

**Andrea Sperlich: Theorie und Praxis erfolgreichen Managements privater Hochschulen in Deutschland. Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2007. 239 Seiten. ISBN 978-3-8305-1517-3, € 49.-**

In der Arbeit zur „Theorie und Praxis erfolgreichen Managements privater Hochschulen in Deutschland“ wendet sich die Autorin einem bisher von der Forschung kaum beachteten Gegenstand zu und beschäftigt sich mit dem Erfolg privater Hochschulen und dessen Determinanten. Dabei verfolgt sie folgende Fragestellungen: Welche Faktoren tragen maßgeblich zum Erfolg einer privaten Hochschule bei? Wie definiert sich Erfolg von privaten Hochschulen und wie kann er gemessen werden? Welche Privathochschultypen existieren in Deutschland?

Die Autorin entwickelt einen theoretischen Bezugsrahmen für deren wissenschaftliche Behandlung. Die daraus abgeleiteten Forschungsfragen zu Erfolg und Erfolgsfaktoren privater Hochschulen überprüft sie empirisch anhand einer schriftlichen Befragung von Rektoren privater Hochschulen in Deutschland. Als zentraler Erfolgsfaktor wird das „Marktadäquate Verhalten“, bestehend aus Anpassungsfähigkeit, Distributions-, Produkt-, Programm- sowie Preispolitik, identifiziert. Darüber hinaus führt die in der Arbeit durchgeführte Typologie privater Hochschulen zu einer Unterscheidung von wissenschafts-, portfolio- und gewinnbestimmten Hochschulen, die ein spezifisch auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes Management notwendig machen. Am Schluss entwickelt die Autorin aus den Erfolgsfaktoren privater Hochschulen und deren Typologie spezifische Handlungsempfehlungen für das Management privater Hochschulen. Dabei handelt es sich um Empfehlungen und Vorschläge für praktische Maßnahmen, die sowohl die Neugründung und Akquisition privater Hochschulen betreffen als auch das Management bestehender privater Hochschulen. Die Arbeit verfolgt somit einen konsequenten und in sich geschlossenen Ansatz zur Erarbeitung des Gegenstands privater Hochschulen und ihrer Erfolgsfaktoren. Sie richtet sich hauptsächlich an Personen im Management in diesem Hochschulsektor und an alle jene, die sich mit privaten Hochschulen aus beruflichem oder wissenschaftlichem Interesse beschäftigen.

Die Arbeit gliedert sich in vier Teile. Ausgehend von den forschungsleitenden Annahmen zu Gründungsmotiven und Hochschulzielen privater

Hochschulen, gibt die Autorin im ersten Kapitel einen deskriptiven Überblick der relativ jungen Geschichte der privaten Hochschulen in Deutschland. Ergänzt durch die Erfahrungen aus einer von der Autorin im Frühjahr 2005 durchgeführten Befragung der Wissenschaftsministerien, können interessante Einblicke in Wesen und Besonderheiten privater Hochschulen in Deutschland gegeben werden. Leider sind aufgrund der Fülle von Informationen und Ausführungen die relevanten Aspekte und Zusammenhänge nicht immer zu identifizieren. Vielmehr entsteht der Eindruck, dass es sich hierbei um eine Aneinanderreihung wichtiger Punkte und Kriterien handelt. Insgesamt wären eine straffere Argumentation, kürzere Überblicke sowie Überleitungen zwischen den jeweiligen Abschnitten wünschenswert gewesen.

Der theoretische Rahmen im zweiten Kapitel ist gelungen und überzeugt durch die konsistente Darstellung und Herleitung von auf private Hochschulen anwendbaren Theorien. Die Autorin verwendet dabei Theorien aus der Neuen Institutionenökonomik als Erklärungsansatz für die Motive bei Privathochschulgründungen und -akquisitionen (Transaktionskostentheorie), für die Machtverteilung der Akteure (Prinzipal-Agententheorie) sowie für Grenzen der Handlungsspielräume von privaten Hochschulen (Theorie der Verfügungsrechte). Ergänzend dazu beschäftigt sich der diskutierte Stakeholder-Ansatz mit den Interessen der diversen Anspruchsgruppen und deren Einfluss auf Ziele privater Hochschulen. Neben diesen theoretischen Überlegungen erarbeitet die Autorin den Begriff „Erfolg“ aus der einschlägigen Fachliteratur der Betriebswirtschaftslehre und überträgt diesen auf die privaten Hochschulen. Im zweiten Kapitel gelingt es, den Gegenstand „Private Hochschule“ und deren Erfolg in einen theoretischen Bezugsrahmen einzuordnen. Insgesamt betrachtet, sind die theoretischen Ausführungen im zweiten Kapitel, gemessen an ihrer Komplexität, verständlich und nachvollziehbar dargestellt. Die Brücke zwischen den deskriptiven Ausführungen des ersten Kapitels und den empirischen Analysen des dritten Kapitels ist damit gut geschlagen.

Diese theoretischen Überlegungen werden im dritten Kapitel aufgegriffen und empirisch anhand ausformulierter Hypothesen untersucht. Konzeptionalisierung und Messung von Erfolg werden hinterfragt. Daran schließt sich die Gewinnung von theoriebasierten Erfolgsfaktoren privater Hochschulen an. Letztere wird relativ knapp und ohne stringenten Bezug zu den im zweiten Kapitel diskutierten Theorien abgehandelt (S. 123-125). Gemessen an der Bedeutung dieser theoriebasierten Erfolgsfaktoren für die nachfolgend unternommenen empirischen Analysen wären eine

intensivere Herleitung und Diskussion wünschenswert und angemessen gewesen. Im Ergebnis werden mehrere Erfolgsfaktoren und -indikatoren benannt und mithilfe einer schriftlichen Rektorenbefragung privater Hochschulen erhoben. Aufgrund der Datenlage werden vier Hypothesen anhand von vier Erfolgsfaktoren auf einen zusammengesetzten Erfolgsindikator (reflektives Konstrukt „Erfolg“) regressiert. Dabei erweist sich die Methode der Partiellen Kleinstquadrate (PLS) aufgrund methodischer und konzeptioneller Überlegungen als geeignetes Instrument. Die Verwendung der PLS-Methode ist angemessen und nachvollziehbar, da diese bei der kleinen Grundgesamtheit an privaten Hochschulen im deutschen Hochschulraum aussagekräftige und belastbare Ergebnisse verspricht (S. 31). Bei der Methodendiskussion wären jedoch eine klarere Vorgehensweise und stärkere Abgrenzung, z.B. gegenüber der Kovarianzstrukturanalyse, wünschenswert gewesen.

Die Ergebnisse der empirischen Schätzung sind ernüchternd und werfen drei der vier getesteten Hypothesen. Lediglich der Erfolgsfaktor „Marktdäquates Verhalten“ der privaten Hochschulen hat einen statistisch signifikanten Einfluss auf das reflektive Konstrukt „Erfolg“. Inwiefern die Nicht-Signifikanz der anderen drei Hypothesen durch die Konstruktion der den Hypothesen zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren oder durch inhaltliche Schwächen begründet ist, wird von der Autorin leider nicht diskutiert. Der Befund der Autorin, dass bei den anderen drei Faktoren eine „schwächere, aber dennoch positive Beziehung zum Erfolg“ (S. 152) vermutet werden kann, kann nur als kleiner Trost bewertet werden, ersetzt aber keine kritische Auseinandersetzung.

Stattdessen verwendet die Autorin die erhobenen Daten für eine Typologisierung privater Hochschulen. Die Arbeit gelangt mittels einer Clusteranalyse zu vier Typen, wobei nur drei von der Autorin als ausreichend spezifisch erachtet und weiter untersucht werden. Dabei handelt es sich um wissenschaftsbestimmte, portfoliobestimmte und gewinnbestimmte Hochschulen mit jeweils unterschiedlichen Bedürfnissen an Management, strategischer Ausrichtung und Profilbildung. Obwohl keine scharfen Trennlinien zwischen den jeweiligen Clustertypen gezogen werden können, ist die Aufteilung der Hochschulen nach den identifizierten Kriterien nachvollziehbar und reflektiert sehr einleuchtend das Spannungsfeld privater Hochschulen zwischen For-Profit- und Non-Profit-Organisationen (S. 54).

Abschließend entwickelt die Autorin im vierten Kapitel Handlungsempfehlungen für das Management privater Hochschulen. Neben Überle-

gungen bei der Neugründung privater Hochschulen und Privathochschulakquisition steht die konkrete Ausarbeitung von Handlungsempfehlung für das Management im Vordergrund. Als Ausgangspunkt dienen die empirischen Ergebnisse aus dem dritten Kapitel, die im Wesentlichen aus der Identifizierung des Erfolgsfaktors „Marktadäquates Verhalten“ sowie der Hochschultypen bestehen. Indem die Autorin den Erfolgsfaktor „Marktadäquates Verhalten“ aufteilt in ihre Indikatoren und auf die drei Hochschultypen bezieht, liefert die Arbeit wertvolle Hinweise und Hilfestellungen für das Management. Die Autorin bricht die unterschiedlichen Anforderungen aus Produkt- und Programmpolitik sowie deren Distribution auf den jeweiligen Hochschultyp herunter und liefert dem Management ein Raster zur Positionierung der eigenen Hochschule. Die Hinweise zur Beurteilung einzelner Studiengänge und der ganzen Hochschule sowie Überlegungen zu einer adäquaten Preispolitik runden die Handlungsempfehlungen ab.

In der Herausarbeitung der Handlungsempfehlungen an das Management privater Hochschulen liegt die besondere Stärke der Arbeit. Sie hat für den Adressatenkreis mehr als informativen Charakter. Insbesondere Manager privater Hochschulen können anhand der Ausführungen die Position „ihrer“ Hochschule feststellen, mit ihren strategischen Zielen abgleichen und gegebenenfalls die Hochschule neu positionieren. Berücksichtigt man, dass die Forschung über private Hochschulen an ihren Anfängen steht (S. 184), liefert die Arbeit darüber hinaus wertvolle Impulse und Informationen hinsichtlich der Definition privater Hochschulen, der unterschiedlichen Hochschultypen sowie der Herausforderungen privater Hochschulen im Kontext eines dynamischen Hochschulumsfelds.

***Kurt Hafner (München)***