns:

„Die [Akzeptanzprobleme] äußern sich darin, dass sie die Quittung bei den nächsten Wahlen bekommen. Die äußern sich darin, dass Briefe geschrieben werden, dass man versucht, externe Leute zu instrumentalisieren (...).“ (Rektor 2)

Entwicklungen im Bereich der Managementsysteme gehen ganz offensichtlich wesentlich langsamer vonstatten – der Entwicklungsstand ist durchweg niedrig, auch wenn deutliche Unterschiede festzustellen sind. Die einen überlegen, ob und welche Kennzahlen sinnvoll sind, bzw. nehmen sich vor, ein System zu entwickeln, die anderen erfassen zumindest schon die Lehrqualität systematisch. Selbst dort, wo man die Profilbildung forciert, scheut man sich aber, die Zielerreichung in der Forschung zu messen.

„Ein Berichtswesen und (...) mit welchen Kennzahlen wir arbeiten, das wiederum befindet sich noch ein Stück weit in der Entwicklung.“ (Kanzler 1)

„(...) auch das ist ein Thema (...), dass wir bis 2015 ein Qualitätssicherungssystem nicht nur entwickelt haben, sondern es auch einsetzen.“ (Rektor 2)

„Aber wir haben in unserem Qualitätsmanagementsystem, dass generell Lehrveranstaltungskritik durchgeführt wird, (...) und wir arbeiten jetzt an der besseren Messung.“ (Prorektor 3)

„Qualitätsmanagementsystem für die Forschung, vergessen Sie es. (...) Das geht nicht. Da sollte man die Finger von lassen.“ (Kanzler 2)

Aus den Interviews gewinnt man den Eindruck, dass die Unterschiede im Management sehr stark durch den jeweiligen Rektor, aber auch die Prorektoren bzw. Kanzler und das persönliche Verhältnis im Rektorat verursacht werden.

„Also das scheint mir schon ziemlich wichtig zu sein, dass die Menschen, die miteinander zu tun haben, auch miteinander zu tun haben wollen. Es nicht nur tun, weil sie in der jeweiligen Funktion dazu verdonnert sind. (...) Insofern ist das Ganze auch nicht nur institutionenabhängig, sondern stark personenabhängig.“ (Prorektor 1)

„(...) dass das Verhältnis Rektor und Kanzler ganz gravierend ist. (...) Und es muss emotional passen.“ (Kanzler 2)

## Die Schlussfolgerungen

Auch wenn die Interviews nur einen ersten Eindruck vermitteln können, was Universitätsleitungen fünf Jahre nach der Hochschulreform als ihre wesentlichen Aufgaben (und Probleme) ansehen, lässt sich eine erhebliche Diskrepanz zu dem Aufgabenspektrum erkennen, dass der Gesetzgeber den universitären Top Manager übertragen hat. Inwieweit diesem bewusst war, welche Managementaufgaben zu erfüllen sind, welche Managementanforderungen diese mit sich bringen und welche typischen Qualifikationen der Amtsträger diesen gegenüberstehen, muss hier nicht beantwortet werden. Anhand der Interviews lassen sich vor dem Hintergrund der identifizierten Aufgaben folgende Ergebnisse feststellen:

- Die Positionierung im universitären Wettbewerb wird – bezogen auf Lehre und vor allem Forschung – als zentrale Aufgabe wahrgenommen. Die befragten Universitäten sind bis jetzt aber unterschiedlich weit gekommen; die Bandbreite reicht von (teilweise) ausgeprägten Profilen bis hin zu der noch unbeantworteten Frage, wo eigentlich interessante Schwerpunkte liegen könnten.
- Die Verfolgung des Reformziels der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung stellt sich differenziert dar. Während eine Messung der Zielerreichung im Bereich der Lehre zumindest vorstellbar erscheint, gilt



dieses im Moment nicht für Forschungsziele. Schließt man aus der Tatsache, dass in acht Interviews Begriffe wie Kosten oder Wirtschaftlichkeit unerwähnt blieben, auf die Relevanz von Effizienzüberlegungen im Universitätsmanagement, sind dort allenfalls ökonomische Spurenelemente zu vermuten.

- Auch wenn der tiefgreifende organisatorische Wandel, den die Reform darstellt, nicht als solcher thematisiert wird, sind sich alle Befragten möglicher Widerstände – vor allem seitens der Professoren – bewusst. Von resignativer Konfliktvermeidung bis hin zur Druckerzeugung durch externe Experten reicht das Verhaltensspektrum. Das hängt stark vom Managertyp ab und ist von einem bewussten Management des organisatorischen Wandels weit entfernt.
- Unterstützende Managementsysteme (z. B. Controlling) sind noch in einem mehr oder weniger rudimentären Ausbaustand. Ebenso werden die Prozesse der Leistungserstellung in Lehre und Forschung, aber auch in der internen Dienstleistung noch nicht in den Blick genommen.
- Die unterschiedliche Entwicklung der Universitäten scheint sich vor allem auf das Handeln einzelner Personen zurückführen zu lassen. Diese sind hoch motiviert, aber mit unterschiedlichen Fähigkeiten ausgestattet, vor allem durch Kommunikation und Moderation sowie nicht zuletzt Machtausübung und mikropolitischen Handeln Veränderungen herbeizuführen. Dass angesichts des breiten Spektrums der (neuen) Managementanforderungen erhebliche, wenn auch individuell sehr unterschiedliche Qualifikationsdefizite bestehen, lässt sich zwar durch die Ergebnisse der Interviews nicht belegen, man kann sich dieses Eindrucks aber nicht vollständig erwehren.

Während die Kritik (der Wissenschaftler) an der Reform in den unterschiedlichsten Medien zum Ausdruck gebracht wird (vgl. z. B. Dilger/Ehrmann 2011; Kühl 2011) und die Politik auch in NRW schon wieder Anzeichen eines Zurückruderns zeigt, ist die Hochschulrektorenkonferenz (2011) mit der Autonomie höchst zufrieden. Spricht man mit den Top-Managern der Universitäten, wird schnell deutlich, dass sie noch bei weitem nicht alle ihre Managementaufgaben erkennen und erfüllen (wollen und können). Auch die „Fortgeschrittenen“ unter ihnen bearbeiten angesichts der Vielzahl der Baustellen, die die Reform eröffnet hat, nur die aus ihrer Sicht wichtigsten – und diese Sicht fällt verständlicherweise recht subjektiv aus. Höchst problematisch ist dabei, dass sich die relativen Managementenerfolge im Vergleich der Universitäten vor allem auf einzelne Personen zurückführen lassen – und nicht jede Universität verfügt über solche „Spitzenmanager“, wie sie die Financial Times Deutsch-

land zusammen mit dem CHE jedes Jahr identifiziert (vgl. Schmidt 2011).

Universitäten werden sich jedoch nur dann in Richtung des Reformleitbilds bewegen, wenn es bald gelingt, die große Lücke zwischen den Anforderungen der autonomiebedingten, hierarchischen Entscheidungsstruktur einerseits und den nicht generell hohen Managementfähigkeiten der (Pro-)Rektoren, Kanzler und Dekane andererseits zu schließen sowie gleichzeitig die nicht selten geringe Bereitschaft zu (Management-)Entscheidungen zu erhöhen (vgl. Kleimann 2011: 223). Das erfordert eine nachhaltige Universitätsentwicklung, die auf allen Ebenen anknüpft, d. h. neben den Personen – und nicht nur Manager und Professoren – auch die Prozesse und Strukturen, die Kultur und nicht zuletzt die Managementsysteme umfasst (auch Jost/Scherm 2011: 10-11). Außerdem muss diese Entwicklung längerfristig angelegt sein und klar formulierte Ziele konsequent verfolgen. Doch dafür fehlt im Moment ganz offensichtlich (noch) vielerorts das Bewusstsein.

### **Literatur**

- Armenakis, Achilles A./Harris, Stanley G./Mossholder, Kevin W. (1993): Creating Readiness for Organizational Change. In: *Human Relations*, Vol. 46, Heft 6, S. 681-703
- Berthold, Christian (2011): „Als ob es einen Sinn machen würde...“ Strategisches Management an Hochschulen. CHE Arbeitspapier Nr. 140, Gütersloh
- Dilger, Alexander/Ehrmann, Thomas (2011): Die Universität in Circes Bordell. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 23.03.2011, Nr. 69, S. N5
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2005): *Change Management*, 11. Aufl. Frankfurt a. M., New York
- Dorenkamp, Isabelle et al. (2012): Neue Managementaufgaben und alte Probleme – Ergebnisse explorativer Interviews mit Universitätsmanagern. Arbeitsbericht Nr. 21 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen
- Hochschulrektorenkonferenz (2011): Zur Hochschulautonomie. Resolution der 10. Mitgliederversammlung am 03.05.2011
- Jost, Tobias/Scherm, Ewald (2011): Reform(-pessimismus) oder Entwicklung(-sotimismo)? Eine Frage des Universitätsmanagertyps. Arbeitsbericht Nr. 19 des Lehrstuhls für BWL, insb. Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen
- Kleimann, Bernd (2011): Professionalisierung der Hochschulleitung? In: Langer, Andreas/Schröer, Andreas (Hrsg.): *Professionalisierung im Nonprofit Management*. Wiesbaden, S. 201-226
- Kraaijenbrink, Jeroen/Spender, J.-C./Groen, Aard J. (2010): The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. In: *Journal of Management*, Vol. 36, Heft 1, S. 349-372
- Krüger, Wilfried (2009): *Strategische Erneuerung: Programme, Prozesse, Probleme*. In: Krüger, Wilfried (Hrsg.): *Excellence in Change*, 4. Auflage. Wiesbaden, S. 45-114

- Kühl, Stefan (2011): Die neue Macht der Präsidien und Rektorate. In: Süddeutsche Zeitung, 11.10.2011, Nr. 234, S. 11
- Lanzendorf, Ute/Pasternack, Peer (2009): Hochschulpolitik im Ländervergleich. In: Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G. (Hrsg.) Neue Steuerung von Hochschulen – Eine Zwischenbilanz. Berlin, S. 13-28
- Lüthje, Jürgen (2010): Aktivierendes Wissenschaftsmanagement. In: Simon, Dagmar/Knie, Andre-as/Hornbostel, Stefan (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden, S. 262-279
- Marették, Christian/Barna, Ákos (2010): Aktuelle Probleme des Hochschulmanagements im Rahmen der deregulierten Hochschule. In: Hochschulmanagement, Vol. 5, Heft 1, S. 3-14
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim u. a.
- Pietsch, Gotthard/Scherm, Ewald (2004): Reflexionsorientiertes Controlling. In: Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (Hrsg.): Controlling: Theorien und Konzeptionen. München, S. 529-553
- Scherm, Ewald (2012a): Von der Hochschulreform zur „unternehmerischen“ Universität: ein weiter Weg. In: Das Hochschulwesen, Vol. 60, Heft 1, S. 7-12
- Scherm, Ewald (2012b): Verpasste Chancen nach der Hochschulreform. In: Zeitschrift Organisation + Führung, Vol. 81, Heft 1, S. 58-59
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2007): Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel. München, Wien
- Schmidt, Marion (2011): Der leise Kracher. In: Financial Times Deutschland, 21.10.2011, S. 26
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6. Auflage. Wiesbaden

# die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack  
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

---

Institut für Hochschulforschung, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg  
<http://www.diehochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: Tel. 03491/87 62 090, Fax: 03491/466 255;

eMail: [daniel.hechler@hof.uni-halle.de](mailto:daniel.hechler@hof.uni-halle.de)

Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

ISSN 1618-9671, ISBN: 978-3-937573-37-3

---

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: <http://www.diehochschule.de> >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg ([www.hof.uni-halle.de](http://www.hof.uni-halle.de)). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack (Direktion) und Anke Burkhardt (Geschäftsführung). Durch einen Kooperationsvertrag ist HoF mit dem WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg ([www.wzw-lsa.de](http://www.wzw-lsa.de)) verbunden.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatter“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ ([http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof\\_arbeitsberichte.htm](http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm)) und die Schriftenreihe „Hochschulforschung Halle-Wittenberg“ bei der Akademischen Verlagsanstalt Leipzig. Ein quartalsweise erscheinender HoF-Newsletter kann unter <http://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews> abonniert werden.

*Umschlagseite: Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum der Humboldt-Universität zu Berlin,  
Fotografie: Stefan Heidemann (Berlin), [www.modigrafie.de](http://www.modigrafie.de)  
Cartoon Umschlagrückseite: Dirk Meissner, Köln*

## FORUM

*Tobias Sander:*

Hochschule und soziale Ungleichheit. Ein Überblick mit Anregungen .....5

*Tobias Peter:*

Governing by Excellence. Karriere und Konturen  
einer politischen Rationalität des Bildungssystems.....21

*Stefanie Giese; Franziska Otte;*

*Matthias-Wolfgang Stoetzer; Christian Berger:*

Erfolgreich studieren in betriebswirtschaftlichen Studiengängen.  
Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren.....40

*Jan Fendler; Eva Burmeister:*

Konzeption eines lernerorientierten hochschuldidaktischen  
Qualifikationsprogramms „Basic“.....56

*Jan-Christoph Rogge; Tim Flink; Simon Roßmann; Dagmar Simon:*

Auf Profilsuche. Grenzen einer ausdifferenzierten Hochschullandschaft .....68

*Ewald Scherm:*

Die „unternehmerische“ Universität:  
Vom Reformleitbild zum Managementalltag.....85

*Heinke Röbbken; Marcel Schütz:*

Hochschulräte. Eine empirische Bestandsaufnahme  
ihrer Zusammensetzung .....96

## **GESCHICHTE**

*Martin Morgner:*

Erfahrungen einer Recherche. Zur differenzierten Betrachtung  
und Aufklärung von studentischer politischer Opposition  
an DDR-Hochschulen nach 1961 ..... 109

*Christian Siegel:*

Die Kunstsammlung der Hochschule Merseburg.  
Erbe, Tradition und Zukunftsvision ..... 123

## **PUBLIKATIONEN**

Peter Kossack, Uta Lehmann, Joachim Ludwig:

Die Studieneingangsphase – Analyse, Gestaltung und Entwicklung  
(Sarah Schmid) ..... 137

*Peer Pasternack; Daniel Hechler:*

Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen  
in Ostdeutschland seit 1945 ..... 142

**Autorinnen & Autoren** ..... 161

## Autorinnen & Autoren

**Christian Berger**, B.A., Masterstudent am Fachbereich Betriebswirtschaft an der Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena. eMail: Christian.Berger@stud.fh-jena.de

**Eva Burmeister**, Dr. phil., Schulleiterin des Angergymnasiums Jena und ehemalige wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Erziehungswissenschaft der Friedrich-Schiller-Universität Jena, eMail: schulleiter@angergymnasium.jena.de

**Jan Fendler** Dr. phil. Hochschuldidaktiker an der FH Kaiserslautern und ehemaliger Projektkoordinator des Universitätsprojekts LehreLernen an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, eMail: jan.fendler@fh-kl.de

**Tim Flink**, Dipl. Pol., wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. eMail: tim.flink@wzb.eu

**Stefanie Giese**, B.A., Masterstudent am Fachbereich Betriebswirtschaft an der Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena. eMail: Stefanie.Giese@stud.fh-jena.de

**Daniel Hechler** M.A., Forschungsreferent am WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg. eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

**Martin Morgner**, Dr. phil., Historisches Institut der Friedrich-Schiller-Universität Jena. eMail: martin.morgner@uni-jena.de

**Franziska Otte**, B.A., Masterstudent am Fachbereich Betriebswirtschaft an der Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena. eMail: Franziska.Otte@stud.fh-jena.de

**Peer Pasternack**, Prof. Dr., Direktor Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und Wissenschaftlicher Leiter WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; <http://www.peer-pasternack.de>

**Tobias Peter**, Dr. rer. pol., Institut für Soziologie, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, DFG-Forscherguppe „Mechanismen der Elitebildung im deutschen Bildungssystem“ (FOR 1612). eMail: tobias.peter@soziologie.uni-freiburg.de

**Heinke Röbbken**, Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Ök., Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. eMail: heinke.roebken@uni-oldenburg.de

**Jan-Christoph Rogge** M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Soziologie, Technische Universität Berlin sowie Gastwissenschaftler in der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. eMail: jan-christoph.rogge@tu-berlin.de

**Simon Roßmann**, Dipl. Soz., wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. eMail: simon.rossmann@wzb.eu

**Tobias Sander**, Dr. phil., Leiter des Bereichs Studium und Lehre an der Hochschule Hannover. eMail: tobias.sander@fh-hannover.de

**Ewald Scherm**, Univ.-Prof. Dr., Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Planung an der FernUniversität in Hagen. eMail: Lehrstuhl.Scherm@FernUni-Hagen.de

**Sarah Schmid** M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung (HoF) Halle-Wittenberg. eMail: sarah.schmid@hof.uni-halle.de

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

**Christian Siegel**, Dipl. Restaurator, Lehrkraft für besondere Aufgaben (Bereich Künstlerische Grundlagen) an der Hochschule Merseburg. eMail: christian.siegel@hs-merseburg.de

**Dagmar Simon**, Dr. rer. pol., Leiterin der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). eMail: dagmar.simon@wzb.eu

**Matthias-Wolfgang Stoetzer**, Prof. Dr. rer. oec., Professor für Volkswirtschaftslehre an der Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena. eMail: Matthias.Stoetzer@fh-jena.de