



Dr. Cornelia Fraune<sup>1</sup>

# Stakeholder von Universitäten: Eine gegenwarts- und zukunftsorientierte Anforderungsanalyse

KORFU-Arbeitspapier Nr. 4

(Siegen – Saarbrücken 2012)

[www.kor-fu.de](http://www.kor-fu.de)

<sup>1</sup> Universität Siegen, [cornelia.fraune@uni-siegen.de](mailto:cornelia.fraune@uni-siegen.de)



Förderkennzeichen: 01PW11020A / 01PW11020B

# Inhalt

1. Stand der Forschung .....	4
2. Stakeholderanalyse als Rahmen.....	4
2.1. Theoretische Grundlagen.....	4
2.2. Methodische Grundlagen.....	5
2.2.1. Identifikation der Anspruchsgruppen.....	6
2.2.2. Erfassung der Anspruchsgrundlagen.....	6
2.2.3. Bestimmung der Relevanz .....	7
2.2.4. Stakeholdermapping.....	7
2.2.5. Entwicklung anspruchsbezogener Strategien.....	7
3. Universitäre Stakeholder – eine Bestandsaufnahme.....	8
3.1. Universitäre Interessengruppen .....	8
3.2. Erfassung der Anspruchsgrundlagen .....	8
3.2.1. Professoren .....	9
3.2.2. Wissenschaftlicher Nachwuchs.....	12
3.2.3. Studierende.....	13
3.2.4. Hochschulleitung/Rektoren.....	15
3.2.5. Verwaltung/Kanzler .....	18
3.2.6. Fakultäten/Dekane.....	20
3.2.7. Bundesregierung/Landesregierungen.....	23
3.2.8. Akkreditierungsagenturen .....	24
3.2.9. Nicht-staatliche Instanzen im deutschen Hochschulsystem.....	26
3.2.10. Öffentlich geförderte Drittmittelgeber.....	27
3.2.11. Unternehmen .....	28
3.3. Bestimmung der Relevanz.....	30
3.3.1. Professoren .....	30
3.3.2. Wissenschaftlicher Nachwuchs.....	33
3.3.3. Studierende.....	35
3.3.4. Rektoren .....	36
3.3.5. Kanzler .....	37
3.3.6. Dekane.....	38
3.3.7. Bundesregierung/Landesregierungen.....	39
3.3.8. Akkreditierungsagenturen .....	40
3.3.9. Nicht-staatliche Instanzen im deutschen Hochschulsystem.....	41

3.3.10.	Öffentlich geförderte Drittmittelgeber.....	41
3.3.11.	Unternehmen .....	42
3.4.	Fazit .....	42
4.	Stakeholderansprüche und -anteile: Dynamische Entwicklung.....	43
4.1.	Stakeholdermapping .....	43
4.1.1.	Professoren .....	43
4.1.2.	Wissenschaftlicher Nachwuchs.....	44
4.1.3.	Studierende.....	46
4.1.4.	Verwaltung/Kanzler .....	46
4.1.5.	Dekane.....	46
4.1.6.	Bundesregierung/Landesregierung.....	47
4.1.7.	Akkreditierungsagenturen .....	47
4.1.8.	Öffentliche Drittmittelgeber .....	48
4.2.	Beeinflussungsdiagramm der Stakeholderbeziehungen.....	49
4.3.	Entwicklung anspruchsbezogener Strategien .....	52
4.4.	Fazit .....	54
5.	Fazit: Steuerungsanforderungen für Universitäten .....	54
	Literatur .....	56

Dieser Artikel ist Teil des Forschungsprojekts „Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprojekt für Universitäten (KORFU)“, [www.kor-fu.de](http://www.kor-fu.de). Die Autoren danken dem deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für die Finanzierung dieses Projekts sowie dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) als Projektträger.

# 1. Stand der Forschung

Die Literatur über Universitäten und ihre Stakeholder lässt sich grob in zwei Teile gliedern: Zum einen in die Studien, die sich mit den Zielen und Ansprüchen einzelner Stakeholdergruppen beschäftigen, und zum anderen in die Studien, die sich mit dem Stakeholdergefüge einer Universität befassen.

Es gibt zahlreiche empirische Studien, die die Interessen, Forderungen sowie die Zufriedenheit von Stakeholdern zum Gegenstand haben. Dabei beschränken sich diese auf die Betrachtung einzelner Gruppe: Hochschullehrer und Nachwuchswissenschaftler (u.a. Jacob/Teichler 2011), Kanzler und Verwaltungen (u.a. Blümel/Kloke/Krücken 2010), Studierende (u.a. Bargel/Multrus/Ramm/Bargel 2010), Fakultäten und Dekane (u.a. Leichsenring 2009), Bundes- und Landesregierungen (u.a. Lanzendorf/Pasternack 2008), Akkreditierungsagenturen (u.a. Kaufmann 2012), nicht-staatlichen Instanzen wie z.B. dem CHE (u.a. Bennhold 2002), öffentliche Drittmittgeber (u.a. Brandt 2012) sowie Unternehmen (u.a. Scholz/Stein 2012). Diese Studien fokussieren sich auf das Verhältnis einer einzelnen Stakeholdergruppe zur Universität. Eine Analyse des universitären Stakeholdergefüges unterbleibt.

Die Studien, die dies tun, haben entweder die Entscheidungs- und Organisationsstrukturen (u.a. Habicht 2009) oder die Leistungen der Organisation Universität zum Gegenstand (u.a. Pastowski 2003). Als Beurteilungsmaßstab werden die nach dem aktuellen Governance-Paradigma gültigen Kriterien zur Messung der Leistungen einer Universität herangezogen: Ressourceneffizienz, Transparenz, Rechenschaftspflicht, Qualitätsmanagement, etc. Darüber hinaus wenden diese Studien den Stakeholder-Ansatz als Grundlage der Untersuchung eines Teilaspektes universitärer Aufgabenerfüllung an, wie z.B. Imagebildung (Habicht 2009) oder Qualitätsmanagement (Pastowski 2003).

In der vorliegenden Studie sollen diese Forschungslücken überwunden werden, indem erstens sämtliche universitäre Stakeholder sowie deren Beziehungen erörtert werden. Zweitens werden die wechselseitigen Anforderungen und Ziele nicht auf Teilaspekte universitärer Leistungen reduziert, sondern umfassend untersucht. Und drittens wird für diese Analyse die aktuelle Organisationsstruktur, die den Rektor mit der Universität gleichsetzt (Meier 2009), nicht einfach akzeptiert, sondern kritisch reflektiert.

## 2. Stakeholderanalyse als Rahmen

Das Ziel dieser Studie besteht in der Ableitung von Steuerungsanforderungen für Universitäten. Diese werden mittels einer Stakeholderanalyse ermittelt. Im Folgenden wird zunächst das methodische Vorgehen erläutert. Daran schließt sich die Identifikation der relevanten Interessengruppen an.

### 2.1. Theoretische Grundlagen

Ursprünglich wurde der Begriff Stakeholder als Gegenkonzept zu dem des Shareholder in die wissenschaftliche Debatte eingeführt. Unter diesem Begriff wurden diejenigen gesellschaftlichen Gruppen bzw. Akteure gefasst, deren Unterstützung für die Organisation eine Existenzbedingung darstellt (Freeman/Reed 1983; Habicht 2009). Freeman konkretisierte den Stakeholderbegriff, indem er die Beziehung zwischen den Stakeholdern und der Organisation zum Dreh- und Angelpunkt des Konzeptes machte. Er definiert diesen Begriff wie folgt: „A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objective.“ (Freeman 1984: 46)

Die Grundannahmen der Stakeholder-Theorie wurden aus der sogenannten Anreiz-Beitrags-Theorie abgeleitet. Demnach ist eine Organisation auf die Beiträge beteiligter Akteure angewiesen, um ihren Organisationszweck zu erfüllen. Die Akteure leisten diese Beiträge aber nur aus eigennütigen Motiven, die Organisation muss also einen Anreiz generieren. Wenn die Beziehungen zwischen Organisation und Stakeholdern also den Dreh- und Angelpunkt des Konzeptes darstellen und die Beziehung in erster Linie über die Abhängigkeit der Organisation von Stakeholderbeiträgen definiert wird, dann bilden die auf die Organisation projizierten Ziele der Stakeholder deren Grundlage (Habicht 2009: 14).

„Die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung sollte an der Fähigkeit gemessen werden, inwiefern bestimmte vorab definierte Anforderungen erfüllt werden. Dazu sind die verschiedenen Akteure einer Universität und ihre spezifischen Anforderungen zu identifizieren und zu analysieren. Die Übertragung des Stakeholder-Ansatzes aus dem Strategischen Management auf den Hochschulbereich dient dazu, neben der Identifikation und der Analyse der Akteure und ihrer Ansprüche auch Hinweise auf ein Anspruchsgruppenmanagement zu geben. [...]. Universitäten haben viele und sehr heterogene Stakeholder mit unterschiedlichen und teilweise gegensätzlichen Ansprüchen. Da die Unternehmung – und damit auch die Universität – nur im Zusammenspiel aller Anspruchsgruppen untereinander und mit dem Unternehmen existieren, muss die Unternehmensführung diese Beziehungen erkennen und entsprechend berücksichtigen.““ (Pastowski 2004: 2-3)

Eine Stakeholderbeziehung basiert auf einem Anspruch, bei dem es sich „um einen *zusätzlichen* (d.h. über ökonomische Grundrechte hinausgehenden), *rollenspezifischen*, der Organisation *bekannt* oder *unbekannt* sowie *expliziten* oder *impliziten* Anspruch handelt.“ (Habicht 2009: 24-26) Zusätzlich ist ein Anspruch dann, wenn er die zwischen jedermann geltenden, gesetzlich geregelten Rechte und Pflichten übersteigt. Rollenspezifisch bedeutet, dass sich der Anspruch nicht in Abhängigkeit von der Person, sondern von der jeweiligen, spezifischen Stakeholderrolle konstituiert. Eine Person kann mehrere Stakeholderrollen auf sich vereinen, die jeweiligen Ansprüche stehen unverbunden nebeneinander. Die Ansprüche können explizit, z.B. durch Vertrag, oder implizit, z.B. stillschweigend, begründet sein. Implizite Ansprüche sind rechtmäßig, egal ob sie der Organisation bekannt oder unbekannt sind. Es liegt vielmehr in der Verantwortung der Organisation, Informationen über mögliche Ansprüche zu sammeln (Habicht 2009: 25).

## **2.2. Methodische Grundlagen**

Dieser Aufgabe wird in diesem Beitrag nicht nur nachgekommen, sondern sie wird auch noch um eine Analyse der zukünftigen Ansprüche universitärer Stakeholder ergänzt. Dazu erfolgt in Anlehnung an Pastowski (2004) eine Stakeholderanalyse in fünf Schritten, die im Wesentlichen auf den von Scholz (1987) entwickelten Bestandteilen einer solchen aufbaut: dem Stakeholder Scanning und dem Stakeholder Mapping: „Während Stakeholder Scanning statisch die Ausprägungen von Zielen, Macht und Risiko zu einem bestimmten Zeitpunkt beschreibt, analysiert das *Stakeholder Mapping* die dynamischen Effekte und die Verbundeffekte zu sowie zwischen den Stakeholdern.“ (Scholz 1987: 31) Das Scanning dient also dazu, den Ist-Zustand im Hinblick auf die Ansprüche sowie die Relevanz der Stakeholder zu erheben, während das Mapping eine Analyse dieser beiden Determinanten vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen in einer dynamischen Umwelt erlaubt. Dementsprechend sind die im Folgenden erläuterten Schritte 1-3 dem Scanning und die Schritte 4-5 dem Mapping zuzuordnen.

### **2.2.1. Identifikation der Anspruchsgruppen**

Der erste Schritt der Stakeholderanalyse besteht in der „Identifikation und Segmentierung der Anspruchsgruppen“ (Pastowski 2004: 15-17). Hinsichtlich der Identifikation der Anspruchsgruppen werden in der Literatur zahlreiche Methoden erörtert (vgl. Scholz 1987: 26-27; Pastowski 2004: 15-16). Da der Gegenstand der Stakeholderanalyse in diesem Beitrag nicht wie üblich ein Unternehmen ist, sondern eine Universität, wird dieser Analyseschritt ungleich komplexer:

„Die Analyse des Hochschulmarktes zeigt, dass es „den Markt“ für Hochschulleistungen nicht gibt, sondern dass sich das System aus verschiedenen Teilmärkten zusammensetzt. Zwar haben auch Unternehmen der Wirtschaft marktliche Beziehungen nicht nur zum Absatzmarkt, sondern zu verschiedenen Märkten (z.B. Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt, Beschaffungsmarkt). [...]. Im Gegensatz zum Hochschulmarkt sind allerdings viele Marktbeteiligte oft klar erkennbar. Streng genommen handelt es sich beim Hochschulmarkt nicht um einen Markt, denn das würde voraussetzen, dass es einen Ort gäbe, an dem Angebot und Nachfrage über einen Preismechanismus getauscht werden. Zahlungs- und Geldströme von Anbietern und Nachfragern der Leistungen entsprechen sich nicht und der Tausch bzw. in Geldeinheiten bewertete Leistungen existieren nicht. Hinzu kommt, dass die Ziele der Beteiligten im Hochschulsystem äußerst heterogen sind.“ (Pastowski 2003: 147)

Deswegen werden die Anspruchsgruppen in diesem Beitrag mittels einer Analyse von Sekundärliteratur identifiziert. Deren Segmentierung bezieht sich in erster Linie auf die Unterteilung in interne und externe Anspruchsgruppen.

### **2.2.2. Erfassung der Anspruchsgrundlagen**

In einem zweiten Schritt, dem „Erfassen der Anspruchsgrundlagen“, wird eine sogenannte Relevanzmatrix nach Scholz (1987) erstellt (Pastowski 2004: 17-18). Diese Erstellung erfolgt in drei Unterschritten. Zunächst werden die Ziele der jeweiligen Stakeholder im Hinblick auf die Universität sowie die Ziele der Universität im Hinblick auf die jeweiligen Stakeholder erörtert. Zielkonflikte werden durch diese Gegenüberstellung der Ansprüche sichtbar. Inhaltlich ist damit die Beziehung der Stakeholder untereinander erörtert. Es bleibt aber die Frage offen, wie sich das Verhältnis hinsichtlich der Durchsetzungsfähigkeit der Ziele gestaltet. Um diese zu beantworten wird in einem zweiten Unterschritt die Machtstruktur analysiert. Hierhingehend werden verschiedene Machtbasen (Bindungsmacht = rechtliche Durchsetzung; Retaliationsmacht = kollektive Verweigerungshaltung bei Nichterfüllung des Anspruchsnieveaus; Substitutionsmacht = Abbruch durch Ersetzung der Stakeholderbeziehung; Koalitionsmacht = Vergrößerung der Durchsetzungsfähigkeit durch Zusammenschluss) unterschieden, die sowohl den Stakeholdern als auch der Universität zur Verfügung stehen (Scholz 1987: 28). Und schließlich wird in einem dritten Unterschritt das Risiko der Verfolgung von Ansprüchen analysiert:

„Die Beurteilung dieses Risikos hängt nicht nur davon ab, wie hoch der eingesetzte Betrag absolut ausfällt, sondern auch wie groß er in Relation zu den übrigen Einsätzen des betreffenden Stakeholders ist. Die absolute und relative Höhe des eingegangenen Risikos fungiert im ISM [Integrativ Strategisches Management, C.F.] als Indikator dafür, wie massiv der Stakeholder seine Ansprüche geltend machen dürfte.“ (Scholz 1987: 28)

Im Hinblick auf die Universität gilt dies analog.

### **2.2.3. Bestimmung der Relevanz**

In einem dritten Schritt erfolgt die „Bestimmung der Relevanz“ (Scholz 1987: 29) bzw. die „Bestimmung der Abhängigkeitsverhältnisse“ (Pastowski 2004: 18). Dieser Schritt dient zur Bestimmung von Stakeholdern, deren Ziele im Gegensatz zu denen einer Interessengruppe entsprechend dem Prinzip strategischer Effektivität von der Universität bei der Definition der organisationsstrategischen Ziele beachtet werden müssen (Scholz 1987: 30): „Eine Interessengruppe ist im ISM von Relevanz und damit „Stakeholder“, wenn sie Zielansprüche äußert, ein Einsatzrisiko trägt und über adäquate Macht verfügt.“ (Scholz 1987: 29) Darüber hinaus ist noch die gegenseitige Abhängigkeit von Universität und Stakeholdern zu erheben, die sich aus der Substituierbarkeit der betreffenden Leistungen durch den jeweiligen Leistungsempfänger ableiten lässt (Pastowski 2004: 19).

Nach Scholz (1987: 29) unterscheidet sich eine Stakeholdergruppe von einer Interessengruppe dadurch, dass drei Bedingungen erfüllt: sie erhebt einen Zielanspruch, sie trägt ein Einsatzrisiko und sie besitzt entsprechende Macht. Da die Grundlage der oben vorgenommen Identifizierung in einer gesetzlichen Grundlage besteht, sind diese Bedingungen erfüllt, es handelt sich also um universitäre Stakeholder. Allerdings muss diese Relevanz der Stakeholder noch näher spezifiziert werden.

### **2.2.4. Stakeholdermapping**

Im vierten Schritt dem sogenannten „Stakeholder Mapping“ steht die Qualität des Beziehungsgefüges zwischen den Stakeholdern und Universität sowie den Stakeholdern untereinander im Fokus des Interesses. Es wird analysiert, wie sich Veränderungen der Rahmenbedingungen auf diese Gefüge auswirken (Pastowski 2004: 22-23). Mittels eines Beeinflussungsdiagramms werden die verschiedenen Beziehungen zusammengetragen und beschrieben.

„Entscheidend ist aber nicht nur, daß komplexe Systeme über Beeinflussungsdiagramme dargestellt werden. Wichtig ist vielmehr, daß die Erstellung derartiger Cognitive Maps ein Vorgang der *Problembewältigung* ist, bei dem die einzelnen „map“ bewußt gemacht und zusammengelegt werden.“ (Scholz 1987: 30)

### **2.2.5. Entwicklung anspruchsbezogener Strategien**

Im fünften Schritt, der „Entwicklung anspruchsgruppenbezogener Strategien“, werden dann auf der Grundlage der zuvor durchgeführten Analyseschritte die erwarteten Reaktionen der Akteure auf die Veränderung der Rahmenbedingungen erörtert:

„Im Rahmen des Forecastings werden dann die Richtung, das Ausmaß und die Intensität der Umweltveränderungen, insbesondere im Sinne eines Bedrohungspotentials für die Unternehmung analysiert. [...]. Unterschiedliche Interessen führen zwangsläufig zu Interessenkonflikten, die beim Management zusammenlaufen. Damit sind die Probleme nahezu vorgegeben, da das Management nicht alle Ansprüche simultan erfüllen kann und muss [...]. [...]. Aus diesem Umstand resultiert das Problem, die unterschiedlichen Ansprüche zu verstehen, sie gegeneinander abzuwägen und sich dann im Sinne der Unternehmung für eine Strategie zu entscheiden.“ (Pastowski 2004: 23-24)

Damit wurde die Systematik der in diesem Beitrag durchzuführenden Stakeholderanalyse dargelegt. Im Folgenden wird erörtert, welche Interessengruppen Gegenstand der Analyse sein werden.

### **3. Universitäre Stakeholder – eine Bestandsaufnahme**

#### **3.1. Universitäre Interessengruppen**

Der Stakeholder-Theory liegt unter anderem die Idee zu Grunde, dass verschiedene Akteursgruppen an der Unternehmung beteiligt sind und das Unternehmen an sich deshalb als ein Beziehungsgeflecht dieser Gruppen konzipiert werden kann:

„Business can be understood as a set of relationships among groups which have a stake in the activities that make up the business. Business is about how customers, suppliers, employees, financiers (stockholders, bondholders, banks, etc.), communities, and managers interact and create value. To understand a business is to know how these relationships work. And the executive's or entrepreneur's job is to manage and shape these relationships.” (Freeman u.a.: 2010: 24)

Wie oben dargelegt, ist das Beziehungsgefüge einer Hochschule ungleich komplexer als das eines Unternehmens, da Hochschulen auf einer großen Anzahl an Teilmärkten aktiv sind und damit mit vielen verschiedenen Akteuren interagieren, die darüber hinaus noch sehr verschiedene Ziele verfolgen: Die Leitungsebene der Universitäten sowie die Mitarbeiter, die in die Statusgruppen HochschullehrerInnen, wissenschaftliche Mitarbeiter, studentische Mitarbeiter sowie das nicht-wissenschaftliche Personal unterschieden werden können, sowie die Studierenden. Da der Staat nach wie vor den Großteil der finanziellen Ressourcen bereitstellt, sind auch noch die Landesregierungen sowie die Bundesregierung zu nennen. In diesem Zusammenhang ist auch noch auf die Drittmittelgeber hinzuweisen. Neben den zukünftigen Arbeitgebern der Studierenden kann auch die Kommune bzw. der Universitätsstandort als Interessengruppe bezeichnet werden (Dilger 2001: 134).

Diese Liste könnte noch beliebig erweitert werden. Da das Ziel dieses Papiers in der Ableitung von Steueranforderungen für Universitäten besteht, werden in diesem Papier nur diejenigen Interessengruppen in die Analyse einbezogen, deren Ziele prinzipiell an allen Universitäten ähnlich sind. Dies ist der Fall, wenn eine gemeinsame rechtliche Grundlage besteht, wie dem Hochschulrahmengesetz. Auf dieser Grundlage können folgende Interessengruppen identifiziert werden: Professoren, wissenschaftlicher Nachwuchs, Studierende, die Selbstverwaltungsorgane, die Bundesregierung, die Landesregierungen, Akkreditierungsrat bzw. -agenturen sowie Drittmittelgeber. Wissenschaftliche Mitarbeiter im Beamtenverhältnis erhalten in diesem Papier keine gesonderte Betrachtung, da sie im Hinblick auf ihre Ziele je nach ihrer beruflichen Position den Professoren oder dem wissenschaftlichen Nachwuchs zugeordnet werden können. Wissenschaftliche Mitarbeiter, die in einem Angestelltenverhältnis stehen, werden zur Gruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses gezählt. Die Selbstverwaltungsorgane lassen sich wie folgt differenzieren: Hochschulleitung, Verwaltung, Fakultäten bzw. Dekanate. Die Gruppe der Drittmittelgeber lässt sich in staatliche und private differenzieren. In Bezug auf die staatlichen sind vor allem die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) sowie das Bundesministerium für Forschung und Bildung (BMBF) zu nennen. Private Drittmittelgeber sind vor allem die politischen Stiftungen sowie Unternehmen. Unternehmen werden darüber hinaus noch in ihrer Rolle als zukünftige Arbeitgeber betrachtet.

#### **3.2. Erfassung der Anspruchsgrundlagen**

Im Folgenden werden zunächst die Anspruchsgrundlagen der Stakeholder sowie die der Universität erfasst. Diese Gegenüberstellung ist auf die inhaltliche Ebene der Stakeholderbeziehung fokussiert. Die Anspruchsgrundlagen werden im Folgenden aus dem Hochschulrahmen-

gesetz sowie aus neueren Forschungsergebnissen und Sekundärliteratur abgeleitet und erörtert. Dazu werden die Stakeholderbeziehungen der Universität einzeln betrachtet.

Im darauffolgenden Analyseschritt wird dann der Einfluss der Stakeholder im Hinblick auf die Anspruchsdurchsetzung beurteilt. Diese insgesamt statische Betrachtung ist notwendig, um anschließend ein zutreffendes Bild der Dynamik Beziehungsgefüges aufzeigen zu können.

### **3.2.1. Professoren**

Nach § 2 HRG bestehen die Aufgaben einer Universität in „der Pflege und der Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat.“ Die Ansprüche der Universität an die Gruppe der Professoren lassen sich unter dem Ausdruck „inhaltliche Erfüllung dieser Aufgaben“ subsumieren.

Von der Erfüllung dieser Aufgaben hängt nicht weniger als der Umfang der staatlichen Finanzierung einer Universität ab (§ 5 HRG). Diese stellt nach wie vor die bedeutendste finanzielle Ressource dar. Allerdings sind Universitäten sowie deren Mitglieder nach § 25 HRG auch berechtigt, Forschungsvorhaben im Rahmen ihrer Dienstaufgaben durchzuführen, die von dritter Seite – also nicht aus den Haushaltsmitteln der Universität – finanziert werden. Diese Art der Forschungsförderung stellt neben der staatlichen Finanzierung eine bedeutende Quelle der Finanzierung der Universität dar, da nach § 25 (6) HRG die daraus generierten Einnahmen der Universität voll zur Verfügung stehen:

„Finanzielle Erträge der Hochschule aus Forschungsvorhaben, die in der Hochschule durchgeführt werden, insbesondere aus Einnahmen, die der Hochschule als Entgelt für die Inanspruchnahme von Personal, Sachmitteln und Einrichtungen zufließen, stehen der Hochschule für die Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung.“ (§25 (6) HRG)

Insofern sind die Universitäten daran interessiert, dass die Professoren sogenannte Drittmittel einwerben.

Der Universität kommt in Bezug auf die Erfüllung der Aufgaben aber nicht nur eine lediglich passive Rolle zu. Nach § 4 (2) HRG ist die Universität berechtigt, den Forschungsbetrieb nach Maßgabe einer übergeordneten organisationsspezifischen Strategie zu organisieren: „Entscheidungen der zuständigen Hochschulorgane in Fragen der Forschung sind insoweit zulässig, als sie sich auf die Organisation des Forschungsbetriebes, die Förderung und Abstimmung von Forschungsvorhaben und auf die Bildung von Forschungsschwerpunkten beziehen; [...]“. In Bezug auf Lehre ist die Universität nach § 8 HRG sogar in der Pflicht aktiv gestaltend einzuwirken:

„Die Hochschule hat die ständige Aufgabe, im Zusammenwirken mit den zuständigen staatlichen Stellen Inhalte und Formen des Studiums im Hinblick auf die Entwicklungen in Wissenschaft und Kunst, die Bedürfnisse der beruflichen Praxis und die notwendigen Veränderungen der Berufswelt zu überprüfen und weiterzuentwickeln.“ (§ 8 HRG)

Dieser Paragraph bezieht sich somit auf den Inhalt sowie das Angebot an Lehrveranstaltungen.

Nach § 58 (1) HRG haben die Universitäten „das Recht der Selbstverwaltung im Rahmen der Gesetze“. Die Mitglieder der Universität besitzen dementsprechend nach § 37 (1) HRG sowohl das Recht als auch die Pflicht zur Mitwirkung an der Selbstverwaltung. Diese Anforderung

rung bezieht sich allerdings nicht nur auf die Professoren, sondern auf alle Mitglieder der Universität.

Die Professorenschaft stellt somit den „operativen Kern“ (Mintzberg 1983) einer Universität dar. Diese Ansprüche spiegeln sich auch in den dienstlichen Aufgaben der Professoren wider, die in § 43 HRG geregelt sind:

„Die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer nehmen die ihrer Hochschule jeweils obliegenden Aufgaben in Wissenschaft und Kunst, Forschung, Lehre und Weiterbildung in ihren Fächern nach näherer Ausgestaltung ihre Dienstverhältnisses selbstständig wahr.“ (§ 43 HRG)

In dieser Aufgabenbeschreibung kommt auch schon der Grundanspruch der Professoren an die Universität zum Ausdruck.

Dieser Grundanspruch der Professoren besteht in der Selbst- und Eigenständigkeit im Hinblick auf die Erfüllung ihrer Dienstaufgaben. Formal besteht die Beziehung zwischen einer Universität und einem Professor in einem Arbeitsverhältnis, wobei die Universität die Rolle des Arbeitgebers einnimmt und der Professor die Rolle des Arbeitnehmers. Die Erwartungen und Anforderungen, welche die Arbeitnehmer in der Wissenschaft an ihren Arbeitsplatz bzw. ihren Arbeitgeber stellen, sind allerdings spezifisch:

„Mit zahlreichen anderen Untersuchungen liegt dieser Studie aber die These zugrunde, dass Wissenschaftler/innen darüber hinaus im Vergleich mit anderen Berufsgruppen besondere Ansprüche an ihre Arbeitsplätze stellen – mehr noch, dass gute Wissenschaft auf solche Wissenschaftler/innen, die diese Ansprüche stellen, funktional angewiesen ist. Die Gründe dafür haben zum einen mit der inhaltlichen Aufgabe der Wissenschaft zu tun und zum anderen und damit zusammenhängend mit der spezifischen Struktur wissenschaftlicher Karrieren.“ (Buchholz u.a. 2009: 21)

Insofern kann nicht einfach davon ausgegangen werden, dass Kriterien zur Messung der Attraktivität von Arbeitsplätzen in Berufsfeldern außerhalb der Wissenschaft auch für diesen Bereich zweckmäßig sind (Buchholz u.a. 2009: 20-21).

Die funktionale Interdependenz von Wissenschaft als Arbeitsprozess und -produkt und den Ansprüchen der Wissenschaftler als Arbeitnehmer lässt sich aus den Spezifika von Wissenschaft als Beruf ableiten: Der Beruf des Wissenschaftlers stellt hohe Anforderungen an jene, die diesen ausüben. Anders als in anderen Berufszweigen bestehen diese Anforderungen nicht allein in qualifikatorischen Voraussetzungen, sondern darüber hinaus und vor allem in persönlichen Eigenschaften:

„Die Praxis des Forschens ist überdies hoch voraussetzungsvoll, weil sie kaum standardisierbar ist und der Erfolg des vielfach hohen Arbeitseinsatzes nicht gesichert ist. Weber (Weber 2002 [1919]) beschreibt eindrücklich, wie gute Einfälle, akribische Arbeit und eine hohe Frustrationstoleranz bei Misserfolgen zu einer Laufbahn als Wissenschaftler/in dazu gehören. Auf der individuellen Ebene erfordert Wissenschaft also ein spezifisches Ethos im Sinne einer Orientierung an Selbstbestimmtheit, Hingabe an ein Thema und besonderer intrinsischer Motivation.“ (Buchholz 2009: 23)

Darüber hinaus unterscheidet sich das Berufsfeld Wissenschaft, vor allem die klassische akademische Karriere innerhalb der Universität, von anderen Berufszweigen durch sein hohes Maß an Selektivität, welches allerdings erst vergleichsweise spät in der individuellen Berufsbiographie der Wissenschaftler zum Tragen kommt. Der Erst-Ruf auf eine Professur erfolgt

durchschnittlich im Alter von 40 Jahren (Krimmer u.a. 2005: 10). Daraus folgt, dass eine akademische Karriere prinzipiell von einer lang anhaltenden Phase beruflicher Unsicherheit gekennzeichnet ist, in der nicht weniger auf dem Spiel steht als eben jene Karriere – und damit die materielle Sicherung des Lebensunterhalts (Buchholz 2009: 25-26). Einschränkend muss allerdings hinzugefügt werden, dass der Grad dieser Unsicherheit je nach wissenschaftlicher Disziplin unterschiedlich stark ausgeprägt ist.

Vor dem Hintergrund dieser prinzipiellen Bedingungen der Berufstätigkeit als Wissenschaftler stellt sich die Frage, warum Individuen diesen Beruf wählen. Verschiedene Studien zeigen, dass hierbei vor allem übergeordnete, den Arbeitsprozess insgesamt prägende Kriterien zum Tragen kommen. Dabei spielt vor allem die hohe Autonomie im Hinblick auf den Arbeitsprozess/die Arbeitsorganisation sowie im Hinblick auf Arbeitsinhalte eine herausragende Rolle, die große Gestaltungsspielräume eröffnet und ein hohes Maß an individueller Selbstverwirklichung ermöglicht (Jacob/Teichler 2011: 41; Jacob 2011: 271; Krimmer u.a. 2005: 11). Diese Autonomie kommt nicht nur im Hinblick auf die Inhalte und die Organisation der wissenschaftlichen Tätigkeit, sondern auch in deren materiellen sowie personellen Ausstattung zum Tragen. Ist die Anforderung nach Autonomie erfüllt, so stellt sich trotz ansonsten eher negativ wirkenden Berufsmerkmale wie ein aufgrund der hohen Qualifikation vergleichsweise niedriges Einkommen, ein hoher zeitlicher Arbeitsumfang, steiniger Karriereweg, etc. ein relativ hohes Maß an beruflicher Zufriedenheit ein (Jacob/Teichler 2011: 41). Autonomie stellt somit die Grundanforderung der Wissenschaftler an die Universität als Arbeitsplatz dar. Diese kann durch die Arbeitsumgebung unterstützt und/oder eingeschränkt werden.

Ziele	
Professoren zu Universität	Universität zu Professoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Autonomie im Hinblick auf die Arbeitsorganisation.</li> <li>– Autonomie im Hinblick auf Arbeitsinhalte.</li> <li>– Autonomie im Hinblick auf die Prioritätensetzung in Bezug auf die Dienstaufgaben.</li> <li>– Angemessene materielle und personelle Ausstattung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inhaltliche Erfüllung folgender Aufgaben: Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung.</li> <li>– Erfüllung der Dienstaufgabe Lehre im Sinne der Weiterentwicklung der Inhalte und Formen des Studiums im Hinblick auf Veränderungen wissenschaftlicher Erkenntnisse, der Bedürfnisse der beruflichen Praxis sowie der Berufswelt.</li> <li>– Erfüllung der Dienstaufgabe Forschung im Sinne der übergeordneten, universitären Strategie.</li> <li>– Einwerbung von Drittmitteln.</li> <li>– Mitwirkung in der Selbstverwaltung.</li> </ul>

Tabelle 1: Ziele der Stakeholderbeziehung Universität – Professoren

Diese Ausführungen zeigen, dass kein grundsätzlicher Interessenkonflikt zwischen der Universität und der Professorenschaft besteht, diese Beziehung aber dennoch ein hohes Potential für solche Konflikte aufweist. Diese Konflikte brechen dann auf, wenn die universitären Ziele im Hinblick auf Forschung und Lehre von denen der Professoren abweichen. Da die Anzahl der Professoren an Universitäten sehr groß ist und alle gleichermaßen und gleichberechtigt

einen hohen Autonomieanspruch im Hinblick auf ihre Tätigkeit anmelden, sind Konflikte unvermeidlich. Die entscheidende Frage ist aber nicht, ob solche Konflikte existieren, sondern von welcher Intensität diese Konflikte geprägt sind. Der Begriff der Konfliktintensität verweist dabei zum einen auf die Anzahl der Professoren, die in diesen Konflikt involviert sind. Je mehr Professoren in Konflikt mit der Universität stehen, desto intensiver ist dieser. Zum anderen verweist der Begriff auf die Anzahl der Konfliktfelder. Je mehr Konfliktfelder existieren, desto intensiver ist der Interessenkonflikt.

### **3.2.2. *Wissenschaftlicher Nachwuchs***

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses gehört nach § 2 (2) HRG zu den Aufgaben der Universität. Insofern besteht das erste Ziel der Universität im Hinblick auf diese Gruppe darin, dass diese die Qualifikationsstufen (in der Regel Promotion und Habilitation) erfolgreich absolviert. Darüber hinaus sind Universitäten an der Gruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses als Arbeitnehmer interessiert. Diese machen einen Großteil der wissenschaftlichen Mitarbeiter aus und erbringen vor allem wissenschaftliche Dienstleistungen. Ein weiteres wichtiges Interesse am wissenschaftlichen Nachwuchs seitens der Universität besteht des Weiteren darin, dass die Aufgabenerfüllung in diesem Bereich nach § 5 HRG ein wesentlicher Bestandteil des Finanzierungsschlüssels darstellt.

Die Promotion stellt den ersten Karrierebaustein einer wissenschaftlichen Karriere dar. Das Promovierenden-Netzwerk THESIS hat 2004 knapp 10.000 Promovierende nach ihren Motiven für die Entscheidung zur Promotion befragt. Demnach ist vor allem das fachliche Interesse ausschlaggebend für die Entscheidung zur Promotion:

„Fast alle Doktoranden beginnen die Arbeit an der Dissertation aus wissenschaftlicher Neugier. Von großer Bedeutung sind das allgemeine Interesse am wissenschaftlichen Arbeiten (87,1 %), das Interesse an einem konkreten Thema (85,2 %) und die Begeisterung für Methoden und Theorien des Fachs (71,7 %). Die Promotion wird darüber hinaus von drei Viertel der Doktoranden als Voraussetzung für die angestrebte berufliche Tätigkeit angesehen.“ (Gerhardt/Briede/Mues 2005: 80)

Neuere Forschungsergebnisse belegen ebenfalls, dass das Interesse an der Disziplin der ausschlaggebende Punkt für die Entscheidung zur Promotion darstellt (Jacob 2011: 110).

Finanziert wird diese Qualifikationsphase in den meisten Fällen über eine Beschäftigung bei einer Universität oder Forschungseinrichtung, dies gaben 79,6 Prozent aller Befragten an. Wobei 28,2 Prozent dieser Antwortgruppe auf sogenannten Drittmittelstellen beschäftigt sind (Gerhardt/Briede/Mues 2005: 81).

Wissenschaftliche Mitarbeiter sind oft in Teilzeit beschäftigt (31 Prozent der Befragten). Zwischen 1992 und 2007 konnte ein Zuwachs bei den in Teilzeit beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeitern um 6 Prozent verzeichnet werden. Darüber hinaus ist der Großteil der wissenschaftlichen Mitarbeitern befristet und ohne Aussicht auf dauerhafte Übernahme beschäftigt (Jacob/Teichler 2011: 35-36). Es stellt sich also die Frage, warum Nachwuchswissenschaftler ein niedrigeres Einkommen als in der freien Wirtschaft sowie eine unsichere Karriereplanung in Kauf nehmen. Die Antwort darauf ähnelt denen der Professoren:

„Als Gründe für die Akzeptanz eines derartigen, der hohen Qualifikation anscheinend nicht entsprechenden Einkommens seitens der Wissenschaftler – vor allem in Norwegen und unter den Angehörigen des junior staff – wurde oftmals die aus der Arbeit zu beziehende intrinsische Motivation, die Freude am Forschen, aber auch der hohe Grad an Autonomie und akademischer Freiheit angegeben.“ (Jacob 2011: 271)

Nachwuchswissenschaftler fordern von der Universität also weniger ein angemessenes Einkommen oder eine angemessene berufliche Sicherheit, sondern sind vielmehr an selbst- und eigenständigem Arbeiten interessiert, welches ihnen wissenschaftliche Entfaltung ermöglicht.

Ziele	
Wissenschaftlicher Nachwuchs zur Universität	Universität zum wissenschaftlichen Nachwuchs
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Karrierevorbereitung.</li> <li>– Förderung durch Forschung und Lehre.</li> <li>– Ausreichende Finanzierung der Qualifikationsphase durch eine entsprechende Stelle.</li> <li>– Ausreichend Gelegenheit für eigene wissenschaftliche Arbeit im Rahmen ihrer Dienstaufgaben.</li> <li>– Autonomie im Hinblick auf die Arbeitsorganisation sowie akademische Freiheit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wissenschaftliche Qualifizierung.</li> <li>– Erbringung wissenschaftlicher Dienstleistungen.</li> <li>– Erbringung von Forschungsleistungen.</li> <li>– Finanzielle Ressource.</li> <li>– Übernahme von Lehrlast.</li> </ul>

Tabelle 2: Ziele der Stakeholderbeziehung Universität – wissenschaftlicher Nachwuchs

Auch diese Gegenüberstellung der Ziele der Universitäten und des wissenschaftlichen Nachwuchses zeigt, dass kein prinzipieller Interessenkonflikt besteht.

### 3.2.3. Studierende

Auch im Hinblick auf die Studierenden ist ein Interesse der Universität finanzieller Natur. Denn auch die Aufgabenerfüllung in Bezug auf die Lehre ist nach § 5 HRG eine Determinante im Hinblick auf deren finanzielle Ausstattung durch den Staat.

Nach § 2 (1) HRG gehört es zu den Aufgaben einer Universität „auf berufliche Tätigkeiten vor[zubereiten, C.F.], die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und wissenschaftlicher Methoden [...] erfordern.“ Dementsprechend besteht das Ziel des Studiums nach § 7 HRG die Vorbereitung auf eine berufliche Tätigkeit durch die Vermittlung von fachlichen Kenntnissen, Fähigkeit und Methoden, die die Studierenden in die Lage versetzen, wissenschaftlich zu arbeiten sowie verantwortlich zu Handeln. Im Hinblick auf die Ausgestaltung der universitären Ausbildung gibt das HRG eine Anzahl von Rahmenbedingungen vor (§ 7-20 HRG): ein berufsqualifizierender Abschluss als Zweck eines Studienganges; die Festsetzung von Regelstudienzeiten pro Studiengang, die Frei- und Gestaltungsäume für eine berufspraktische Tätigkeit sowie praktische Studiensemester bieten und die Prüfungszeiten beinhalten; Höchstdauer der Regelstudienzeit bis zum ersten berufsqualifizierenden Abschluss; Schaffung eines Leistungspunktesystems zur Nachweiserbringung von Studien- und Prüfungsleistungen; Formalia hinsichtlich der Prüfungen sowie hinsichtlich der Hochschulgrade und Abschlussarten. Des Weiteren sind die Universitäten nach § 2 (4) dazu angehalten, an der sozialen Förderung ihrer Studierenden mitzuwirken, dies gilt vor allem im Hinblick auf diejenigen Studierenden, deren soziale Situation von der des sogenannten Normalstudierenden abweicht, z.B. Studierende mit Kind oder mit Behinderung.

Die Aufgaben der Universität im Hinblick auf das Studium wurden an dieser Stelle ausführlich aufgelistet, weil diese spiegelbildlich für die Ziele der Studierenden zur Universität ste-

hen. Laut einer Studie von Bargel et al. (2010) stellen Bachelorstudierende vor allem folgende Erwartungen an ihr Studium: die Vorbereitung auf bzw. Qualifizierung für eine interessante berufliche Tätigkeit, den Erwerb von Fachwissen, eine gute wissenschaftliche Ausbildung sowie die Möglichkeit eigene Vorstellungen und Ideen zu entwickeln (Bargel et al. 2010: 19). Die Datengrundlage dieser Studie basiert auf den folgenden Erhebungen zwischen 2006 und 2008: dem Studierendensurvey, einer Online-Befragung zum Europäischen Hochschulraum und dem Studienqualitätsmonitor. Den Autoren zufolge wurden die oben aufgelisteten Erwartungen zu jeweils mehr als 90%, als späteren Nutzen des Studiums angesehen (Bargel et al. 2010: 19). Das Statistische Bundesamt hat Daten hinsichtlich der Fach- und Gesamtstudien-dauer, der Absolventenanzahl in der Regelstudienzeit, der Erfolgsquote sowie der Betreuungrelation erhoben (Brugger et al. 2012). Diese Faktoren dürften ebenfalls Erwartungen von Studierenden abbilden. Diese Behauptung wird durch eine Studie des HIS aus dem Jahre 2004 gestützt, in der Hochschulabsolventen hinsichtlich ihres Urteils über ihr Studium befragt wurden. Demnach zeigten sich diese mit der Studienorganisation sowie mit der sächlichen Ausstattung (Zugang zu EDV-Diensten, Bibliotheksausstattung, etc.) zufrieden. Allerdings zeigten sich die Befragten weniger zufrieden hinsichtlich des Praxisbezugs des Studiums, der Betreuung durch die Lehrenden (vor allem im Hinblick auf inhaltlichem Feedback über erbrachte Studienleistungen) sowie hinsichtlich von Transferhilfen zum Übergang in Beschäftigungssystem (Briedis/Minks 2004: 17).

Eine neuere Studie von Wilkesmann et al. (2011) zeigt allerdings, dass der Praxisbezug im Studium zwar gewünscht ist, aber eher eine untergeordnete Rolle spielt. Wilkesmann et al. haben sich mit den Zielen und Erwartungen sogenannten nicht-traditionell Studierender (NTS) auseinandergesetzt. Zu dieser Gruppe zählen die Autoren Studierende, die auf dem zweiten Bildungsweg ihre Hochschulzugangsberechtigung erworben haben, die das 30. Lebensjahr überschritten haben, sowie Studierende, die mehr als 20 Stunden in der Woche einer Erwerbstätigkeit nachgehen (Wilkesmann et al. 2011: 67). Diese Studierendengruppe äußerte vor allem folgende Ziele: angemessene Teilnehmerzahl, die Studienorganisation sollte Spielräume für eine Nebentätigkeit lassen, es sollte eine zentrale Anlauf- und Auskunftsstelle für alle das Studium betreffende Angelegenheiten geben sowie flexible Prüfungszeiträume und Anmeldefristen (Wilkesmann et al. 2011: 66). Darüber hinaus sprachen auch 49 Prozent der Befragten in dieser Studie die Erwartung aus, aktiv wesentliche Inhalte und Informationen ihre Studienganges mitgestalten zu können (Wilkesmann et al. 2011: 74). Darüber hinaus wünschen sich 38 Prozent der Befragten E-Learning-Anteile, die ein autonomes Selbststudium ermöglichen (Wilkesmann et al. 2011: 74).

Ähnliche Wünsche äußerten in einer 2005 an der Ruhr Universität Bochum durchgeführten Befragung Studierende mit Kind. Auch diese äußerten den Wunsch nach flexiblen Prüfungs-terminen und -fristen, einer Mischung aus Präsenz- und Selbststudium sowie einer Studien-gangberatung (Wassermann 2005: 138-142). Insgesamt zeigt sich, dass die Anforderungen der Studierenden über die verschiedenen Gruppen hinweg relativ ähnlich sind.

Ziele	
Studierende zur Universität	Universität zu Studierenden
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vorbereitung auf interessante berufliche Tätigkeit.</li> <li>– Erwerb von Fachwissen.</li> <li>– Befähigung zum wissenschaftlichen Arbeiten.</li> <li>– Autonomes und eigenverantwortliches arbeiten.</li> <li>– Angemessene Regelstudienzeit.</li> <li>– Angemessene Betreuung/ Betreuungsrelation.</li> <li>– Angemessene Erfolgsquote.</li> <li>– Gute Studienorganisation.</li> <li>– Angemessene sächliche Ausstattung/angemessene Studienbedingungen.</li> <li>– Praxisbezug des Studiums.</li> <li>– Transferhilfen zum Übergang in die Erwerbstätigkeit.</li> <li>– Angemessene Möglichkeiten des Selbststudiums/E-Learning.</li> <li>– Angemessene Kinderbetreuung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Finanzielle Ressource.</li> <li>– Berufliche Qualifizierung.</li> <li>– Imagebotschafter.</li> </ul>

Tabelle 3: Ziele der Stakeholderbeziehung Universität – Studierende

Die Erwartungen der Studierenden an die Universität können als Operationalisierung der Aufgaben der Universität vor allem im Hinblick auf die Lehre gelesen werden. Auf der inhaltlichen Ebene zeigt sich auch hier, dass zunächst kein Widerspruch zwischen den gegenseitigen Erwartungen besteht.

### **3.2.4. Hochschulleitung/Rektoren**

Unmittelbar ergeben sich aus dem HRG keine Aufgaben für Hochschulleitungen. Vor dem Hintergrund des Umgestaltungsprozess des Hochschulsystems, der 1998 mit der vierten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes einsetze (Hüther 2010: 69-72), lassen sich aber Aufgaben ableiten. Diese Aufgaben betreffen vor allem die Organisation der Universität sowie deren externe Kommunikation: die Organisation des Forschungsbetriebes sowie des Lehrbetriebes (§ 4 (1), (3) HRG) und die Unterrichtung der Öffentlichkeit über die Erfüllung der universitären Aufgaben (§2 (8) HRG). Mit der Novelle des HRG wurden neue Steuerungsverfahren für die Hochschulen implementiert. Zunächst einmal wurde der Handlungsspielraum der Universitäten vergrößert, indem die bislang verfolgte Input-Steuerung mittels Gesetzen und Richtlinien durch den Modus der Output-Steuerung ersetzt wurde (Lanzen-dorf/Pasternack 2008: 51-52). In diesem Zusammenhang hat sich in den letzten Jahren in den einzelnen Bundesländern vorrangig das Instrument der Zielvereinbarung zwischen dem zu-

ständigen Landesministerium und den einzelnen Universitäten durchgesetzt (Schimank/Lange 2007: 539). Die Zielvereinbarungen beinhalten vor allem Absprachen in Bezug auf die Aspekte Herausbildung eines spezifischen Hochschulprofils, Forschungs- und Lehrleistungen, Förderung von NachwuchswissenschaftlerInnen, Internationalisierung sowie das Studienangebot (Kehm/Fuchs 2010: 81) und werden bilateral zwischen Landesministerium und Hochschulleitung ausgehandelt:

„Ein Zuwachs an institutioneller Autonomie ergibt sich aus dem Abbau von Verfahrensvorschriften, vor allem in Fragen von Haushalt und Personal (Abschaffung der Kameralistik und Lockerung von Stellenplänen), der Reduzierung von Fachaufsichtsgegenständen (z.B. Einführung der Berufung von Professoren durch Hochschulleitungen) und der Ermöglichung neuer Trägerschaften und Rechtsformen für Hochschulen. [...] Mittels der Erweiterung von Zuständigkeiten und Verlängerung der Amtszeiten von Hochschulleitungen und Dekanen wird angestrebt, ein Hochschulmanagement aufzubauen. Leitungspersonen innerhalb der Hochschulen sollen die neuen institutionellen Entscheidungsspielräume strategisch im Sinne eines Leistungswettbewerbs ausfüllen.“ (Lanzendorf/Pasternack 2008: 52-53).

Die zueinander im Wettbewerb stehenden Leistungen lassen sich vor allem als Profilbildung und Qualitätsmanagement beschreiben. Das Ziel ist es, die Verantwortung für die Leistungen der Universität zurechenbar zu machen (Meier 2009: 145-153):

„Je überzeugender nun die Vorstellung wird, die Qualität von Forschung und Lehre sei ein zugängliches Gut, desto plausibler ist es, die Hochschulen als Organisationen für die Qualität in diesen Kernprozessen verantwortlich zu machen. [...] Wenn man so will, dient also die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen der Übernahme einer Verantwortlichkeit, die durch sie selbst zuallererst plausibilisiert wird.“ (Meier 2009: 149)

Damit sind die Ziele der Universität an eine Hochschulleitung benannt. Die Zurechenbarkeit der Verantwortung für die Leistungen der Organisation erfordert aber nicht nur eine inhaltliche, aufgabenspezifische Zurechenbarkeit, sondern auch eine persönliche. Diese Bedingung kommt in der sogenannten Professionalisierung der Hochschulleitungen zum Tragen (Meier 2009: 153; Kleimann 2011: 202):

„Der Rektor oder Präsident fungiert an Stelle der schwer greifbaren Gesamtorganisation als Adressat gesellschaftlicher Erwartungen. Dafür ist – zweitens – die Bedingung, dass die Rolle der Präsidenten formal gestärkt wird, denn: ultra posse nemo obligatur. Diese Stärkung ist in nahezu allen Landeshochschulgesetzen durch die Erweiterung von Zuständigkeiten und Kompetenzen der Hochschulleitung und durch die parallele Zurückdrängung des Einflusses akademischer Selbstverwaltungsgremien erfolgt.“ (Kleimann 2011: 202)

Diese Reformprozesse verändern die Anforderungen und die Ausgestaltung der Hochschulleitungsfunktionen. Damit geht aber auch notwendigerweise und gleichzeitig eine Veränderung der Ziele von Hochschulleitungen einher. Insofern stellt die im Folgenden erörterte Professionalisierung der Hochschulleitungen auch eine Erörterung der Anforderungen dieser dar.

Diese Veränderungen lassen kurz und knapp wie folgt zusammenfassen:

„Anders als das Honorarionenanamt nebenberuflicher Leitung weist die gesellschaftlich angesehene, durch Hauptamtlichkeit, lange Amtszeiten und erweiterte Kompetenzen gestärkte sowie gesondert vergütete Führungsfunktion in Hochschulen zentrale Merkmale beruflicher Tätigkeit auf.“ (Kleimann 2011: 218)

Nach Kleimann (2011) lässt sich die durch die Reformen der Landeshochschulgesetzte rechtlich verankerte Professionalisierung der Hochschulleitungen vor allem an den Dimensionen formale Rahmenbedingungen und Aufgabenzuschnitt abzulesen. Die formalen Rahmenbedingungen beziehen sich vor allem auf folgende Aspekte: Der Präsident nimmt innerhalb der Hochschulleitung die stärkste Position ein; der Präsident übt sein Amt hauptamtlich aus; die Amtszeiten wurden deutlich verlängert (von einem halben bis zu zwei Jahren auf sechs bis acht Jahre plus die Möglichkeit der Wiederwahl) sowie Öffnung des Zugangs für das Amt, so dass auch hochschulexterne, nicht-professorale Personen dieses theoretisch einnehmen können (Kleimann 2011: 205-206).

Hinsichtlich der Aufgaben und Zuständigkeiten wurde das Präsidentenamt erheblich ausgeweitet: strategische Kontraktsteuerung, Ressourcenentscheidungen, Organisationsentscheidungen sowie Personalpolitik (Kleimann 2011: 206-207). Insgesamt zielten die Reformen darauf ab, einen hierarchischen Steuerungsmodus in der Universität zu implementieren (Meier 2009; Kleimann 2011).

Ziele	
Hochschulleitung/Rektor zur Universität	Universität zur Hochschulleitung/zum Rektor
<ul style="list-style-type: none"> <li>– gesellschaftlich angesehene, durch Hauptamtlichkeit, lange Amtszeiten ausgezeichnete und gesondert vergütete berufliche Tätigkeit mit attraktiver Zielvereinbarung.</li> <li>– Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz im Hinblick auf die universitäre Profilbildung und das universitäre Qualitätsmanagement.</li> <li>– Entscheidungs- und Führungskompetenz im Hinblick auf: strategische Kontraktsteuerung, Ressourcenverteilung und -verwendung, Organisationsentscheidungen, Personalpolitik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sicherstellung der Grundfinanzierung.</li> <li>– Organisation des Lehrbetriebs.</li> <li>– Organisation des Forschungsbetriebs.</li> <li>– Externe Kommunikation.</li> <li>– Profilbildung.</li> <li>– Qualitätsmanagement.</li> <li>– Externe Verzahnung der Universität in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.</li> </ul>

Tabelle 4: Ziele der Stakeholderbeziehung Universität – Hochschulleitung/Rektor

Damit wurden die inhaltlichen Ziele sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Stakeholderbeziehung Rektoren-Universität erörtert. Die Schwierigkeit hinsichtlich dieser Erörterung bestand vor allem darin, dass infolge der jüngsten Reformen des Hochschulsystems der Rektor mit der Universität gleichgesetzt wurde. Dieser Gleichsetzung wurde in diesem Papier nicht gefolgt. Die Ziele der Universität im Hinblick auf den Rektor wurden zwar aus den bestehenden Gesetzen abgeleitet, da diese die Rahmenbedingungen des Handelns des Rektors setzen. Allerdings eröffnen diese Rahmenbedingungen dem Rektor einen großen Entscheidungs- und Handlungsspielraum.

„In einigen Bundesländern [...] ist die Hochschulleitung unter Berücksichtigung hochschulinterner Mitspracherechte für Einrichtung, Änderung und Auflösung von fachlichen und zentralen Organisationseinheiten zuständig. Sie kann damit die interne Organisationsform der Hochschule prägend mitgestalten und beispielsweise

Matrixstrukturen [...] etablieren, die zentral gesteuert und finanziert werden und so den Einfluss der Fakultäten schwächen.“ (Kleinmann 2011: 207)

Insofern ist in diesem Zusammenhang vor allem die Frage interessant, wie die Rektoren diesen Spielraum nutzen. Allein auf der inhaltlichen Ebene können Zielkonflikte nicht identifiziert werden.

### **3.2.5. Verwaltung/Kanzler**

Die Reformen des Hochschulsystems wirken sich auch erheblich und nachhaltig auf die universitäre Verwaltung aus. Der für das deutsche Hochschulsystem spezifische Aufgabendualismus innerhalb der Organisation von Universitäten, der sich in der formellen Trennung „zwischen akademischen Angelegenheiten der Kernbereiche Forschung und Lehre auf der einen Seite, sowie den staatlichen Verwaltungsaufgaben in Form der Administration von Ressourcen und der Bereitstellung von hochschulischen Dienstleistungen auf der anderen Seite“ (Blümel/Kloke/Krücken 2011: 108) zum Ausdruck kommt, diffundiert zunehmend. Die Hochschulverwaltung wird in verschiedenste Aufgabenbereiche des Hochschulmanagements zergliedert und geht in der Hochschulleitung auf:

„Zunächst lässt sich feststellen, dass das Berufsfeld in den letzten Jahren durch eine intensive Ausdifferenzierung sowohl der administrativen Routinearbeit der Zentralverwaltungen als auch der Tätigkeiten zwischen Wissenschaft und Administration geprägt ist. Die hierbei zu beobachtende Spezialisierung von Tätigkeitsfeldern, wie z.B. Qualitätsmanagement, Career-Service-Arbeit, Präsidialbereichs- und Fakultätsmanagement oder Alumni-Arbeit und Fundraising, korrespondiert dabei mit der Institutionalisierung neuer Berufs- und Funktionsbezeichnungen.“ (Blümel/Kloke/Krücken 2011: 120-121)

Meier (2009) spricht in diesem Zusammenhang von einer „zunehmend übliche[n] Ausdeutung von Verwaltungs- und Dienstleistungstätigkeiten als Managementaufgaben“ (Meier 2009: 152).

Diese Entwicklung impliziert auch, dass es „die Hochschulverwaltung“ nicht mehr gibt. Die Aufgaben und Funktionen der als Teile des Hochschulmanagements in der Hochschulleitung aufgegangenen Hochschulverwaltung werden maßgeblich von dieser bestimmt und unterscheiden sich damit von Universität zu Universität:

„Shifting parameters of university governance and reorganization of executive leadership have also impacted the position and role of the Kanzler as head of the university administration. [...]. Thus, in the context of profound organizational transformation within universities, the almost universal position of the Kanzler has developed into an institutional variation of formal powers of the Kanzler in accordance with the specific context of the respective university organization.“ (Krücken/Blümel/Kloke 2009: 21)

Auf einer allgemein-generalisierten Ebene lassen sich somit nur sehr abstrakte Ziele der Universität im Hinblick auf die Verwaltung ableiten, diese bestehen vor allem in der Leitung bzw. Erledigung des sogenannten administrativen Hochschulmanagements. Diese Aufgaben setzen sich vor allem aus den klassischen Standardaufgaben der Verwaltung wie der Finanz- und Personalverwaltung zusammen sowie der Unterstützung der Hochschulleitung durch die Schaffung und Leitung neuer Managementbereiche, wie beispielsweise Abteilungen für Qualitätsmanagement (Blümel/Kloke/Krücken 2011: 112-114). Wie in dem obigen Zitat schon angesprochen, wirken sich diese Veränderungen auch auf die Funktion des Kanzlers aus. Ähnlich wie die Ziele und Erwartungen von Rektoren an die Universität, lassen sich auch

diejenigen der Kanzler aus deren Funktionen und Aufgaben ableiten. Deswegen werden diese im Folgenden erörtert.

Die abnehmende Generalisierbarkeit hinsichtlich Funktion und Aufgaben der Universitätsverwaltung wird auch im Hinblick auf die Rolle des Kanzlers sichtbar. Dies zeigt sich schon in den verschiedenen Landeshochschulgesetzen:

„In some cases, the position of the Kanzler within has been formally replaced by the position of the „Hauptamtlicher Vizepräsident“ (Vice-President for administration), thereby strengthening the notion of an elected integrated member of the university leadership team. In other cases, the broad range of the responsibilities of the Kanzler was diminished to being the executive head only for the core administrative service units like facilities and financial operations.“ (Krücken/Blümel/Kloke 2009: 21)

Eine weitere Neuerung hinsichtlich der Funktion und Aufgaben des Kanzlers in den Landeshochschulgesetzen ist die Befristung der Amtszeit (Blümel/Kloke/Krücken 2010: 13). Dieser Aspekt ist vor allem vor dem Hintergrund der Professionalisierungsbestrebungen der Hochschulleitung interessant. Denn diese kommen in Bezug auf die Aufgaben und die Funktion des Rektors gerade in einer Verlängerung der Amtszeit um Ausdruck (vgl. 3.1.4).

Hinsichtlich der Aufgaben des Kanzlers zeigt eine 2008/2009 durchgeführte Befragung deutscher Hochschulkanzler, dass diese sich ihrem Selbstverständnis als Generalist bezeichnen, dessen bedeutendste Kompetenz in der Führung besteht (Blümel/Kloke/Krücken 2010: 19). Insofern hat sich das Aufgabenspektrum des Hochschulkanzlers erheblich erweitert, bestand es doch vor den Reformen hauptsächlich in der Beaufsichtigung und Durchführung „legalistischer Verwaltungsführung“ (Blümel/Kloke/Krücken 2011: 108). Trotz der Diversifizierung der Aufgaben lassen sich Tätigkeitsschwerpunkte identifizieren: Finanzverwaltung/Mittelverteilung/Controlling, Organisationsentwicklung/ Personalentwicklung und –verwaltung, Strategieentwicklung sowie Hochschulbau/IT-Bereich. Doch auch in dieser Hinsicht findet eine universitätsspezifische Diversifizierung statt, die sich bislang vor allem entlang der Dimensionen Hochschultypus und Hochschulgröße vollzieht (Blümel/Kloke/Krücken 2010: 15-17).

Ziele	
Verwaltung/Kanzler zur Universität	Universität zur Verwaltung/zum Kanzler
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Berufliche Aufgaben und Kompetenzen eines Managers.</li> <li>– Führungs-, Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen ggü. dem Rektorat.</li> <li>– Führungs-, Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen ggü. Fakultäten und Professoren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Durchführung/Leitung der Routineverwaltung.</li> <li>– Unterstützung der Hochschulleitung.</li> <li>– Verwaltungsleistungen für Fakultäten und Professoren.</li> </ul>

Tabelle 5: Ziele der Stakeholderbeziehung Universität – Verwaltung/Kanzler

Die Ziele der Kanzler an die Universität bestehen somit in erster Linie in beruflichen Merkmalen. Ob diese erfüllt werden, liegt vor allem in der Hand der Hochschulrektoren. Denn vor dem Hintergrund der Hochschulreformen schwinden sowohl die formelle als auch die tatsächliche Grundlage der Notwendigkeit eines Hochschulkanzlers:

„In our view, this differentiation of educational backgrounds relates to the increased organizational orientation of recruitment and the institutional profiles of the Kanzler. He/she is no longer the prime agent of the state ministry building upon his/her legal knowledge. Instead, the Kanzler has become a key member of the senior leadership team within the universities.“ (Krücken/Blümel/Kloke 2009: 23)

Die Integration des Kanzlers in die Hochschulleitung hängt aber in wesentlichen Teilen von der Aufgabenzuweisung sowie Kompetenzübertragung durch den Hochschulrektor ab. Insofern lassen sich auf der inhaltlichen Ebene vorerst auch keine Zielkonflikte ausmachen.

### **3.2.6. Fakultäten/Dekane**

Die Ziele der Universität zu den Fakultäten/Dekanen lassen sich nicht allgemeingültig festlegen. Zum einen sind die formalen Befugnisse in den verschiedenen Landeshochschulgesetzen unterschiedlich geregelt, zum anderen unterscheiden sich die konkreten Aufgaben/Erwartungen kontextabhängig und damit hochschulspezifisch. Dennoch können Erwartungen der Universität an die Fakultäten/Dekane organisationstheoretisch abgeleitet werden, sie bleiben damit aber notwendig abstrakt.

Auch in Bezug auf die Ziele der Universität stellt sich zunächst einmal die Frage, wer überhaupt die Universität ist. Zum einen spielen in dieser Hinsicht die Rektoren eine wichtige Rolle, die dem Paradigma des New Public Management zufolge die Personifizierung der Universität verkörpern (Kleimann 2011). Des Weiteren ist der Rektor zur Erfüllung der Erwartungen, die die Universität an ihn stellt (vgl. 3.1.4), auf die Mitwirkung der Fakultäten/Dekane angewiesen, da dessen direkte Beeinflussungs- und Zugriffsmöglichkeiten auf die Ebene der Professoren eingeschränkt ist (Klug 2010: 179-182; Kaufmann 2012: 121). Dies gilt vor allem im Hinblick auf die kollektive Ebene, also dort, wo Professoren als Fachgruppe gefragt sind, z.B. in Bezug auf Studiengänge. Dies gilt aber auch im Hinblick auf die individuelle Ebene, obwohl der Idee nach auf dieser der Zugriff durch die leistungsorientierte Besoldung ermöglicht werden soll. Insofern bestehen die Erwartungen der Universität an die Fakultäten/Dekan zum einen darin, die Ideen der Hochschulleitung/des Rektors zur Erfüllung der an sie gestellten universitären Erwartungen einzulösen.

Demgegenüber steht die Erwartung der Interessenvertretung der Fakultätsmitglieder innerhalb der Universität:

„Neben den Kollegialorganen verkörpern insbesondere die Dekane die Interessen ihrer Disziplin. Um wirkungsvoll agieren zu können, bedarf es einer doppelten Kompetenz. Zum einen muss ein Dekan gegenüber der Universitätsleitung nachweisen, dass er auf die Geschehnisse in seiner Fakultät tatsächlich Einfluss hat. Gegenüber den Fakultätsmitgliedern muss er zeigen, dass er ihre Interessen in den Aushandlungen mit der Universitätsspitze vertritt.“ (Dörre/Neis 2010: 68).

Neben den Rektoren stellen somit auch die Professoren in ihrer Rolle als Fakultätsmitglieder Erwartungen an die Dekane, die vor allem darin bestehen, die kollegiale Interessenfindung auf Fakultätsebene zu organisieren und diese dann innerhalb der Universität und vor allem gegenüber der Hochschulleitung zu vertreten. Diese eher organisationstheoretisch abgeleiteten Erwartungen werden von einer jüngeren Umfrage unter Dekanen, was von ihnen erwartet wird bestätigt (Leichsenring 2009: 46-49).

Im Hinblick auf die Ziele der Dekane an die Universität stellt sich die Situation ähnlich komplex dar. Professionalisierung findet zwar auch auf der Ebene der Fakultäten statt, allerdings stehen in deren Mittelpunkt weniger die Dekane. Es haben sich zunehmend sogenannte Fakultätsmanager etabliert, die die professionelle Abwicklung des Tagesgeschäft (Verwaltung, Or-

ganisation, etc.) übernehmen (Leichsenring 2009, Klug 2010). Das Dekanamt als Leitungsfunktion wird weiterhin nebenamtlich und befristet ausgeübt. Insofern treten karrierestrategische Gründe für die Übernahme des Amtes, anders als bei Rektoren und Kanzlern, eher in den Hintergrund. Es stellt sich also die Frage nach den Motiven für die Übernahme dieses Amtes.

Das erste Motiv spiegelt weniger ein individuelles Ziel als vielmehr eine organisationale Notwendigkeit wider:

„Waren die Ämter im Rektorat bereits früher bis zu einem bestimmten Grad Leitungsfunktionen, die wegen der Zugangshürden nur für Personen mit vergleichsweise hoher Motivation zugänglich waren, stellte sich dies für die Funktionen auf Fachbereichsebene anders dar: [...]. Wesentliche Überlegungen waren eine gleichmäßige Verteilung von den Belastungen, die aus der Selbstverwaltung erwachsen, auf alle Mitglieder des Lehrkörpers.“ (Kaufmann 2012: 119)

Im Jahr 2009 gaben 46% der befragten Universitätsdekane an, dass der Grund für die Übernahme des Amtes im Rotationsprinzip bestanden habe. Dieses Prinzip stellte damit zugleich das ausschlaggebendste Argument für die Übernahme des Amtes dar (Leichsenring 2009: 42).

Es gibt aber auch individualisierte Ziele. Zum Beispiel kann der Wunsch, sich für die Universität zu engagieren, ausschlaggebend für die Übernahme des Amtes sein:

„,...[...]. Der Grund warum ich mich so stark im Studiendekanswesen engagiert habe ist u.a. auch, weil ich mir selber sage, wenn du für diese Hochschule überhaupt etwas Nützliches leisten kannst, dann eher in dem Gebiet als in dem Versuch, [den eigenen Forschungsschwerpunkt] ganz eng [mit dem Profil der Hochschule] zu verknüpfen.“ (Interview 24, Prodekan PhilFak Uni).“ (Kaufmann 2012: 119)

Ein weiterer Grund kann auch darin bestehen, den Reformprozess in einer Führungsposition zu unterstützen und zu beschleunigen und so die „verkrusteten“ Strukturen zu überwinden:

„Die Gruppe der Befürworter der Reformen in den Fakultätsleitungen ist unter den gegebenen Umständen verständlicherweise kleiner als bei den Hochschulleitungen. Die vorhandene Unterstützung speist sich aus der Unzufriedenheit mit den reaktionsträgen Prozessen der universitären Selbstverwaltungsstrukturen, einem positiven Bezug auf das neue aktiv gestalterische Bild des Dekans und Erwartungen an zusätzliche eigene Handlungsspielräume, etwa durch die Verfügung über Finanzmittel oder Zulagengewährung bei Gehaltsverhandlungen.“ (Kaufmann 2012: 132)

Insgesamt zeigt sich also, dass auch die Ziele der Dekane sich als verschieden sowie zum Teil widersprüchlich erweisen.

Ziele	
Fakultät/Dekan zur Universität	Universität zur Fakultät/zum Dekan
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erfüllung der Aufgaben in der akademischen Selbstverwaltung/ Rotationsprinzip.</li> <li>– Engagement für die Universität.</li> <li>– Implementierung der NPM-Reformen/Überwindung „verkrusteter“ Strukturen.</li> <li>– Interessenvertretung der Fakultät in der Universität.</li> <li>– Autonomie der Fakultät.</li> <li>– Subsidiäre Entscheidungsbefugnis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Implementierung der Studienorganisation.</li> <li>– Implementierung LOM.</li> <li>– Implementierung Qualitätsmanagement.</li> <li>– Implementierung Öffentlichkeitsarbeit.</li> <li>– Implementierung Forschungsmanagement.</li> <li>– Organisation der kollegialen Interessenfindung auf Fakultätsebene.</li> <li>– Vertretung und Durchsetzung der Interessen der Hochschulleitung innerhalb der Fakultät/ggü. den Professoren.</li> </ul>

Tabelle 6: Ziele der Stakeholderbeziehung Universität – Fakultät/Dekan

Im Hinblick auf die Stakeholderbeziehung Universität – Fakultät/Dekan haben wir es mit einer komplexen, nahezu paradoxen Situation zu tun: Nicht nur die gegenseitigen, sondern die eigenen Erwartungen/Ziele der Akteure widersprechen sich. Im Hinblick auf den Akteur Dekan liegt dieser Widerspruch darin begründet, dass die individuellen Motive sehr verschieden sein können. Das heißt auch, dass diese nur in der Zusammenschau in Widerspruch zueinander stehen, da der individuelle Akteur in der Regel nur die eine oder die andere Position vertritt.

Anders gestaltet sich die Situation im Hinblick auf die Erwartungen der Universität. Da der Dekan „Diener zweier Herren ist“ – und zwar sowohl dem Rektor als auch den Professoren – liegt der Widerspruch hier in der Organisationsstruktur begründet und wirkt sich damit tatsächlich aus. Die Frage ist allerdings, wie intensiv sich diese Auswirkung darstellt. Dies hängt auch in diesem Fall wesentlich von der Art und Weise der Amtsführung des Rektors ab:

„Uns [Dekanen] ist die Richtlinienkompetenz entzogen worden. Wir haben sie nur noch, wenn der Rektor sie uns gibt. Hier ist eine Entmachtung der Dekan passiert und nicht die Vermachtung“ (Interview 30, Dekan Musikhochschule).“ (Kaufmann 2012: 125)

Der Rektor bestimmt die Ziele der Universität zum Dekan sowie die Rahmenbedingungen, unter den die Dekane ihr Amt ausüben. Insofern treten die Konflikte auch hier weniger auf der inhaltlichen, als vielmehr auf der prozessualen Ebene auf, da es im Hinblick auf die Akzeptanz und Implementierung organisationsspezifischer Ziele erheblich auf die Art und Weise der Zielfindung ankommt:

„Concerning the strategic management of a university it seems extremely important that goals are developed collaboratively, in a participative process. On the individual level it seems important to provide deans with possibilities for a network of support, with each other or with occupational coaches of supervisors.“ (Scholkmann 2010: 12)

Diese Ergebnisse werden durch die Befragung von Leichsenring (2009) gestützt. In dieser gaben 92-98 Prozent der Befragten (Fakultätsmanager und Dekane) an, dass ein guter Dekan

sich durch die Schaffung von Transparenz bei Entscheidungen und Verfahren sowie durch die Repräsentation der Fakultät in der Hochschule auszeichne (Leichsenring 2009: 59).

### **3.2.7. Bundesregierung/Landesregierungen**

Die Ministerien erwarten von den Universitäten vor allem die Schaffung und Etablierung eines international wettbewerbsfähigen Studien- und Wissenschaftsstandortes sowie die Stärkung der deutschen Wirtschaft durch innovative Forschung sowie exzellent ausgebildete Arbeitskräfte. Den Reformen der universitären Organisationsstrukturen und Entscheidungsmechanismen lag demnach vor allem der Befund zu Grunde, dass der Studien- und Wissenschaftsstandort Deutschland an Wettbewerbsfähigkeit eingebüßt habe. Als Mittel gegen diese zurückgehende Wettbewerbsfähigkeit wurde die Etablierung von Management-Prinzipien als Steuerungsmechanismus proklamiert, die über eine an marktlichen Kriterien ausgerichtete Ressourcenallokation Wettbewerbsfähigkeit fördern soll (Kehm 2004: 13).

Zu den Kernelementen dieser Reformen gehörte neben der Intensivierung des Wettbewerbs sowohl zwischen als auch innerhalb von Hochschulen sowie die Stärkung und Professionalisierung der universitären Leitungsebenen auch der Rückzug des Staates aus der Hochschulsteuerung. Das übergeordnete Ziel dieser Reformmaßnahmen bestand darin, die Effektivität und Effizienz der universitären Leistungserbringung bei zurückgehender finanzieller Ausstattung zu erhöhen (Hüther 2010: 70; Bogumil/Heinze 2009: 7; Meier 2009: 123-124).

Mit der vierten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes im Jahr 1998 setzten diese Reformprozesse ein (Hüther 2010: 69-72). Mit dieser Novellierung wurden nicht nur Organisations-, sondern auch Studienreformen eingeläutet. Denn mit der neuen Fassung des Hochschulrahmengesetzes wurde es den Hochschulen freigestellt, ihr Studienangebot durch gestufte Studiengängen zu ergänzen oder sogar ganz zu ersetzen sowie ein Credit-System zur Bewertung der Studienleistungen einzuführen. Zur Qualitätssicherung dieser neuen, gestuften Studiengänge sollte über ein neues, zu der Zeit noch zu etablierendes System, erfolgen. Die Einführung neuer Studiengänge sollte nicht länger durch die Fachaufsicht des Ministeriums genehmigt werden, sondern unabhängige Agenturen sollten diese Funktion übernehmen. Dazu wurde im Dezember 1998 ein Akkreditierungsrat gegründet, der diese sogenannten Akkreditierungsagenturen auswählt und legitimiert. Damit wurde bereits ein Jahr zuvor eine wichtige Weiche für den 1999 einsetzenden Bologna-Prozess gestellt, der im Kern die Einführung von vergleichbaren Studienabschlüssen, die sich in verschiedene Ausbildungszyklen von undergraduate über graduate bis hin zu postgraduate differenzieren lassen, vorsieht (Teichler 2005: 312-313). Diese beiden bedeutenden Reformprozesse haben weitere Reformen sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene nach sich gezogen:

„Mit Hilfe der Einführung neuer, aus dem New Public Management entlehnter Steuerungsinstrumente sichern sich die Landesministerien Einfluss auf die Leistungsergebnisse der zunehmend organisatorisch unabhängigen Hochschulen bzw. sie bestimmen, wie mit Hochschulräten andere, nicht-staatliche Akteure in die Steuerung der Hochschulen eingebunden werden sollen. Bisherige staatliche Zuständigkeiten werden an regierungsunabhängige Organisationen (vor allem Akkreditierungsagenturen), an Hochschulräte oder an Leitungspositionen innerhalb der Hochschule delegiert. Die Landesministerien konzentrieren ihre Tätigkeit darauf, die Leistungen einzelner Hochschulen transparent zu machen und über Zielvereinbarungen gesellschaftlich wünschenswerte Entwicklungsprioritäten mit ihnen zu vereinbaren (Kontraktmanagement), die die Hochschulen bei der Verwendung ihrer zunehmend flexibilisierten Budgets beachten sollen.“ (Lanzendorf/Pasternack 2008: 52)

Des Weiteren wurden diese Reformprozesse in den verschiedenen Bundesländer unterschiedlich implementiert (vgl. Hüther 2010; Lanzendorf/Pasternack 2008; Brändle 2010).

Universitäten werden in erster Linie vom Staat finanziert. Insofern besteht die Erwartung der Universitäten an die Ministerien in der Bereitstellung von finanziellen Ressourcen. Der Förderatlas 2012 zeigt, dass der Bund das Geld für Universitäten überwiegend wettbewerblich bereitstellt (DFG 2012). In diesem Zusammenhang gewinnen staatliche Drittmittelgeber an Bedeutung. Die Bundesländer hingegen vergeben ihre Mittel größtenteils über bilaterale Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Universitäten. Darüber hinaus prägen die Ministerien mit ihrer Haltung gegenüber den Universitäten auch die gesellschaftliche Legitimation dieser. Insofern erwarten die Universitäten von den Hochschulen auch legitimatorische Unterstützung.

Ziele	
Bundes-/Landesministerium zur Universität	Universität zum Bundes-/Landesministerium
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schaffung eines international wettbewerbsfähigen Studien- und Wissenschaftsstandortes.</li> <li>– Stärkung der deutschen Wirtschaft.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ökonomische Ressourcen.</li> <li>– Legitimierung.</li> <li>– Bestandsgarantie.</li> <li>– Schutz im Bildungswettbewerb.</li> </ul>

Tabelle 7: Ziele der Stakeholderbeziehung Universität – Bundes-/Landesministerium

In Bezug auf die Stakeholder-Beziehung Universität – Bundes-/Landesministerium lassen sich indes sehr wohl auf der inhaltlichen Ebene mögliche Interessenkonflikte identifizieren. Denn die Ministerien wollen ihre Ziele durch die Etablierung von Wettbewerb sowie die Konsolidierung der bereitgestellten finanziellen Mittel erreichen. Diese Art und Weise der Zielerreichung bringt auf der Seite der Universitäten notwendig Verlierer hervor. Außerdem ist die Zahl der Verlierer ebenfalls notwendig größer als die der Gewinner.

### 3.2.8. Akkreditierungsagenturen

Im Zuge der vierten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes 1998 wurde ein neues Zulassungsverfahren für Studiengänge ermöglicht: die Akkreditierung. Im Dezember des gleichen Jahres wurde durch die Kultusministerkonferenz daraufhin ein Akkreditierungssystem implementiert, welches zwei neue Akteure im deutschen Hochschulsystem etablierte: den Akkreditierungsrat und die Akkreditierungsagenturen. Die Aufgabenteilung zwischen diesen beiden Akteuren gestaltet sich wie folgt: Der Akkreditierungsrat ist für die Implementierung von Mindeststandards und Kriterien für die Zertifizierung von Agenturen als auch Studiengängen sowie die Anerkennung und Überwachung von Akkreditierungsagenturen zuständig, während der Aufgabenbereich der Agenturen in der Zulassung von Studiengängen besteht (Kaufmann 2012: 82-83). Somit sind im Rahmen dieser Analyse vor allem die Akkreditierungsagenturen interessant, da sie in direkter Beziehung zu den Universitäten stehen und somit einen Stakeholder darstellen, wie die folgende Analyse der Anspruchsgrundlagen zeigen wird.

Die Anspruchsgrundlage dieser Stakeholderbeziehung besteht im sogenannten Gründungsdokument der Akkreditierung, welches von der Kultusministerkonferenz verabschiedet wurde. Allerdings wird in diesem Dokument schon deutlich, dass die konkrete Ausgestaltung der Stakeholderbeziehung Universität/Akkreditierungsagentur stark von landespolitischen Rege-

lungen abhängt und somit sehr verschieden ausgeprägt ist. Grund für diese Diversifizierung ist die funktionale Trennung zwischen staatlicher Genehmigung und Akkreditierung:

„Die staatliche Genehmigung bezieht sich auf die Gewährleistung der Ressourcenbasis des einzurichtenden Studiengangs, die Einbindung des Studiengangs in die Hochschulplanung des jeweiligen Landes sowie die Einhaltung von Strukturvorgaben. [...]. Akkreditierung hat demgegenüber die Gewährleistung fachlich inhaltlicher Mindeststandards und die Überprüfung der Berufsrelevanz der Abschlüsse zum Gegenstand. Die Akkreditierung erfolgt im Wesentlichen durch „peer review“, wobei die Beteiligung der Berufspraxis an der Begutachtung unverzichtbar ist.“ (KMK 1998: 2-3)

Die Akkreditierung ersetzt also die staatliche Genehmigung nicht automatisch, die nach wie vor durch das zuständige Landesministerium erfolgt. Allerdings unterscheidet sich das Verhältnis, in dem staatliche Genehmigung und Akkreditierung zueinander stehen, von Bundesland zu Bundesland erheblich:

„Mit der Zeit hat sich die rechtliche Situation in den Ländern diversifiziert. Heute reicht die Varianz von der Ablösung der Genehmigungspflicht durch Akkreditierung in Nordrhein-Westfalen bis zur rein fakultativen Akkreditierung bei Fortbestehen der Genehmigungspflicht in Sachsen-Anhalt. Die meisten Länder haben eine Verknüpfung von Genehmigung und Akkreditierung dahingehend gewählt, dass die Genehmigung notwendige Bedingung für das Betreiben eines Studiengangs ist, während Akkreditierungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten hinzukommen sollen.“ (Kaufmann 2012: 85)

Abgesehen von der rechtlichen Notwendigkeit der Akkreditierung, gestaltet sich die konkrete Stakeholderbeziehung für alle Universitäten gleich. Aufgrund der marktformigen Ausgestaltung des Akkreditierungssystems, in dem mehrere Agenturen als Anbieter der fachlichen Zertifizierung von Studiengängen miteinander konkurrieren und die Universitäten als Nachfrager dieser Leistungen, deren Kosten sie auch selber tragen, auftreten, kann diese Beziehung als ein Produzenten-Kunden-Verhältnis charakterisiert werden. Das Ziel der Akkreditierungsagenturen im Hinblick auf die Universitäten besteht somit im Verkauf einer Dienstleistung, das der Universitäten im Hinblick auf die Agenturen im Erwerb einer Zertifizierung ihrer Studiengänge.

Ziele	
Akkreditierungsagenturen zur Universität	Universität zur Akkreditierungsagenturen
– Verkauf von Dienstleistungen.	– Fachliche Zertifizierung ihrer Studiengänge

Tabelle 8: Ziele der Stakeholderbeziehung Universität – Akkreditierungsagenturen

Auf der Ebene der wechselseitigen Ziele zwischen Universität und Akkreditierungsagenturen lassen sich somit auch keine Zielkonflikte feststellen. Allerdings wird dieses Verhältnis von vor allem vom Akkreditierungsrat beeinflusst, der die Kriterien für die Akkreditierung festlegt. Außerdem betrifft die Akkreditierung von Studiengängen vor allem die Professoren, die ihr fachliches Urteil dem der Akkreditierungsagenturen unterordnen müssen. Insofern ist dieses Verhältnis nur oberflächlich spannungsfrei. Eine tiefere Betrachtung offenbart,

dass das wechselseitige Verhältnis von Akkreditierungsagentur und Universität konfliktreich ist.

### **3.2.9. Nicht-staatliche Instanzen im deutschen Hochschulsystem**

Es gibt eine Reihe nicht-staatlicher, d.h. nicht durch demokratische Wahlen legitimierte, Akteure, die auf die politisch beschlossenen Reformen des deutschen Hochschulsystems Einfluss nehmen. Einer der bekanntesten und zugleich umstrittensten Akteure stellt das „CHE - Centrum für Hochschulentwicklung“ dar, das 1994 gemeinsam von der Bertelsmann Stiftung und der Hochschulrektorenkonferenz als gemeinnützige GmbH gegründet wurde. Der Zweck des Zentrums besteht darin, neue Organisations- und Steuerungsmodelle zu erproben und zu implementieren. Dies geschieht vor allem auf zwei Wegen. Auf der einen Seite ist das CHE als Dienstleistungserbringer aktiv. Es erstellt Hochschulrankings, die zum Abgleich der Leistungserbringung der verschiedenen deutschen Hochschulen dienen und so Wettbewerb ermöglichen und implementieren. Da die Universitäten diese Art des Benchmarks annehmen (dies manifestiert sich unter anderem an der Veröffentlichung der Ranking-Ergebnisse auf den Internetseiten der Hochschulen, zumeist mit der Einschränkung auf die Ergebnisse, bei denen die jeweiligen Universitäten gut abschneiden), erzielt es die gewünschte Wirkung. Des Weiteren bietet das CHE Fortbildungen an (Teichmann 2004: 7).

Auf der anderen Seite fungiert das CHE als Projektpartner für Ministerien und Hochschulen. Diese Projekte zielen vor allem auf die wissenschaftliche Überprüfung sowie faktische Testung von Steuerungs- und Organisationsmodellen, die in dem Think tank erarbeitet wurden (Teichmann 2004: 7).

Neben den institutionellen Verschränkungen, die vor allem in der gemeinsamen Gründung des CHE durch die Bertelsmann AG und die HRK zum Ausdruck kommen, existieren auch personelle Verschränkungen:

„Sein [CHE; C.F.] Leiter, Detlef Müller-Böling, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Dortmund, hatte schon während der 13. Wahlperiode (1994-98) des Bundestages enge Beziehungen zum damaligen Wissenschaftsminister Jürgen Rüttgers. Er war von ihm an jenen Runden Tisch berufen worden, der im Wissenschaftsministerium zum Hochschulrahmengesetz eingerichtet worden war. Zum damaligen Bundespräsidenten Roman Herzog und zu dessen Amt bestanden enge und immer wieder erneuerte Kontakte. Unter seiner Schirmherrschaft wurde der Initiativkreis Bildung tätig, welcher – an prominentester Stelle – Vorschläge zur Erneuerung des Bildungswesens entwickeln und damit einer der zahlreichen institutionellen Impulse sein sollte, die das CHE etabliert hat. Desgleichen wurden im Benehmen mit dem und unter Beteiligung des damaligen Bundespräsidenten ab und zu Nationale Bildungskongresse veranstaltet, sämtlich mit der Funktion bedacht, die vom CHE längst propagierten Umstellungsimpulse zum Bildungswesen auf zentraler Ebene zu verstärken. Auf Länderebene ist das CHE vielfach aktiv. Sein Leiter ist, um nur einige Beispiele zu nennen, Mitglied der Hochschulstrukturkommission in Baden-Württemberg und Berater des Bundes Norddeutscher Hochschulen; das CHE leitet bei der Landesregierung Niedersachsen den Wissenschaftlichen Beirat, der das Modellvorhaben für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Auftrag des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur begleitet.<sup>3</sup> Außerdem steht das CHE in vertraglicher Kooperation mit dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Freistaates Thüringen.“ (Bennhold 2002: 282-283).

Neben dem CHE und der HRK stellen noch der Wissenschaftsrat sowie der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft wichtige Akteure dar. Letzterer wurde von der deutschen Wirtschaft gegründet und zielt mit seinen Aktionen und seiner Expertise vor allem auf die Verbes-

serung der akademischen Ausbildung sowie die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Hochschulsystems. Der deutsche Wissenschaftsrat ist ein Beratungsgremium der Ministerien und ist vor allem auf Fragen der Struktur und der Finanzierung fokussiert (Teichmann 2004: 20,22).

Die Ziele der nicht-staatlichen Instanzen bestehen somit – ähnlich wie die der Ministerien – in der Stärkung des Wissenschaftsstandorts Deutschland durch die Etablierung von marktlichen Verteilungsprinzipien und unternehmerischen Organisationsprinzipien. Die Ziele der Universität zu nicht-staatlichen Instanzen sind komplex und widersprüchlich. Auf der einen Seite dienen diese in ihrer Rolle als Projektpartner als Drittmittelgeber. Auf der anderen Seite versuchen die Universitäten durch die Bereitstellung wissenschaftlicher Expertise Einfluss auf die inhaltlichen Konzepte zur Hochschulpolitik zu nehmen.

Ziele	
Nicht-staatliche Instanzen zur Universität	Universität zu nicht-staatlichen Instanzen
– Stärkung des Wissenschaftsstandorts Deutschland durch die Etablierung von marktlichen Verteilungsprinzipien und unternehmerischen Organisationsprinzipien.	– Projektpartner/Drittmittelgeber. – Einfluss auf die inhaltlichen Konzepte zur Hochschulpolitik durch wissenschaftliche Expertise.

Tabelle 9: Ziele der Stakeholderbeziehung Universität – nicht-staatliche Instanzen

Auch im Hinblick auf diese Beziehung lassen sich auf der inhaltlichen Ebene Interessenkonflikte ausmachen. Diese bestehen vor allem darin, dass die nicht-staatlichen Instanzen erheblichen Einfluss auf die Hochschulpolitik ausüben, in der Entwicklung ihrer Strategien und Ziele aber nur sehr selektiv Betroffene – sprich Hochschulen und Wissenschaftler – integrieren.

### 3.2.10. Öffentlich geförderte Drittmittelgeber

Der von der Deutschen Forschungsgemeinschaft, der Selbstverwaltungsorganisation der Wissenschaft in Deutschland, herausgegebene Förderatlas zeigt, dass Drittmittel eine immer bedeutendere Quelle der Hochschulfinanzierung werden:

„Die von den Hochschulen eingeworbenen Drittmittel haben sich zwischen 1998 und 2009 um 2,8 Milliarden Euro erhöht. Dies entspricht einer Steigerungsrate von mehr als 100 Prozent. Im gleichen Zeitraum sind die laufenden Grundmittel von 12,6 Milliarden Euro auf 15,5 Milliarden Euro und damit nur um 23 Prozent gestiegen. Das zunehmende Gewicht der Drittmittel wird mit Blick auf die Entwicklung der Drittmittelquote besonders deutlich. Sie ist im Betrachtungszeitraum von 16 Prozent im Jahr 1998 auf 26 Prozent im Jahr 2009 angestiegen.“ (DFG 2012: 29)

Das Interesse der Universität an den öffentlich geförderten Drittmittelgebern besteht in erster Linie in der Forschungsfinanzierung. Die DFG ist dabei der bedeutendste Drittmittelgeber vor dem Bund (hier ist vor allem das Bundesministerium für Bildung und Forschung zu nennen) sowie der EU (in diesem Zusammenhang ist vor allem das European Research Council (ERC) von Bedeutung) (DFG 2012). Des Weiteren dient die sogenannte Drittmittelquote auch als ein bedeutender Faktor sowohl für die individuelle als auch für die universitäre wissenschaftliche Erfolgsbilanz (Hinze 2010: 162).

Das Ziel der Drittmittelgeber ist es, die Forschung zu beeinflussen – und zwar vor allem in struktureller Hinsicht. Erstens soll durch die kompetitive Vergabe von Drittmitteln Wettbewerb als Allokationsmechanismus im deutschen Wissenschaftssystem implementiert werden. Zweitens werden weitere strukturelle Ziele, wie die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die Stärkung der interdisziplinären Forschung sowie der internationalen Zusammenarbeit und der institutionenübergreifenden Kooperation, verfolgt (Franke et al. 2006: 20; DFG 2002).

Ziele	
Öffentlich geförderte Drittmittelgeber zur Universität	Universität zu öffentlich geförderten Drittmittelgebern
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Etablierung von Wettbewerb.</li> <li>– Interdisziplinäre Forschung.</li> <li>– Internationale Zusammenarbeit.</li> <li>– Institutionenübergreifende Kooperation.</li> <li>– Nachwuchsförderung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Forschungsfinanzierung.</li> <li>– Wissenschaftlicher Erfolg und Reputation.</li> </ul>

Tabelle 10: Ziele der Stakeholderbeziehung Universität – öffentlich geförderte Drittmittelgeber

Auch wenn die Drittmittelgeber ihre Beeinflussung auf strukturelle Faktoren beschränken, kann sich dies doch auch erheblich auf die inhaltliche Ebene der Forschung auswirken. Da die Universitäten zunehmend und in starkem Maße auf die Drittmittelförderung angewiesen sind, kann es daher auch auf der inhaltlichen Ebene zu Interessenkonflikten kommen, da die Drittmittelgeber die Rahmenbedingungen für Forschungsförderung setzen.

### 3.2.11. Unternehmen

Die Bedeutung von Unternehmen als universitäre Stakeholder nimmt stetig zu. Eine Kooperation manifestiert sich vor allem auf vier Feldern: Lehre, Forschung, Standortförderung und innovative Unternehmensgründungen. In der Lehre gestaltet sich die Kooperation wie folgt:

„Beide Seiten – Hochschulen und Unternehmen – bewerten auch die Zusammenarbeit in der Lehre als ein zentrales Kooperationsfeld, das es weiter auszubauen gilt. Ein wichtiger Grund: Bei der Gestaltung der Studieninhalte gewinnt das Ziel der beruflichen Qualifizierung einen immer höheren Stellenwert. [...] Eine intensivere Zusammenarbeit in der Lehre bietet eine Reihe von Chancen und Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen. Dazu gehören die inhaltliche Gestaltung der Studiengänge und ihrer Praxisanteile, eine stärkere Internationalisierung des Studiums und nicht zuletzt – da „lebenslanges Lernen“ immer wichtiger wird – neue Möglichkeiten in der Weiterbildung.“ (Frank et al. 2007: 10)

Auch eine Kooperation in der Forschung wird in der Studie des deutschen Stifterverbandes als Win-win-Situation aufgefasst:

„Nahezu einhellig wird von den im Rahmen der Studie befragten Unternehmen und Hochschulen die Auffassung vertreten, dass Kooperationen in der Forschung beiden Seiten große Vorteile bringen. Unternehmen profitieren vor allem davon, dass sie Zugang zu den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen erhalten und diese für innovative Produkte und Problemlösungen nutzen können. Auch haben sie durch die Zusammenarbeit mit den Hochschulen und Forschungsinstituten die Möglichkeit, Aufgaben mit neuen Methoden und aus einer neuen Perspektive bearbeiten zu lassen. Der Nutzen für Hochschulen und Forschungseinrichtungen besteht insbesondere in der Erschließung von Anwendungsperspektiven ihrer Arbeit, von Berufsperspektiven für Mitarbeiter und Studierende sowie eines zusätzlichen Einkommens aus Industriedrittmitteln.“ (Frank et al. 2007: 6)

In diesem Zusammenhang wird auch auf die Standortförderung verwiesen. Durch Netzwerke, vor allem sogenannte regionale Cluster, entstehen Synergieeffekte: Kosten, Risiken und vorhandenes Wissen werden geteilt und so für alle und auf verschiedenste Weisen nutzbar gemacht (Frank et al. 2007: 14). In diesem Zusammenhang wird auch auf die Kooperation von Universitäten und Unternehmen als Grundlage für innovative Unternehmensgründungen verwiesen:

„Unternehmer schaffen Innovationen. Vor allem junge Hightech-Unternehmen und Ausgründungen aus Hochschulen entwickeln viele kreative Ideen zu marktfähigen, innovativen Produkten. Zudem arbeiten sie besonders intensiv mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen zusammen und beschleunigen auf diese Weise den Wissenstransfer – Ausgründungen von heute sind die Kooperationspartner und idealerweise die Sponsoren von morgen.“ (Frank et al. 2007: 16)

Ziele	
Unternehmen zur Universität	Universität zu Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bedarfsgerechte, praxisnahe Ausbildung.</li> <li>– Weiterbildung.</li> <li>– Zugang zu den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen.</li> <li>– Innovationen.</li> <li>– Standortförderung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erfüllung der politischen Maßgabe „Beschäftigungsfähigkeit“.</li> <li>– Erschließung neuer Zielgruppen in der Lehre.</li> <li>– Auftragsforschung/Beratung von Unternehmen.</li> <li>– Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.</li> <li>– Sponsoring und Funding.</li> </ul>

Tabelle 11: Ziele der Stakeholderbeziehung Universität – Unternehmen

Auf der prozessualen Ebene lassen sich aus der reinen Betrachtung der Interessen keine Konflikte ableiten, zumal die Finanzierung durch Unternehmen an Universitäten gemessen an der durch den Staat sowie öffentlich finanzierter Drittmittelgeber getätigte Finanzierung noch gering ausfällt. Allerdings ist diese „Interessenkongruenz“ mit Vorsicht zu genießen:

„So einfach dies klingt, so komplex äußert sich diese wechselseitige Beziehung allerdings in der realen Umsetzung. Denn letztlich bleibt es nicht bei einem rein innovationsgetriebenen Ideen- und Wissensaustausch zwischen Universitäten und Unternehmen. Vielmehr wird dieser begleitet von Versuchen, die traditionell be-

währten Rollen beider Akteure aufzuweichen und die Machtbalance zu verschieben.“ (Scholz/Stein i.E.: 1)

Auf der inhaltlichen Ebene birgt die Beziehung zwischen Universität und Unternehmen somit durchaus vielfältige Konfliktpotentiale, die in der konkreten Zusammenarbeit wirksam werden können. Ob und in welchem Ausmaß die Stakeholderbeziehung Unternehmen/Universität auf der inhaltlichen Ebene von Konflikten geprägt ist, hängt von den politisch-institutionellen Rahmenbedingungen ab:

„Wie sich abzeichnet, entstehen Probleme dort, wo Universitäten nicht mehr als eigenständige akademische Institutionen mit eigenem Selbstverständnis und originären Aufgaben wahrgenommen werden und wo sie nicht mehr entsprechend autonom handeln. Einige Universitäten – wenn auch nicht alle – sehen an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Universitäten ihre universitäre Identität bedroht. Dies gilt umso mehr, als Universitäten nicht vollkommen frei sind zu entscheiden, ob und welche Kooperationen mit Unternehmen sie eingehen wollen: Als Institutionen, die durch die öffentliche Hand finanziert werden, unterliegen sie zunächst den Weisungen der Bildungspolitik. Diese ist nicht nur froh, wenn sie die Finanzierung von Bildung auf andere Schultern verteilen kann, sondern auch vielfältigem Lobbyeinfluss der Unternehmen unterworfen und daher nicht ganz unvoreingenommen in ihren Entscheidungen.“ (Scholz/Stein 2012 i.E.: 3)

Nachdem die Ziele der einzelnen Stakeholder inhaltlich erörtert wurden, stellt sich die Frage, ob und inwiefern diese in der Lage sind, ihre Ziele auch durchzusetzen.

### **3.3. Bestimmung der Relevanz**

Im Folgenden wird die Relevanz der Stakeholder im Hinblick auf zwei Dimensionen analysiert: Zum einen im Hinblick auf die Machtressourcen, die sich vor allem in Bindungsmacht, Retaliationsmacht, Substitutionsmacht sowie Koalitionsmacht ausdrücken (Scholz 1987: 28):

- Bindungsmacht kommt zum Tragen, wenn das Verhältnis zwischen Stakeholder und Universität reguliert (per Vertrag oder Gesetz) ist.
- Retaliationsmacht ist dann gegeben, wenn Stakeholder oder Universität dem jeweils anderen schädliches Verhalten glaubhaft androhen und ggf. auch vollziehen können.
- Substitutionsmacht ist dann gegeben, wenn einer der beiden Akteure die Stakeholderbeziehung durch eine andere ersetzen kann und der Schaden, der dadurch entsteht, für den substituierten Partner größer ist als für den substituierenden.
- Koalitionsmacht ist vor allem dann von Bedeutung, wenn die zuvor genannten Machtressourcen nicht zur Verfügung stehen und durch den Zusammenschluss mit anderen Stakeholdergruppen, die über Machtressourcen verfügen, die eigene Machtbasis hergestellt wird.

Die zweite Dimension betrifft das Risiko und zwar sowohl im Hinblick auf das absolute als auch das relative Risiko ein Ziel per Machtkampf durchzusetzen. Es geht um die Frage, wie groß eine Niederlage in einer solchen Machtkampfprobe im Hinblick auf das Ziel wiegen würde (Scholz 1987: 28). Aus der Gesamtbetrachtung von Zielen, Macht und Risiko lässt sich schließlich die Relevanz der einzelnen Akteure ableiten.

#### **3.3.1. Professoren**

Professoren verfügen über mehrere Machtbasen. Im Folgenden werden diese kritisch erörtert. Die bedeutendste Machtressource stellt die sogenannte Bindungsmacht dar, da das Verhältnis zwischen Hochschullehrer und Universität verhältnismäßig stark reguliert ist. Trotz der Zu-

nahme andersartiger Beschäftigungsverhältnisse auf der Ebene der Professur, sind die meisten Professoren auf Lebenszeit verbeamtet. Die mit dem Beamtenstatus verbundene außergewöhnlich hohe Versorgungssicherheit stattet die Hochschullehrer mit einer „persönlichen Unabhängigkeit“ aus, die ihresgleichen sucht (Gärditz 2011: 36).

Nicht nur materiell, sondern auch inhaltlich ist das Arbeitsverhältnis zwischen einem Professor und einer Hochschule von hoher persönlicher Unabhängigkeit geprägt. Diese Unabhängigkeit wird dem Hochschullehrer durch die in Art. 5 Abs. 3 GG grundrechtlich verankerte Wissenschaftsfreiheit rechtlich verbrieft. Diese Wissenschaftsfreiheit bezieht sich dabei sowohl auf die Forschung als auch auf die Lehre und weist dem Wissenschaftler das Recht zu, „selbst über Inhalt und Ablauf von Lehrveranstaltungen bestimmen zu können. So wird prinzipiell die freie Wahl von Gegenstand, Form (Vorlesung, Übung, Seminar), Methode (Stoffauswahl, Aufbau, mit oder ohne Diskussion), Inhalt, Zeit und Ort der Lehrveranstaltung gewährleistet. Jegliche Fremdbestimmtheit von Inhalt und Methoden wäre demnach ein Widerspruch zur Freiheit der Lehre“. (Quapp 2010: 352) Analog gestaltet sich diese Freiheit in Bezug auf die Forschung.

Allerdings ist kritisch zu hinterfragen, inwiefern diese Bindungsmacht zur Anwendung kommt:

„Eingliederung in einer Organisation bedeutet die Begründung von Abhängigkeit. Das gilt auch für Hochschullehrer, für die etwa von der vielbeschworenen Lehrfreiheit, was die Gegenstandswahl betrifft, nicht viel übrig bleibt, wenn ein Curriculum rechtspflichtig zu erfüllen ist.“ (Löwer 2012: 197)

Die aus Art. 5 Abs. 3 GG abgeleitete Bindungsmacht ist somit im Zuge der Bologna-Reformen weiter relativiert worden, da die Curricula immer konkretere Regelungen enthalten und somit die Handlungsfreiheit des einzelnen Hochschullehrers immer stärker einschränken:

„Die massivste Form des Eingriffs ist in diesem Zusammenhang jedoch in der Verpflichtung zur Modularisierung der Studiengänge zu sehen. Unter Modularisierung wird die Zusammenfassung von Stoffgebieten zu thematisch und zeitlich abgerundeten, in sich geschlossenen und mit Leistungspunkten versehenen abprüfbaren Einheiten verstanden. [...]. Dies hat unmittelbaren Einfluss auf den zeitlichen Umfang, der für dieses Modul zur Verfügung steht und obendrein auf die Inhalte der Lehre. Der Lehrende hat also nicht mehr die Möglichkeit zu entscheiden, welche Inhalte er in welchem Umfang innerhalb seines Lehrgebietes vermitteln darf, sondern ist in ein zeitliches Korsett gepresst.“ (Quapp 2010: 352)

Insofern ist die sogenannte Lehrfreiheit nur sehr eingeschränkt als Ressource von Bindungsmacht einzustufen.

Ähnlich verhält es sich im Hinblick auf die Freiheit der Forschung. Auch hier wird die Bindungsmacht durch faktische Handlungszwänge wie eben rechtlichen Rahmenbedingungen oder materieller Ressourcennotwendigkeit ausgehebelt: „Die Abhängigkeit von Sachmitteln und die Begrenztheit der räumlichen und personellen Mittel der Hochschule wirkt sich bis in die Möglichkeit hinein aus, für eine bestimmte Fragestellung überhaupt einen Förderantrag stellen zu können: Die Drittmittelvorschriften der Hochschulgesetze lassen die Antragstellung ohne die Billigung der Hochschule, in deren Rahmen das Projekt verwirklicht werden soll, nicht zu. Die Frage, ob für die Durchführung des Projekts – unbeschadet der zu generierenden Fördermittel – die sonstigen Voraussetzungen der Einpassungsfähigkeit in das Forschungsprofil einer Forschungseinheit und die notwendige Grundausstattung vorliegen, wurzelt nicht in der Autonomie des Antragstellers; darüber wird höherstufig entschieden und im letzten hierarchisch von der zuständigen Leitungsebene; Art. 5 Abs. 3 GG, der die Autonomie des

Forschern gegen Eingriffe auch der Einrichtung, der er angehört, umhegt, kann hier nicht mehr als sachgebundene Rationalität einfordern (was nicht gerade ein „harter“ Prüfungsmaßstab ist).“ (Löwer 2012: 197-198)

Es ist der Widerstreit zwischen funktionsgerechter Organisationsstruktur und individueller Freiheit der an dieser Stelle zum Tragen kommt und der in der sogenannten Wissenschaftsadäquanz (Fangmann 2012: 63) aufgelöst werden soll:

„Zu reden ist also nicht über eine kategoriale Unverträglichkeit von Hierarchie und Selbstständigkeit, bei der erstere das zu beseitigende Hindernis für letzteres wäre, sondern vom *Missbrauch* hierarchischer Entscheidungsbefugnisse, die Selbstständigkeit ohne rechtfertigenden Grund einschränkt.“ (Löwer 2012: 198)

In dem Zitat wird allerdings deutlich, dass Wissenschaftsadäquanz ein auslegungsbedürftiges rechtliches Gebilde ist oder in den Worten von Helmut Fangmann: „Die Wissenschaftsadäquanz bleibt somit ein Phantom. Es gewinnt nur fallweise und nur durch Negation an Konkretion.“ (Fangmann 2012: 63) Während die Professoren vor allem über dienstrechtliche Bindungsmacht verfügen, im Sinne von lebenslanger Verbeamtung und faktischer Unkündbarkeit, hat sich in den vergangenen Jahren die inhaltliche Bindungsmacht zu Gunsten der Universität verschoben.

Allerdings hat mit der Verschärfung des Wettbewerbs der Universitäten untereinander die Substitutionsmacht der Professoren gewonnen:

„Obwohl das Reformziel einer strategiefähigen Hochschule es erforderlich macht, dass auch Professoren stärker als bisher auf gemeinsame Ziele ihrer Hochschule verpflichtet werden, sind die Hochschulleitungen im Allgemeinen sehr darauf bedacht, die Freiheiten der Professorinnen und Professoren nicht zu sehr zu beschneiden, denn diese sind die Hauptquelle des entscheidenden wissenschaftlichen Richtwerts: der Reputation. [...]. Zumindest sollen Drittmittelorientierung und individuelle Lohnanreize neben allem anderen auch die Bindung von Professorinnen und Professoren an ihre Hochschule erhöhen, oder, mit anderen, dafür sorgen, dass die ihre Arbeit und Reputation auch in den Dienst der Hochschule stellen.“ (Banscherus et al. 2009: 34)

Wobei wissenschaftliche Reputation kein reiner Selbstzweck ist, sondern die Grundlage für exzellenten universitären Output darstellt. Das Adjektiv exzellent bezieht sich in diesem Fall nicht nur auf die Qualität der Outputs, sondern auch auf das Prestige. Diese Form der Macht ist allerdings von der individuellen Reputation des Hochschullehrers abhängig und kann nur schwer generalisiert werden. Dennoch ist festzuhalten, dass unter der Bedingung hoher fachlicher Reputation der einzelne Professor ein beträchtliches Maß an Substitutionsmacht besitzt und die Verhandlungsposition der Universität durch Einsatz dieser Macht empfindlich schwächen kann.

Vor dem Hintergrund der Erörterung der Machtbasen lässt sich festhalten, dass das Risiko, welches Professoren im Falle einer Durchsetzung ihrer Ziele per Machtkampf eingehen, zu relativieren ist. Und zwar insofern, dass sie ihre materielle Absicherung nicht aufs Spiel setzen. Allerdings würden sie inhaltlich ein hohes Risiko eingehen, da die Universität die Potenz besitzt, die Arbeitsmittel in Form von finanziellen Ressourcen, personeller und räumlicher Ausstattung erheblich einzuschränken. Allerdings wird auch hier deutlich, dass dieses Risiko individuell verschieden ist und zwar in Abhängigkeit von der individuellen Reputation und Leistungsfähigkeit. Spiegelbildlich besteht das Risiko der Universität im Falle eines Machtkampfes vor allem in der Abwanderung von Spitzenwissenschaftlern.

Macht/Risiko	
Professoren zur Universität	Universität zu Professoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geringe Bindungsmacht.</li> <li>– Hohe Substitutionsmacht, allerdings abhängig von der individuellen Leistung.</li> <li>– Geringe Unabhängigkeit im Hinblick auf Arbeitsmittel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zunehmende Bindungsmacht.</li> <li>– Geringe Substitutionsmacht gegenüber Wissenschaftlern mit hoher Reputation.</li> <li>– Abwanderung von Spitzenkräften.</li> </ul>

Tabelle 12: Relevanz der Stakeholdergruppe Professoren

Die Freiheit von Forschung und Lehre wurde durch die Reformen immer weiter eingeschränkt. Professoren haben an Macht eingebüßt und sehen sich gleichzeitig einer wachsenden Abhängigkeit vom Wohlwollen des Rektors ausgesetzt. Die Lehrstuhlausstattung ist nicht mehr allgemein-verbindlich geregelt, sondern richtet sich nach der individuellen Verhandlungsbasis. Des Weiteren findet auch eine Entmachtung der Professoren im Hinblick auf die Beurteilung ihrer wissenschaftlichen Leistungen statt. Hinsichtlich des Forschungsinhaltes sind die Fachorganisationen sowie die Kollegen noch immer die maßgebende Institution. Hinsichtlich der Verwertung der wissenschaftlichen Leistungen wird aber die Autonomie der Professoren erheblich eingeschränkt, da es nun vor allem in der Macht der Rektoren liegt, den Forschungsoutput zu bewerten.

### 3.3.2. *Wissenschaftlicher Nachwuchs*

Die Ressource Bindungsmacht ist im Hinblick auf den wissenschaftlichen Nachwuchs weit weniger ausgeprägt als im Hinblick auf die Professoren. Dies gilt sowohl hinsichtlich der materiellen Absicherung als auch hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung der Arbeit. In Bezug auf die materielle Absicherung kommt die fehlende Machtbasis vor allem in der Befristung des Arbeitsverhältnisses zum Tragen:

„Für die nicht-professoralen wissenschaftlichen Beschäftigten hat das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) weitreichende Auswirkungen. Es regelt die Möglichkeit, Arbeitsverträge in der Wissenschaft zu befristen. Dies ist von besonderer Bedeutung, da die Befristung von Arbeitsverhältnissen immer auch disziplinierend wirkt. Einerseits setzt sie die Beschäftigten einem kontinuierlichen Produktivitätsdruck aus und andererseits stellt Befristung auch ein konkretes Hindernis dar, sich gegen die eigenen Arbeitsbedingungen zu wehren und sich in Interessenvertretungen zu engagieren.“ (Banscherus et al. 2009: 18)

Ähnlich stellt sich die Situation auf der inhaltlichen Ebene dar. Zwar sind auch wissenschaftliche Mitarbeiter von der Wissenschaftsfreiheit nach Art. 5 Abs. 3 GG erfasst, allerdings befinden sich diese noch in der Ausbildung und werden in ihrem konkreten wissenschaftlichen Arbeiten von einem Vorgesetzten beaufsichtigt. Des Weiteren vereinigen sich Vorgesetzter und wissenschaftlicher Ausbilder/Mentor zumeist in einer Person (Banscherus et al. 2009: 32-33). Die wissenschaftliche Laufbahn ist unterhalb der Professur somit neben Befristung und inhaltlicher Beaufsichtigung noch von einer persönlichen Abhängigkeit geprägt (Enders/de Weert 2004), welche die Bindungsmacht faktisch ebenfalls stark einschränkt bzw. zu Gunsten der Universität/des Arbeitgebers ausgestaltet.

Substitutionsmacht ist auf der Ebene des wissenschaftlichen Nachwuchses anders als bei den Professoren nicht gegeben. Erstens ist seit Jahren ein Trend erkennbar, der den Abbau von

unbefristeten auf der Ebene des Mittelbaus erkennen lässt. Zweitens geht damit auch der Verlust einher, Substitutionsmacht gegenüber der Universität aufzubauen:

„[...] die deutschen Hochschulen kennen nur Hochschullehrerinnen und -lehrer auf der einen und solche, die es werden wollen, auf der anderen Seite. Auf dem Weg zur „unternehmerischen Hochschule“ scheint sich diese Tendenz noch zu verstärken, worauf der Abbau der dauerhaften „Mittelbau“-Stellen hinweist. Es kann bezweifelt werden, dass die Hochschulen hier immer im eigenen wohlverstandenen Interesse handeln. Zum einen wird es so immer schwieriger, das Prozesswissen vorzuhalten, das komplexe Organisationen brauchen.“ (Bancherus et al. 2009: 33-34).

Des Weiteren werden im Zuge von Fördermaßnahmen wie der Exzellenzinitiative vor allem Doktorandenstellen geschaffen, ohne dass eine entsprechende Stellenausweitung auf der nächst höheren Karrierestufe, der sogenannten Post-Doc-Phase, einhergeht. Vermittelt über die zunehmende Konkurrenz um diese Stellen wird die Substitutionsmacht noch weiter verringert.

Vor dem Hintergrund der Vermischung von dienstrechtlicher und persönlicher Abhängigkeit wird auch die Bindungsmacht im Hinblick auf Arbeitnehmervertretungsorgane weiter geschwächt. In einem gewissen Maße besitzen Nachwuchswissenschaftler aber zumindest sogenannte Retaliationsmacht, zum Beispiel durch die Androhung von Streiks. Da Nachwuchswissenschaftler viele operativ notwendigen Aufgaben, zum Beispiel in der Lehre, übernehmen, kann diese gegenüber der Universität auch glaubhaft angedroht werden.

Wägt man vor diesem Hintergrund das Risiko eines Machtkampfes ab, so stellt sich die Situation für die Nachwuchswissenschaftler als sehr prekär dar. Aufgrund der Vermischung von Berufstätigkeit und persönlicher Qualifikation steht im Hinblick auf einen Konflikt beides auf dem Spiel. Allerdings besteht dieser Konflikt oft weniger direkt mit der Universität, sondern eher mit dem Professor. Umgekehrt hat sich die Situation in den letzten Jahren so verändert, dass das Risiko der Universität minimiert worden ist. Allerdings bleibt abzuwarten, wie sich dieses Verhältnis im Hinblick auf die sogenannten geburtenschwachen Jahrgänge entwickeln wird. Des Weiteren hat im Zuge des zunehmenden Wettbewerbs der Universitäten auch der Wettbewerb um die besten Nachwuchswissenschaftler zugenommen, allerdings hängt diese Machtbasis auch wieder sehr von der individuellen Leistung ab.

Macht/Risiko	
Nachwuchswissenschaftler zur Universität	Universität zu Nachwuchswissenschaftlern
– Schwache Bindungsmacht aufgrund befristeter Beschäftigung.	– Zunehmende Bindungsmacht aufgrund befristeter Beschäftigung.
– Keine Substitutionsmacht aufgrund zunehmender Anzahl von Arbeitnehmern.	– Hohe Substitutionsmacht aufgrund zunehmender Anzahl von Arbeitnehmern.
– Geringe Retaliationsmacht.	– Geringes Risiko im Hinblick auf Streiks.
– Hohes Risiko durch drohenden Verlust von Arbeitsplatz und Qualifikationsmöglichkeit.	– „Kampf um die besten Köpfe“

Tabelle 13: Relevanz der Stakeholdergruppe wissenschaftlicher Nachwuchs

Der wissenschaftliche Nachwuchs verliert durch die Reformen weiter an Relevanz. Dies beinhaltet nicht nur, dass eine wissenschaftliche Karriere noch unsicherer und unberechenbarer wird. Aufgrund der Reformen insgesamt sind auch Nachwuchswissenschaftler stärker dazu angehalten, den neuen Erfolgskriterien zu entsprechen. Insofern werden auch in ihrer wissenschaftlichen Autonomie eingeschränkt. Es ist davon auszugehen, dass eine wissenschaftliche Karriere an Attraktivität verliert und nur noch diejenigen, die sich ansonsten auf dem Arbeitsmarkt nur schwer behaupten können, sich für eine solche entscheiden.

### 3.3.3. Studierende

Die Machtressourcen der Studierenden speisen sich in erster Linie aus Retaliationsmacht und Substitutionsmacht. Die Retaliationsmacht verwirklicht sich in der sogenannten verfassten Studierendenschaft. Darunter versteht man in der Regel einen gesetzlich verankerten Zusammenschluss der Studierenden. Im Hochschulrahmengesetz gibt es eine Regelung zur verfassten Studentenschaft, allerdings überlässt diese eine letztendliche gesetzliche Regelung den einzelnen Bundesländern. In § 41 (1) heißt es:

„Das Landesrecht kann vorsehen, daß an den Hochschulen zur Wahrnehmung hochschulpolitischer, sozialer und kultureller Belange der Studierenden, zur Pflege der überregionalen und internationalen Studentenbeziehungen sowie zur Wahrnehmung studentischer Belange in bezug auf die Aufgaben der Hochschulen (§§ 2 und 3) Studentenschaften gebildet werden.“ (§ 41 (1) HRG)

Über die verfasste Studentenschaft vereinfacht sich für die doch sehr heterogene Gruppe der Studierenden zum einen der Zusammenschluss und die politische Organisation. Zum anderen eröffnen diese Mitwirkungsrechte in der akademischen Selbstverwaltung. Es hat in den vergangenen Jahren immer wieder landespolitische Überlegungen und Versuche gegeben, die verfassten Studentenschaften abzuschaffen bzw. empfindlich zu schwächen (Achelpöhler 2009: 88-89).

Dennoch darf diese Machtbasis nicht überschätzt werden. In den akademischen Selbstverwaltungsgremien stellt die Gruppe der Studierenden nur einen kleinen Anteil dar. Insofern bezieht sich die Retaliationsmacht eher auf öffentlichkeitswirksame Aktionen wie Studentestreiks oder Demonstrationen (Achelpöhler 2009: 90-92).

Daneben verfügen die Studierenden noch über eine gewisse Substitutionsmacht, da die Anzahl der Studierenden als Item im Finanzierungsschlüssel der Universitäten enthalten ist. Durch Studiengebühren würde sich diese Machtbasis vergrößern – und zwar sowohl materiell als auch ideell. Denn durch die direkte Finanzierung des eigenen Studienplatzes gerät diese Form der Machtbasis vielmehr in den Blick der Studierenden. Allerdings ist aber auch im Hinblick auf die Substitutionsmacht der Studierenden einschränkend anzumerken, dass das Verhältnis von Angebot und Nachfrage nach Studienplätzen momentan zu Ungunsten der Studierenden ausgestaltet ist.

Das Risiko, welches die Studierenden im Hinblick auf die Durchsetzung ihrer Ziele eingehen, ist infolge der Studienreformen in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Durch die Einschränkung der Autonomie im Hinblick auf die Organisation des Studiums wurde nicht nur das Zeitfenster für hochschulpolitisches Engagement deutlich verringert, sondern auch die Konsequenzen im Hinblick auf den erfolgreichen Abschluss des Studiums deutlich verschärft.

Macht/Risiko	
Studierende zur Universität	Universität zu Studierenden
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Retaliationsmacht durch verfasste Studen- tenschaft.</li> <li>– Geringe Substitutionsmacht, da Studie- rende finanzielle Ressource darstellen.</li> <li>– Erhöhtes Risiko durch strikte Studienor- ganisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Substitutionsmacht aufgrund des Verhält- nisses von Angebot und Nachfrage nach Studienplätzen.</li> </ul>

Tabelle 14: Relevanz der Stakeholdergruppe Studierende

Studierende werden also doppelt geschwächt durch die Reformen: Einerseits durch den abnehmenden Einfluss der universitären Mitbestimmungsorgane, andererseits durch ein verschultes Studium, welches die Studieninhalte sowie die Studiendauer exakt vorschreibt. Individuelle Studienverläufe, die auch einen Blick über den Tellerrand zulassen, sind nicht mehr möglich.

### 3.3.4. *Rektoren*

Die Machtbasis der Rektoren liegt in erster Linie in der Bindungsmacht. Durch die Stärkung der hierarchischen Selbststeuerung im Zuge der Hochschulreformen der vergangenen Jahre wurde diese Basis erheblich ausgebaut: „Das Managementmodell lässt sich als ein bloßer Gegenentwurf zum Selbstverwaltungsmodell skizzieren.“ (Gerber u.a. 2009: 103) Insofern ist es nicht verwunderlich, dass gerade im Bereich der akademischen Selbstverwaltung weitreichenden Veränderungen vollzogen werden. Zu den wichtigsten gehört dabei sicherlich die formale Stärkung der universitären Leitungspositionen, vor allem die des Rektors/der Rektorin. Dieser besitzt die gesetzlich verankerte Entscheidungs- und Handlungskompetenz:

„Innerhalb der Hochschulleitung kommt dem Präsidenten die stärkste Stellung zu – einerseits durch seine Hauptamtlichkeit, andererseits aber auch durch die von der Mehrzahl der Landeshochschulgesetze vorgesehene Richtlinienkompetenz sowie – z.T. – durch sein Vetorecht bei Haushaltsangelegenheiten.“ (Kleimann 2011: 206)

Diese auf formaler Stärkung der Leitungspositionen beruhende Bindungsmacht wird teilweise durch eine „komplementären Schwächung“ (Meier 2009: 144) der Kollegialorgane Senat sowie Fakultätsrat ergänzt. Diese komplementäre Schwächung kommt sowohl einer Schwächung der Retaliationsmacht als auch der Koalitionsmacht weiterer Akteure gleich, wodurch der Rektor indirekt ebenfalls gestärkt wird.

Die Frage nach der Höhe des Risikos, welches mit einer Durchsetzung der Interessen per Machtkampf einhergeht, enthüllt die paradoxe Situation, die aus dieser Schwächung der Kollegialorgane hervorgeht: Die Durchsetzung der Interessen des Rektors innerhalb der Universität ist aufgrund seiner Handlungs- und Entscheidungskompetenz erst einmal relativ risikolos. Für ihn wird eine solche Durchsetzung seiner Interessen erst in dem Moment zum Risiko, in dem der universitäre Output evaluiert wird. Denn der Rektor kann für die Nichterbringung universitärer Leistungen sowie die Nichterfüllung von Zielvereinbarungen haftbar gemacht werden. Allerdings ist der Rektor eben nicht den Mitgliedern der Universität, sondern den Hochschulräten und dem Ministerium gegenüber rechenschaftspflichtig. In einigen Bundesländern wird die starke Stellung des Hochschulrates gegenüber der Hochschulleitung darüber untermauert, dass dieser an der Wahl der Hochschulleitung beteiligt wird. Diese Beteiligung

stellt zugleich eine Schwächung der Kollegialorgane wie z.B. dem Senat dar, denn die Wahl der Hochschulleitung oblag zuvor allein den Selbstverwaltungsgremien.

Macht/Risiko	
Rektor zur Universität	Universität zu Rektor
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hohe Bindungsmacht durch gesetzlich verankerte Entscheidungs- und Handlungskompetenz.</li> <li>– Geringes Risiko da Rechenschaftspflichtig gegenüber „Externen“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schwächung der Retaliations- und Koalitionsmacht gegenüber der Hochschulleitung durch Schwächung universitärer Gremien.</li> </ul>

Tabelle 15: Relevanz der Stakeholdergruppe Rektoren

Die Position des Rektors wurde gegenüber den anderen universitäts-internen Stakeholdergruppen gestärkt. Diese Stärkung ging mit einer Schwächung dieser Gruppen einher, da der Rektor nicht länger universitären Mitbestimmungsorganen gegenüber rechenschaftspflichtig ist, sondern universitätsexternen Stakeholdergruppen wie dem Landesministerium und dem Hochschulrat.

### 3.3.5. *Kanzler*

Die Hochschulreformen haben auch zu einer Schwächung der Machtressourcen des Kanzlers geführt. Als Chef der Verwaltung verfügt er aufgrund seines Einflusses auf die Verwaltungsmitarbeiter eventuell noch über eine gewisse Retaliationsmacht. Auf den ersten Blick verfügt er darüber hinaus als Leiter der Verwaltung aufgrund seines sogenannten Beanstandungsrechts in Form eines Widerspruchs- oder Vetorechts in haushaltspolitischen Angelegenheiten über eine gewisse Bindungsmacht (Knopp 2010: 118; Horst/Fragel 2008: 299). Allerdings ist diese formal durchaus existierende Macht gegenüber der Hochschulleitung faktisch kaum spürbar:

„So bewegt sich der Kanzler nicht selten in einem durch die rechtlichen und tatsächlichen Vorgaben und Anforderungen geschaffenen komplexen Konfliktfeld, im schlimmsten Fall einem Minenfeld durchaus vergleichbar, wenn es darum geht, „unabhängig“ und „mit Sachverstand“, dies auch noch „kontinuierlich“, divergierenden Interessen innerhalb der Hochschule gerecht zu werden bzw. sich, falls notwendig, im Ernstfall der einen oder anderen Seite auch zu widersetzen. Dabei ist es für ihn nicht unbedingt von Vorteil, dass er Mitglied der Hochschulleitung ist, denn auch hier können sich aufgrund präsidialer Entscheidungen und Vorgaben im Verhältnis zum Kanzler Konfliktfelder eröffnen, allein schon aufgrund seiner – weiteren – Funktion als Leiter der Verwaltung und Beauftragter des Haushalts, wonach der Kanzler – je nach Einzelfall – berufen ist, solchen Entscheidungen auf der Ebene der Hochschulpolitik z.B. wegen erheblichen haushaltsrechtlichen Bedenken entgegenzuwirken, ggf. als ultima ratio auch von seinem herkömmlichen Beanstandungsrecht Gebrauch zu machen.“ (Knopp 2010: 118)

Diese Bindungsmacht wird des Weiteren dadurch eingeschränkt, dass der Kanzler entweder vom Präsidenten zur Wahl vorgeschlagen wird oder gleich von ihm ernannt wird. Die persönliche Abhängigkeit wird weiterhin dadurch verstärkt, dass der Kanzler wenn überhaupt nur noch als Beamter auf Zeit eingestellt wird (Knopp 2010: 120).

Letzteres ist auch im Hinblick auf das Risiko der Interessendurchsetzung interessant. Durch die persönliche wirtschaftliche Abhängigkeit von seinem Amt besteht die Gefahr, dass der

Kanzler zum interessenpolitischen Spielball wird: Der auf Zeit verbeamtete Kanzler wird daher, will er eine weitere Amtszeit wahrnehmen, geradezu provoziert, „politisch“ begründete Kompromisse einzugehen, die ggf. der Hochschule, aber auch dem Amt selbst Schaden bringen, um die zuständigen Gremien bzw. das zuständige Hochschulleitungsorgan „gnädig“ und ihm wohlwollend zu stimmen.“ (Knopp 2010: 122) Insofern ist die Position des Kanzlers durch die Hochschulreformen doppelt geschwächt worden.

Macht/Risiko	
Kanzler zur Universität	Universität zu Kanzler
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geringe Retaliationsmacht als Chef der Verwaltung.</li> <li>– Schwindende Bindungsmacht durch gesetzlich verankerte Abhängigkeiten.</li> <li>– Hohes Risiko, da keine Verbeamtung mehr auf Lebenszeit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestärkte Bindungsmacht durch Ernennung usw.</li> <li>– Gestärkte Bindungsmacht durch Vorgabe des finanziellen Handlungsrahmens.</li> </ul>

Tabelle 16: Relevanz der Stakeholdergruppe Kanzler

Durch die dienstrechtlichen Reformen verliert der Kanzler nicht nur seine starke Stellung gegenüber dem Rektor, sondern wird vielmehr von diesem abhängig. Im Zuge des Machtausbaus des Rektors durch Stellenschaffung – bzw. Unterordnung (Meier 2009) wurde auch die Autonomie des Kanzlers als Verwaltungschef preisgegeben.

### 3.3.6. Dekane

Da Dekane in den meisten Fällen aus der Professorenschaft stammen, besitzen sie aufgrund ihrer Verbeamtung auf Lebenszeit eine hohe persönliche Unabhängigkeit. Allerdings lässt sich diese Unabhängigkeit nicht ohne weiteres auf das Dekan-Amt übertragen. Dekane sind auf Zeit ins Amt gewählt und müssen danach in den Kreis des Kollegiums zurückkehren. Die Hochschulreformen haben ihre Position nicht verbessert, obwohl auch im Hinblick auf diese Leitungsposition eine sogenannte Professionalisierung angestrebt wird. Allerdings erfolgt diese Professionalisierung nicht in angemessenen Umfang. Der Dekan befindet sich in einer Scharnierfunktion zwischen Hochschulleitung und Professorenschaft. Allerdings wird dieser Doppelrolle nicht angemessen Rechnung getragen. Vielmehr wird versucht, das Dekan-Amt als Transmissionsriemen der Hochschulleitung in die Professorenschaft zu funktionalisieren:

„Zusammenfassen stellt sich folgendes Bild dar: Die Logik des NPM folgend findet eine Hierarchisierung innerhalb der Hochschule statt. Die Dekane werden als Mittler stärker von den Rektoren eingebunden, um Steuerungsimpulse durchzusetzen. Die Stärkung der Position der Dekane erfolgt aber nur in eine Richtung, nämlich gegenüber den Fachbereichen und Lehrstühlen. Da dies aber gleichzeitig nicht mit einer Stärkung gegenüber der Hochschulleitung einhergeht, wird dies von vielen nicht als Machtzuwachs wahrgenommen. Mikropolitisch betrachtet können die Dekane also nicht auf die notwendigen Machtmittel zugreifen, um ihre Aufgaben im Rahmen der veränderten Strukturen zu erfüllen. Auch wenn zusätzliche Steuerungsinstrumente an die Dekane delegiert werden, so sehen sich viel in deren Anwendung doch zu Befehlsempfängern der Rektorate degradiert, also nicht mit stärkerer Handlungsautonomie ausgestattet.“ (Kaufmann 2012: 131)

Die Ressource Bindungsmacht erstreckt sich also lediglich auf die Professoren, wobei diese durch den oben genannten Umstand, dass der Dekan nach dem Ende seiner Amtszeit in den Kollegenkreis zurückkehrt, ebenfalls eingeschränkt wird.

Als Teil des Kollegiums und Vertreter der Interessen der Fakultät besitzt der Dekan aber eine nicht zu unterschätzende Basis für die sogenannte Retaliationsmacht:

„Good collaboration with colleagues and supervisors has a negative effect on deans’ goal acceptance. An interpretation from the interviews comes in here where deans talk about the relationship to their colleagues: they tend to frame good collaboration as being present when all the faculty stands together to fight against central management! The idea of good collegiality seems to be a direct function of the feeling that one has strong backup when fighting ‘unnecessary’ and ‘ridiculous’ ideas of the steering core to implement new ideas and goals every minute. Low collegiality, however, can be seen in the statements of deans to reflect upon the fact that the job sometimes comes with the necessity to decide against the will of esteemed colleagues, and that decision making is sometimes not easy seeing the whole picture and wanting to get things done.” (Scholkmann 2010: 9)

Indem der Dekan sich eindeutig auf die Seite der Professoren stellt und von diesen geschlossen unterstützt wird, kann er der Universitätsleitung glaubhaft schädliches Verhalten androhen.

Das Risiko der Interessendurchsetzung stellt sich ebenso so zweischneidig dar. Im Falle der Interessendurchsetzung gegen die Kollegen wird die Rückkehr in diesen Kreis schwierig. Im Falle der Interessendurchsetzung gegen die Hochschulleitung wird die Ausübung des Dekan-Amtes erheblich erschwert.

Macht/Risiko	
Dekan zur Universität	Universität zu Dekan
– Bindungsmacht ggü. den Professoren	– Bindungsmacht der Hochschulleitung
– Retaliationsmacht ggü. der Hochschulleitung	– Retaliationsmacht der Hochschullehrer
– Hohes Risiko	

Tabelle 17: Relevanz der Stakeholdergruppe Professoren

Der Dekan hat zwar an Bindungsmacht sowie an Gestaltungsspielraum verloren, letztlich kann er aber Widerstand gegen den Rektor organisieren, wenn es ihm gelingt, dass die Professoren seiner Fakultät geschlossen Position gegen Beschlüsse des Rektors beziehen.

### 3.3.7. Bundesregierung/Landesregierungen

Der Staat als größter Geldgeber der Universitäten besitzt eine hohe Bindungsmacht. Die Ressourcen werden in Deutschland seit Mitte der 1990er Jahre über sogenannte Ziel- und Leistungsvereinbarungen zugewiesen. Diese Ziel- und Leistungsvereinbarungen verhandeln die Hochschulleitungen mit den jeweiligen Ministerien. Allerdings gibt es landesspezifische Unterschiede hinsichtlich der Verhandlungsposition der Hochschulleitungen:

„Die hierarchischen Steuerungs- und Koordinationsformen der Ministerialbürokratie wurden flächendeckend durch vertragliche Vereinbarungen ersetzt. Je nach Bundesland bestehen aber nach wie vor Unterschiede darin, ob und inwieweit Ziele gemeinsam entwickelt oder durch staatliche Vorgaben festgelegt werden.“ (EFI 2012: 46)

Insofern variiert das Ausmaß der Bindungsmacht von Bundesland zu Bundesland. Ein Risiko im Hinblick auf die Interessendurchsetzung ist verschwindend gering.

Macht/Risiko	
Staat zur Universität	Universität zu Staat
– Hohe Bindungsmacht – kein Risiko	– Bindungsmacht

Tabelle 18: Relevanz der Stakeholdergruppe Staat

Auch wenn sich der Staat aus der Hochschulsteuerung zurückgezogen hat, so verfügt er immer noch über ein hohes Maß an Bindungsmacht, da er nach wie vor die bedeutendste Finanzierungsquelle der Universität darstellt.

### 3.3.8. Akkreditierungsagenturen

Aufgrund der unterschiedlichen landesrechtlichen Grundlagen der Akkreditierung, unterscheidet sich die Bindungsmacht der Akkreditierungsagenturen von Bundesland zu Bundesland. Aufgrund der Marktförmigkeit des Akkreditierungssystems verfügen die Universitäten über Substitutionsmacht. Diese wird durch Unvollkommenheiten dieses Marktes eher noch gestärkt als geschwächt, auch wenn sich die Anzahl der Akkreditierungsagenturen in engen Grenzen hält.

Zunächst wird kritisiert, dass der Handlungsspielraum der Agenturen im Wettbewerb sehr eingeschränkt sei (Kaufmann 2012: 87):

„Als Wettbewerbskonkurrenten werden jeweils die Agenturen des ‘anderen Ansatzes’ (fachlich vs. überfachlich) bezeichnet. Allerdings findet nach Angaben der Vertreter der Agenturen nur ein eingeschränkter Wettbewerb statt. Dieses liegt zum einen an dem hohen Akkreditierungsaufkommen, zum anderen ist keine Produktdifferenzierung möglich, da alle das gleiche ‘verkaufen’, nämlich das Siegel des Akkreditierungsrates. Somit kann, obgleich dieses kritisiert wird, Wettbewerb allenfalls über den Preis stattfinden.“ (Kloke 2005: 293)

Variationen in den angebotenen Dienstleistungen sind somit sehr gering. Hinsichtlich der Preisgestaltung wird Mengenrabatt bei sog. Bündel-Akkreditierungen angeboten, hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung der Dienstleistung bieten Agenturen Sonderzertifikate an, die bescheinigen, dass der angebotene Studiengang die Mindeststandards übererfüllt (Kaufmann 2012: 87). Dies könnte für die Universitäten vor dem Hintergrund des Wettbewerbs um Studierende interessant sein.

Hinsichtlich ihrer Retaliationsmacht sind die Agenturen schwierig zu beurteilen. Auf der einen Seite sind sie an eine einzige Kundenklientel gebunden – die Universitäten:

„Zudem läuft die Abhängigkeit vom Kunden einer zu strengen Begutachtungspraxis zuwider. Auch darin könnte ein Grund liegen, warum bis Dezember 2008 nur 40 Akkreditierungen abschlägig entschieden wurden. Diese Zahl ist angesichts von über 4.000 akkreditierten Bachelor- und Masterstudiengängen extrem niedrig.“ (Kaufmann 2012: 87-88)

Auf der anderen Seite sind die Agenturen im Hinblick auf ihre Entscheidung über Akkreditierung/nicht-Akkreditierung extrem unabhängig:

„Zudem sind die Agenturen im Rahmen der Verfahren in ihren Entscheidungen bezüglich der Erteilung der Akkreditierung inhaltlich unabhängig. Die kann in den Fällen zu Problemen führen, in welchen der Rat im Rahmen seiner Monitoring-Funktion Entscheidungen der Agenturen beanstandet. Erfahrungen mit dem Umgang abweichender Urteile zwischen Rat und Agentur liegen nicht vor.“ (Kaufmann 2012: 88)

Insofern ist diese Machtbasis der Agenturen nicht abschließend zu beurteilen. Insgesamt zeigt sich, dass das Verhältnis zwischen Agenturen und Universitäten zum einen sehr komplex ist und zum anderen ambivalent.

Macht/Risiko	
Agenturen zur Universität	Universität zu Agenturen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausprägung der Bindungsmacht abhängig von Landesgesetzen.</li> <li>– Ausprägung der Retaliationsmacht unklar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Substitutionsmacht.</li> <li>– Geringes Risiko.</li> </ul>

Tabelle 19: Relevanz der Stakeholdergruppe Akkreditierungsagenturen

Aufgrund der unterschiedlichen Landesgesetzgebungen kann die Relevanz der Akkreditierungsagenturen nicht allgemein gültig bestimmt werden. Wie schon im Hinblick auf die Analyse der Ziele kann an dieser Stelle lediglich festgehalten werden, dass die wechselseitige Beziehung Akkreditierungsagentur und Universität vielschichtig und komplex ist, da viele verschiedene Akteure in diese involviert sind.

### 3.3.9. *Nicht-staatliche Instanzen im deutschen Hochschulsystem*

Die Macht der nicht-staatlichen Instanzen stützt sich nicht auf direkte Machtressourcen, sondern wird von diesen eher indirekt über normative Anforderungen in Form von „Erwartungsstrukturen, Angemessenheitsregeln und Handlungsmodellen“ (Krücken 2004: 289). Insofern wird diese Stakeholdergruppe an dieser Stelle nicht weiter erörtert.

### 3.3.10. *Öffentlich geförderte Drittmittelgeber*

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs der Universitäten um Ressourcen steigt der Einfluss der Drittmittelgeber auf die Forschung. Hinsichtlich der Ausgestaltung der Forschung können verschiedene Einflussfaktoren zum Tragen kommen: individuelles Interesse, Relevanz in der Scientific Community, universitätsinterne Anreize, universitätsexterne Anreize (Franke/Wald/Bartl 2006). Letztere werden eben durch Drittmittelgeber, wie zum Beispiel die Deutsche Forschungsgemeinschaft oder das Bundesministerium für Bildung und Forschung, gesetzt. Insgesamt zeigt sich, dass die Autonomie der Hochschullehrer hinsichtlich der Wahl des Forschungsgebietes vor allem durch externe Anreize eingeschränkt wird:

„Der Einfluss der internen und externen Anreize unterscheidet sich im Ausmaß ihrer Bedeutung für die Wahl von Forschungsgebieten. In allen drei Feldern [Astrophysik, Nanotechnologie, Mikroökonomie, C.F.] wird die Themenwahl stärker durch Regelungen der externen Governance beeinflusst. Insgesamt ist dies für 22,7% ein relevanter Faktor, während nur in 10,7% aller Fälle ein Einfluss der internen Governance vorliegt. Inhaltlich liegt den Einflüssen externer Governance meistens eine thematische Schwerpunktsetzung der Förderorganisation zugrunde.“ (Franke/Wald/Bartl 2006: 47-48).

Im Hinblick auf die Wahl des Forschungsfeldes kommen Franke/Wald/Bartl zu dem Schluss, dass das individuelle Interesse sowie wissenschaftliche Kriterien zwar nach wie vor die größten Einflussfaktoren darstellen, dass aber aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs um Ressourcen der Einfluss der Drittmittelgeber steigt. Aufgrund der steigenden Notwendigkeit zur Einwerbung von Drittmitteln als materielle Grundlage für Forschung wird die Macht der Drittmittelgeber an dieser Stelle als Bindungsmacht qualifiziert.

### **3.3.11. Unternehmen**

Hinsichtlich der Unternehmen gestaltet sich die Situation ähnlich wie im Hinblick auf die nicht-staatlichen Instanzen im deutschen Hochschulsystem: sie üben ihren Einfluss vielmehr indirekt aus. Außerdem hat die Erörterung der Ziele dieser Stakeholdergruppe gezeigt, dass deren Bedeutung im Vergleich zu den anderen Stakeholdergruppen für die Universität eher marginal ist.

## **3.4. Fazit**

In der Relevanzmatrix wurden die Beziehungen der einzelnen Stakeholdergruppen zur Universität und vice versa erörtert. Die Analyse der wechselseitigen Ansprüche zwischen Stakeholdern und Universität hat gezeigt, dass auf dieser Ebene zumindest zwischen den internen Stakeholdern und der Universität kein grundsätzlicher Interessenkonflikt besteht. Allerdings hat die Bestimmung der Relevanz gezeigt, dass es den vergangenen Jahren aufgrund der Hochschulreformen zu einer wesentlichen Veränderung der Machtbasen der einzelnen Stakeholdergruppen gekommen ist. Es stellt sich also die Frage, wie sich diese Veränderungen auf die Anspruchsgrundlagen der einzelnen Stakeholder sowie auf das Beziehungsgefüge auswirken. Dies wird im Folgenden analysiert.

Nach Scholz (1987) kommt der Gewichtung der einzelnen Stakeholderansprüche eine entscheidende Rolle für die Analyse zu, da letztlich nur diejenigen Stakeholdergruppe für die Universität relevant sind, die eine entsprechende Zielhöhe, adäquate Machtressourcen sowie ein bestimmtes Einsatzrisiko aufweisen. Insofern lässt sich an dieser Stelle die Anzahl der Stakeholder, die in die Analyse des Stakeholdermapping einfließen, begründet reduzieren. Aus der folgenden Analyse scheiden nicht-staatliche Instanzen, wie z.B. das CHE, sowie Unternehmen aus. Die Relevanzmatrix hat gezeigt, dass beide nur indirekte Macht ausüben, indem sie ihre Forderungen nicht direkt gegenüber der (staatlich finanzieren) Universität durchsetzen können, sondern vermittelt über die politische Sphäre sowie den öffentlichen Diskurs.

## 4. Stakeholderansprüche und -anteile: Dynamische Entwicklung

Im Folgenden wird die Stakeholderanalyse um eine dynamische Komponente ergänzt. Es wird die Reaktion der verschiedenen Stakeholdergruppen auf die (hochschul-)politischen Reformen erörtert.

### 4.1. Stakeholdermapping

Das Stakeholdermapping dient dazu, die direkten Beziehungen zwischen den verschiedenen Stakeholdergruppen zu qualifizieren. Dazu müssen die gegenwärtigen gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen beachtet werden. Dies geschieht, indem der Rektor als handlungsmächtigstes Mitglied der Hochschulleitung gegenüber den anderen Stakeholdergruppen die Universität vertritt. Darüber hinaus finden auch die direkten Beziehungen zwischen den anderen Stakeholdergruppen Beachtung.

#### 4.1.1. Professoren

Die Erörterung der Anspruchsgrundlagen der Professoren hat gezeigt, dass diese vor allem ein Ziel verfolgen: Autonomie hinsichtlich der Arbeitsinhalte und der Arbeitsprozesse. Dieses Ziel steht zunächst nicht in Widerspruch zu den Zielen der Rektoren, die von den Professoren in erster Linie die Erfüllung ihrer Dienstaufgaben in Forschung und Lehre erwarten. Nun hat sich aber schon im Zuge der Analyse der Relevanz der Stakeholder gezeigt, dass die Reformen im Hochschulsektor in den vergangenen Jahren empfindlich in dieses Verhältnis eingreifen. Neuere Forschungsergebnisse zeigen zwar, dass die Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen Professoren und Hochschulleitung stark von der individuellen Amtsführung des Rektors abhängt:

„Insgesamt lässt sich festhalten, dass die formalen Handlungsspielräume der Hochschulleitungen in den letzten Jahren erheblich ausgeweitet worden sind. Dieser Befund stimmt auch mit den Ergebnissen des Stifterverbands überein: Ungefähr 75 Prozent der Hochschulleitungen schätzen ihre Autonomie heute höher ein als vor fünf Jahren. Der Umgang mit den gesetzlich festgelegten Handlungsspielräumen durch die Hochschulleitungen ist jedoch stark personenabhängig. So finden sich in unserem Sample Hochschulleitungen, die angeben, ihre formal hohe Entscheidungskompetenz nicht in vollem Umfang auszunutzen und stattdessen auf die Einbindung der Professor/inn/en setzen. Es finden sich aber ebenso Hochschulleitungen, die ihre Einflussmöglichkeiten über das gegebene enge Korsett für eigenständige Gestaltung hinaus versuchen auszudehnen, insbesondere bei Universitäten mit weiterhin starker akademischer Selbstverwaltung.“ (Brandt et al. 2012: 61)

Andererseits ist aus diesem Zitat aber auch eindeutig herauszulesen, dass die individuell unterschiedliche Amtsführung nicht nur von der Persönlichkeit der Leitung, sondern auch von den strukturellen Rahmenbedingungen abhängt. Wenn der Rektor formal ohnehin schon die alleinige Entscheidungs- und Handlungskompetenz besitzt, ist eine kooperative Steuerung „im Schatten der Hierarchie“ (Scharpf 1993) natürlich ‚gefahrloser‘ möglich, als wenn eben jene Entscheidungs- und Handlungskompetenz ‚erkämpft‘ werden muss.

Insofern wird auch das Argument des ‚Sachzwanges‘ der Kooperation in der Forschung von den neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen ausgehebelt. Der Sachzwang der Kooperation wird wie folgt begründet:

„Da sich die Forscher/innen auf individueller Ebene bei der Setzung neuer Forschungsthemen fast ausschließlich an ihren eigenen persönlichen Forschungsinteressen und der (hochschulinternen) scientific community orientierten [...], ist für die Entwicklung eines tragfähigen Profils die bottom-up Einbindung der Professor/inn/en sogar fast zwingend erforderlich [...].“ (Brandt et al. 2012: 64-65)

Dessen Aushebelung erfolgt vor allem durch eine Ausweitung des universitären Managements. Die bedeutenden Reforminstrumente sind in diesem Zusammenhang Profilbildung und Qualitätsmanagement (Meier 2009: 145-153). Die Profilbildung ist zum einen ein Instrument zur Förderung des Wettbewerbs der Universitäten auf Bundesebene. Zum anderen stellt die Profilbildung ein Instrument dar, um die individuelle Verantwortlichkeit – sowohl im Sinne von Rechenschaft, als auch im Sinne von Vollmacht/Ermächtigung – der Hochschulleitung zu stärken:

„Wenn aber Profile eine Managementleistung der Hochschulen sind und organisationale Forschungsleistung Profiliertheit voraussetzt, wird auch die Forschungsqualität etwas durch Organisation Herzustellendes, etwas dem Management Zugängliches und auf Managemententscheidungen zurechenbares.“ (Meier 2009: 147)

Das Ziel der Ausweitung des universitären Managements über das Instrument der Profilbildung dient somit ebenfalls der Erhöhung der Steuerungsfähigkeit der Universität als Expertenorganisation – und zwar der hierarchischen Steuerung.

Unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen entwickelt sich das Verhältnis zwischen Professoren und Rektoren also zu einem von Konflikt und Spannung geprägten Verhältnis, da die Neuausrichtung der Machtbalance dieses Verhältnisses eindeutig im Widerspruch zu den inhaltlichen Anforderungen der Professoren steht. Insofern wird sich dieses Verhältnis in den kommenden Jahren weiterhin deutlich verschlechtern. Dies wird nicht ohne Folgen für Forschung und Lehre bleiben, wie neuere Forschungsergebnisse vermuten lassen:

„Auf die Frage, „welche Maßnahmen und Reformvorschläge halten Sie persönlich für geeignet, den Wissenschaftsstandort Deutschland zu stärken“, nannten Wissenschaftler die Partizipation in hochschulpolitischen Entscheidungen: „Bezüglich des Abbaus bzw. Umbaus von Partizipationsmöglichkeiten zeigt sich ein eindeutiges Bild: Sowohl die Partizipationsmöglichkeiten der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in hochschulpolitischen Entscheidungen als auch die Vertretung der Wissenschaft in politischen Entscheidungsprozessen im Allgemeinen werden als geeignete bis sehr geeignete Maßnahmen wahrgenommen. Eine Verstärkung des Hochschulmanagements hingegen wird (am deutlichsten von allen vorgelegten Items) abgelehnt.“ (IFQ 2011: 115)

Insofern sind die neuen Steuerungsmechanismen des Verhältnisses von Professoren und Hochschulleitungen wenig zielführend.

#### **4.1.2. Wissenschaftlicher Nachwuchs**

Ähnlich wie Professoren besteht das Ziel des wissenschaftlichen Nachwuchses vor allem in Autonomie hinsichtlich ihrer Tätigkeit. Allerdings kommt für diese Gruppe ein weiteres, nicht unbedeutendes Ziel hinzu: Die Verwirklichung einer wissenschaftlichen Karriere, die in Deutschland nach wie vor in erster Linie in der Berufung auf eine Professur besteht. Während das erstere Ziel vor allem das Verhältnis zwischen einem Professor als Dienstaufsichtsperson und dem Nachwuchswissenschaftler betrifft, ist letzteres auch von den Entwicklungen der vergangenen Jahre betroffen.

Das Rekrutierungsprinzip in der Wissenschaft ließ sich bis zur Einführung der sogenannten NPM-Reformen wie folgt charakterisieren:

„Die wesentlichen Karriereschritte – Promotion, Habilitation, Berufung – sind nicht in erster Linie abhängig von der Bewertung der Personalverantwortlichen in einer Organisation, sondern werden in der wissenschaftlichen Öffentlichkeit und durch Fachkolleg/innen gestaltet.“ (Gülker 2011:34)

Durch das neue Instrument der Qualitätssicherung ist aber nunmehr nicht nur die Fachgemeinschaft für die Bewertung der wissenschaftlichen Leistungen zuständig, sondern auch und vor allem die Hochschulleitung:

„Bedeutsamer [...] ist freilich, dass die Qualität der universitären Kernprozesse Forschung und Lehre mit der Einführung von Qualitätsmanagement in den Bereich *organisationaler* managerieller Verantwortung überführt wird. Ist es doch traditionell Aufgabe der akademischen Profession, die Qualität der wissenschaftlichen Leistungen sicherzustellen: Langjährige Ausbildung, vielfache Prüfung potentieller Kandidaten auf dem Weg zur Professur, die schließlich in der doppelten Bestätigung durch Habilitation und Berufung gipfelt, sowie die fortwährende kollegiale Kontrolle und Kritik sollen ein hohes Niveau des wissenschaftlichen Personals und hohe Standards von Forschung und Lehre gewährleisten. [...]. Je überzeugender nun die Vorstellung wird, die Qualität von Forschung und Lehre sei ein Managementtechniken zugängliches Gut, desto plausibler ist es, die Hochschulen als Organisation für die Qualität in diesen Kernprozessen verantwortlich zu machen.“ (Meier 2009: 149)

Darüber ergibt sich eine neue, zwei-dimensionale Abhängigkeit der Nachwuchswissenschaftler. Auf der einen Seite gewinnt der Ruf der Organisation, an der man die wissenschaftliche Qualifikation erlangt hat, an Bedeutung. Auf der anderen Seite muss sich darüber hinaus die inhaltliche Ausrichtung der Nachwuchswissenschaftler nicht länger allein an den Themen der Fachrichtung, sondern vielmehr an der Themennachfrage, welche die spezifischen Universitätsprofile generieren:

„Berufungen werden als eines der wichtigsten strategischen Instrumente im internationalen Wettbewerb der Hochschulen gesehen. Sie sind außerdem eine der stärksten Möglichkeiten, inhaltliche Profilbildung zu betreiben, und sollten daher in eine langfristige strategische Entwicklungsplanung eingebettet sein.“ (Brandt et al. 2012: 168)

Hinzu kommt, dass im Zuge der NPM-Reformen das Berufungsrecht von den Ministerien auf die Hochschulleitungen übergegangen ist, also auch in dieser Hinsicht ein Machtzuwachs zu verzeichnen ist.

Insofern intensiviert sich auch das Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Nachwuchswissenschaftlern und zwar zu Ungunsten der Nachwuchswissenschaftler. Darüber hinaus dürfte sich das Verhältnis Professor/Hochschulleitung zumindest auch mittelbar auf das Verhältnis Professor/Nachwuchswissenschaftler auswirken. Je mehr sich das Dienstverhältnis eines Professors als „Dienstleistungserbringer“ gestaltet, umso weniger Entscheidungs- und Handlungsspielraum ist auch auf der nächst unteren Ebene gegeben.

Insgesamt kündigt sich schon jetzt ein Trend an, dass eine wissenschaftliche Karriere unter den gegebenen Umständen für Nachwuchswissenschaftler immer unattraktiver wird. Das Statistische Bundesamt hat herausgefunden, dass zwischen 2002 und 2011 die erfolgreich abgeschlossenen Habilitationen um ein Drittel zurückgegangen sind. Dies wird mit der Einführung

der Juniorprofessur begründet (DeStatis 2012). Allerdings ist diese vor dem Hintergrund, dass die meisten Juniorprofessoren auch habilitieren, unzureichend.

#### **4.1.3. Studierende**

Auch das Verhältnis der Studierenden zur ihrer Universität ist von den Reformen wesentlich betroffen. Das Verhältnis zwischen Studierenden und Professor wird geschwächt, wohin gehend die Entscheidungen der Hochschulleitungen sich immer stärker auf die Studierenden auswirken.

Zunächst kann festgehalten werden, dass die Lehre zugunsten der Forschung aus dem Fokus von Professoren und Hochschulleitungen rückt:

„Auch die Lehre als zweite universitäre Kernaufgabe ist an den untersuchten Universitäten nicht im Kern Profil bildend. Vielmehr wird implizit oder explizit davon ausgegangen, dass – nicht zuletzt aufgrund der in Deutschland nach Humboldt'schem Ideal hochgehaltenen Einheit von Lehre und Forschung – die Lehre von guter Forschung profitieren könnte und sich eine Verbesserung der Forschung gleichsam natürlicherweise positiv auf die Lehre auswirkt.“ (Brandt et al. 2012: 64)

Des Weiteren gewinnt die Hochschulleitung über das Reforminstrument der Qualitätssicherung einen größeren Einfluss auf die Lehre (Meier 2009). Durch die neuen Studienstrukturen im Zuge der Bologna-Reform wurde die Handlungs- und Entscheidungskompetenz der Professoren im Hinblick auf den Inhalt, Art der Durchführung und Beurteilung erheblich eingeschränkt (Quapp 2010). Des Weiteren verlieren die Studierenden über die Zurückdrängung der akademischen Selbstverwaltungsgremien an Partizipationsmöglichkeiten.

#### **4.1.4. Verwaltung/Kanzler**

Die Erörterungen im Hinblick auf die Relevanz des Kanzlers haben gezeigt, dass sich das Verhältnis zwischen Kanzler und Rektor ebenfalls intensiviert hat. Der Rektor wird mehr und mehr zu einer Bezugsperson für den Kanzler (Krücken/Blümel/Kloke 2009). Stärker noch, der Kanzler wird aufgrund neuer Rekrutierungs- und Einstellungsmaßnahmen abhängiger vom Rektor.

#### **4.1.5. Dekane**

Die Dekane werden zu „Befehlsempfängern der Rektorate degradiert“ (Kaufmann 2012). Damit schwindet ihr Einfluss auf die Gestaltung der Fakultät, womit ein wesentliches Ziel für die Übernahme des Dekan-Amtes wegfällt. Des Weiteren verliert das Dekan-Amt nicht nur an Bedeutung und Attraktivität, sondern wird weitestgehend unattraktiv. Der Dekan muss die Ideen der Hochschulleitung ggf. auch gegen den Willen der Kollegen innerhalb der Fakultät durchsetzen. Des Weiteren wird der Dekan faktisch durch die sogenannte Professionalisierung weiter entmachtet:

„Nicht ganz einig sind sich die Wahlämter und die Fakultätsmanager/-innen bei der Frage, ob ein/-e gute/-r Dekan/-in die Fakultätsprozesse koordinieren sollte: An beiden Hochschultypen stimmen die Fakultätsmanager/-innen dem um 9 bzw. 10 Prozentpunkte weniger zu.“ (Leichsenring 2009: 58)

Die Fakultätsmanager übernehmen erstens Aufgaben, die essentiell wichtig sind für die Fakultät und verfügen damit über großen Entscheidungsspielraum. Außerdem kommt auch innerhalb der Fakultätsleitungen zu weiteren Kompetenzkonflikten, wie das obige Zitat zeigt. Dieser wird noch durch die Tatsache verstärkt, dass Fakultätsmanager aufgrund ihrer jahre-

langen Beschäftigung mehr organisatorisch notwendiges Wissen aufbauen und somit der Dekan in eine gewisse Abhängigkeit gedrängt wird.

#### **4.1.6. Bundesregierung/Landesregierung**

Der Einfluss des Staates auf den deutschen Hochschulsektor ist trotz der Implementierung von Wettbewerb nicht zu unterschätzen. Denn Wettbewerb und Regulierung schließen einander nicht aus:

„Ersten ist das Verhältnis von Wettbewerb und Regulierung kein Nullsummenspiel. Auch wenn die Steigerung des Wettbewerbs zwischen Hochschulen in der Regel unter den Prämissen der De-Regulierung des Hochschulbereichs steht, werden bei genauerer Betrachtung regulative Strukturen insgesamt eher auf- als abgebaut.“ (Krücken 2004: 286)

Dies ist nicht verwunderlich, dass der Staat immer noch die bedeutendste finanzielle Ressource für Universitäten darstellt. Darüber hinaus wurden die Reformen vom Staat implementiert und sind damit in seinem Interesse:

„Mimetische Prozesse sind im deutschen Universitätssystem stark auf staatliche Erwartungen hin ausgerichtet, da deutsche Universitäten, die in der Regel öffentliche Einrichtungen sind, in erheblichem Maße auf extern zugewiesene Legitimation durch den Staat angewiesen sind. Erst die Konformität mit der von Seiten des Staates und nicht-staatlichen Beratungseinrichtungen homogen formulierten Erwartung, leistungsstark und innovativ zu sein, sichert den Erhalt von materiellen Ressourcen.“ (Krücken 2004: 290)

Der Einfluss des Staates auf die Universitäten ist damit nach wie vor hoch.

#### **4.1.7. Akkreditierungsagenturen**

Die Akkreditierungsagenturen sind durch die Reformen erst als universitäre Stakeholder etabliert worden. Die Analyse ihrer Relevanz hat gezeigt, dass die Agenturen selber eher einen geringen Einfluss besitzen, da sie in einem sehr eng gesteckten Handlungsspielraum agieren. Allerdings werden andere universitäre Stakeholder durch die Akkreditierung gestärkt. Zum einen der Staat zu nennen, der durch rechtliche Vorgaben einen Einfluss auf die fachliche Zertifizierung von Studiengängen ausübt:

„Zum anderen gibt es systematische Gründe für eine Ausweitung der Definition normativer Instanzen. Diese bestehen darin, dass externe Instanzen der Beratung und Akkreditierung mimetische Prozesse strukturieren. Letztere finden nicht in einem normativen Vakuum statt. Die Orientierung aneinander und an vermeintlichen Trendsettern ist immer auf externe staatliche oder nicht-staatliche Instanzen bezogen, da die Sinnhaftigkeit von Erwartungsstrukturen, Angemessenheitsregeln und Handlungsmodellen nur in der Auseinandersetzung hiermit festgestellt werden kann.“ (Krücken 2006: 289)

Zum anderen stärkt die Akkreditierung auch die Position des Rektors, da sich die Qualität eines Studienganges nicht nur an fachlichen Maßstäben bemisst, sondern auch an von der Universität im Rahmen der Profilbildung entwickelten Kriterien:

„Als Grundlage für eine qualitätsorientierte Entwicklung und Durchführung der Studiengänge hat die Hochschule ein eigenes Verständnis von Qualität in Studium und Lehre entwickelt und kann dies auch dokumentieren. Dieses Qualitätsverständnis leitet sich ab vom Selbstverständnis der Hochschule und dem daraus resultierenden besonderen Profil der Hochschule“ (Akkreditierungsrat 2006: 1).

Somit stellt die Akkreditierung einen „institutionellen Mechanismus“ (Meier 2009: 140) dar, der zur Implementierung der individuell zurechenbaren Steuerungselemente einer Universität beiträgt:

„Dennoch gilt spätestens mit der Einführung der Systemakkreditierung: Akkreditierung ist ein institutioneller Mechanismus zur Durchsetzung anderer Elemente der Hochschulreform, wie etwa des Qualitätsmanagements und aller seiner Implikationen. [...] Schon Programmakkreditierung fordert demnach eine Hochschule mit bestimmten Merkmalen ein: eine Hochschule, die über ein eigenes Verständnis von Forschung und Lehre, über ein korporatives Selbstverständnis und ein Profil verfügt sowie eine Praxis des Qualitätsmanagements etabliert hat. Im Lichte dieser Kriterien erscheint Akkreditierung als ein Reformelement, das vielleicht weniger selbst Ausdruck eines Akteurmodells der Organisation ist, als ein institutioneller Mechanismus, der zahlreichen anderen hier vorgestellten Reformelementen Geltung verschafft, die ihrerseits ein Akteurmodell aktualisieren.“ (Meier 2009: 140)

Während der Stakeholder Akkreditierungsagentur somit selbst nicht übermäßig einflussreich ist, stärkt seine Implementierung die Stakeholder Staat und Universitätsrektor, was sich wiederum auf deren Stakeholderbeziehungen insgesamt auswirkt.

#### **4.1.8. Öffentliche Drittmittelgeber**

Da die Drittmittelwerbung neben der Publikationsleistung zu dem maßgeblichen Beurteilungskriterium individueller sowie universitärer Forschungsleistung erkoren wurde, entwickeln sich mehrere Verbindungslinien. Zum einen sind natürlich die Hochschullehrer zu nennen, die sich in Ziel- und Leistungsvereinbarungen zur Einwerbung von Drittmitteln verpflichten bzw. für diese belohnt werden. Zum anderen sind aber auch die Rektoren zu nennen, denen durch die öffentlichen Drittmittelgeber nicht nur ein Instrument zur Leistungsbeurteilung einzelner Professoren oder Fakultäten an die Hand gegeben wurde, sondern auch ein Mittel zur Profilbildung ihrer Universität. Dies gilt insbesondere für solche Förderlinien, bei denen nicht die beteiligten Forscher, sondern die Universität – also der Rektor – zur Antragsstellung befugt sind. Ein Rektorat kann also vor allem im Hinblick auf sogenannte koordinierte Programme erheblichen Einfluss auf die Drittmittelwerbung nehmen. Desweiteren steht auch die Verwaltung in direkter Beziehung zu den Drittmittelgebern, da diese universitätsintern über die Einhaltung von deren Richtlinien zur Verausgabung von Mitteln wacht.

An die Erörterung der Stakeholderbeziehungen unter den gegebenen gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen schließt im Folgenden eine graphische Darstellung der gegenseitigen Beeinflussung der Stakeholder im Rahmen aktueller Reformen des deutschen Hochschulsystems an.

## 4.2. Beeinflussungsdiagramm der Stakeholderbeziehungen

In der folgenden Abbildung wird dargestellt, wie sich die einzelnen Stakeholderbeziehungen unter den aktuellen Rahmenbedingungen gestalten. Die Pfeilrichtung symbolisiert dabei die Einflussrichtung, die Pfeillinie das Ausmaß des Einflusses. Eine durchgezogene Linie steht dabei für einen zunehmenden Einfluss, eine gestrichelte für einen abnehmenden Einfluss.

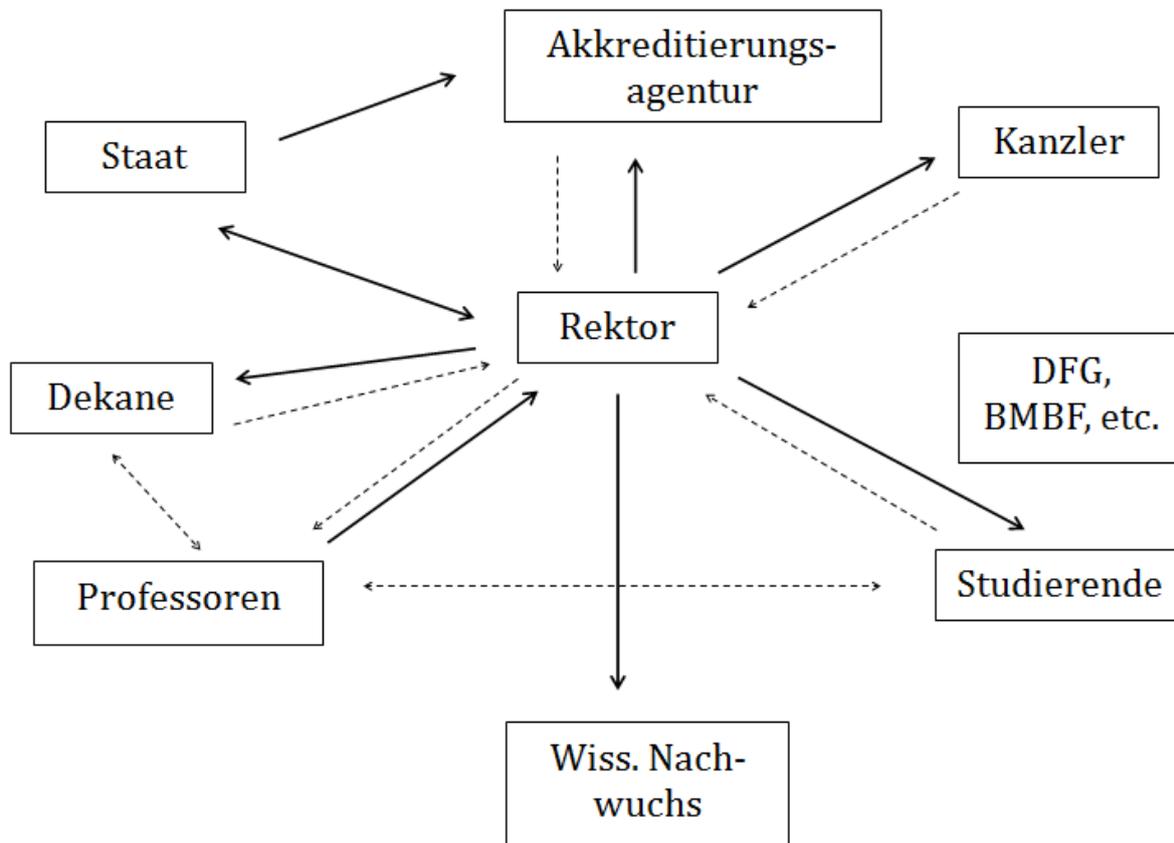


Abbildung 1: Beeinflussungsdiagramm der Stakeholderbeziehungen

Dieses Diagramm zeigt, dass das Beziehungsgefüge des Rektors am intensivsten von den veränderten Rahmenbedingungen betroffen ist. Des Weiteren fällt auf, dass diese Betroffenheit in allen Fällen gleichförmig ist, der Einfluss des Rektors nimmt in Bezug auf alle Stakeholderbeziehungen zu.

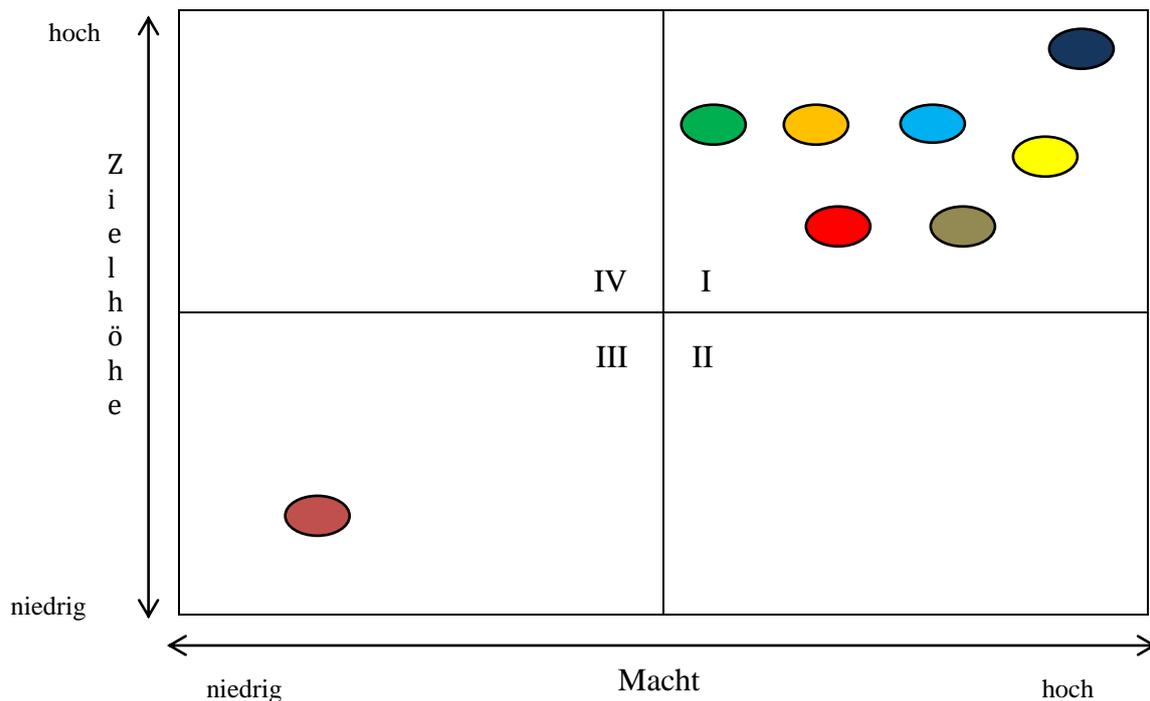
Gleichzeitig wird deutlich, dass sich diese Einflusszunahme des Rektors wie ein Nullsummenspiel gestaltet, weil – bis auf den Staat – alle anderen Stakeholder an Einfluss verlieren. Dies gilt nicht nur in Bezug auf die jeweilige Beziehung der einzelnen Stakeholder zum Rektor, sondern auch in Bezug auf weitere Stakeholderbeziehungen. Das Stakeholdermapping hat gezeigt, dass sich die aktuellen Reformen nicht nur direkt auf die Stakeholderbeziehungen bzw. den Einfluss einzelner Stakeholder im Stakeholdergefüge insgesamt auswirken, sondern auch indirekt. Dies bedeutet, dass eine Schwächung des Einflusses eines Stakeholders sich auf den Einfluss anderer Stakeholder auswirken kann und vice versa, ohne dass dies in der direkten Stakeholderbeziehung zum Ausdruck kommt. Die folgende Tabelle zeigt dies.

Auswirkung der aktuellen Rahmenbedingungen auf den Einfluss von		Auswirkung des veränderten Einflusses auf den Einfluss anderer Stakeholder								
		Professoren	Wiss. Nachwuchs	Studierende	Rektor	Kanzler	Dekane	Staat	Akkreditierungsagenturen	DFG, BMBF, etc.
Professoren	-		-	-	+		-			+
Wiss. Nachwuchs	-				+					
Studierende	-	-			+					
Rektor	+					-				
Kanzler	-				+					
Dekane	-	-	-	-	+					
Staat	+	-	-		+	-				+
Akkreditierungsagenturen	-	-		-	+		-	+		
DFG, BMBF, etc.	+	-	-		+			+		

Tabelle 20: Indirekte Einflussveränderungen

Die Tabelle zeigt, wie sich die Einflussveränderung eines Stakeholders auf andere Stakeholder auswirkt. Ein Minuszeichen steht dabei für eine Schwächung des Einflusses, ein Pluszeichen für eine Stärkung. Die linke Spalte ‚Auswirkung der aktuellen Rahmenbedingungen auf den Einfluss von‘ beschreibt, wie sich der Einfluss der einzelnen Stakeholder insgesamt verändert. Die rechte Spalte ‚Auswirkung des veränderten Einflusses auf den Einfluss anderer Stakeholder‘ beschreibt, wie sich der veränderte Einfluss des jeweiligen Stakeholders auf den Einfluss der anderen Stakeholder auswirkt. So wirkt sich z.B. die größere Einflussnahme des Rektors auf Studierende im Rahmen der Profilbildung sowie der Qualitätssicherung auch auf das Verhältnis von Studierenden und Professoren aus, das durch den wachsenden Einfluss des Rektors geschwächt wird (vgl. 4.1.3).

Es findet also eine Zentralisierung der Machtressourcen beim Rektor statt, die sich auf das Stakeholdergefüge insgesamt auswirkt. Abbildung 2 zeigt die Relevanzmatrix vor der Einführung der Hochschulreformen der letzten 15 Jahre. Zielhöhe und Macht der einzelnen Stakeholder standen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander, d.h. die Wichtigkeit des Stakeholderbeitrages für die Existenzberechtigung der Universität entsprach in etwa der Macht des Stakeholder, seine jeweiligen Ziele durchzusetzen.



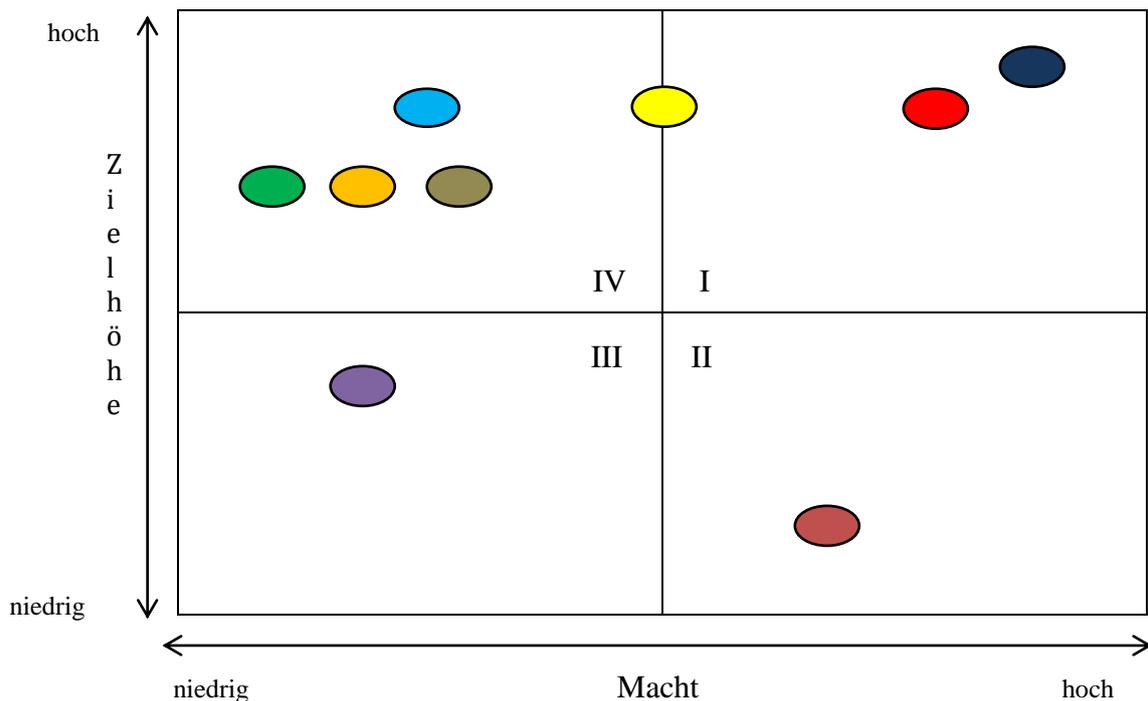
[Legende: Professoren: , wissenschaftlicher Nachwuchs: , Studierende: , Rektoren: , Kanzler: , Dekan: , Staat: , Akkreditierungsagenturen: , Öffentliche Drittmittelgeber: .]

Abbildung 2: Relevanzmatrix im fakultären Föderalismus

Dieses Verhältnis wird durch die Zentralisierung der Macht beim Rektor empfindlich gestört, wie Abbildung 3 zeigt. Die Zielhöhe der Professoren ist vergleichsweise hoch, da diese die zur Erfüllung der Aufgaben der Universität relevanten Leistungen in Forschung und Lehre erbringen. Ähnlich verhält es sich in Bezug auf die Stakeholder wissenschaftlicher Nachwuchs, Studierende und Verwaltung. Allerdings ist ihre Macht unter dem aktuellen Governance-Regime relativ schwach ausgeprägt. Die Ausführungen haben gezeigt, dass im Zuge der Reformen ein Großteil der formalen Entscheidungsautorität auf den Rektor übergegangen ist. Dieser ist der einzige universitäts-interne Akteur, dessen Zielhöhe und Macht in etwa in Einklang miteinander stehen. Die Analyse der Relevanz hat gezeigt, dass die Machtposition der Dekane insgesamt zwar geschwächt wurde, diese aber aufgrund ihrer Vermittlerrolle zwischen Professorenschaft und Rektorat weiterhin über ein größeres Machtpotential verfügen als Professoren.

Im Hinblick auf universitätsexterne Akteure besitzt der Staat noch immer eine ausgeprägte Machtposition sowie eine ausgeprägte Zielhöhe. Die öffentlichen Drittmittelgeber besitzen ebenfalls eine ausgeprägte Machtposition, da sie einen erheblichen Einfluss auf die Forschung an Universitäten ausüben. Die Zielhöhe ist allerdings weit weniger ausgeprägt, da die Universitäten zum Großteil immer noch vom Staat direkt finanziert werden. Die Notwendigkeit zur Drittmitteleinwerbung steigt zwar, ist aber aus rein finanzieller Sicht noch nicht zwingend notwendig. Die Relevanz der Akkreditierungsagenturen unterscheidet sich von Bundesland zu Bundesland. Grundsätzlich lässt sich aber festhalten, dass die Akkreditierung von Studiengängen in den meisten Ländern notwendig geworden ist und diese somit eine relevante

Zielhöhe besitzen. Deren Machtposition ist aber nicht sehr ausgeprägt, da der Handlungsspielraum formal sehr eingegrenzt ist.



[Legende: Professoren: , wissenschaftlicher Nachwuchs: , Studierende: , Rektoren: , Kanzler: , Dekan: , Staat: , Akkreditierungsagenturen: , Öffentliche Drittmittelgeber: .]

Abbildung 3: Relevanzmatrix im universitären Feudalismus

Im Folgenden wird die sich vor diesem Hintergrund zu erwartende Entwicklung der anspruchsbazogenen Strategien der Stakeholder analysiert.

### 4.3. Entwicklung anspruchsbazogener Strategien

Das Ziel der Analyse der Entwicklung anspruchsbazogener Strategien besteht darin, das aus aktuellen Entwicklungen resultierende Bedrohungspotential für Universitäten auszuloten. Für diesen Analyseschritt muss wieder ein Perspektivwechsel hinsichtlich der Interpretation des Wesens der Universität vorgenommen werden, damit das Instrument der Stakeholderanalyse auf die Universität übertragen werden kann. Ein solcher Perspektivwechsel wurde in dieser Studie mehrmals vollzogen. So wurde für die Analyse der Anspruchsgrundlagen (3.2) sowie die Analyse der Relevanz (3.3) von der durch die aktuellen Hochschulreformen implementierte Gleichsetzung von Universität und Rektor abgesehen. Der Rektor wurde als ein Stakeholder der Universität betrachtet. In Bezug auf das Stakeholdermapping (vgl. 4.1, 4.2) wurde diese Gleichsetzung wiederum übernommen, da das Erkenntnisinteresse im Wesentlichen in den Auswirkungen der aktuellen Reformen auf das Stakeholdergefüge bestand.

In diesem Schritt wird wieder von den aktuellen Entwicklungen abstrahiert. Die Universität wird als akademische Institution gemäß §2 (1) HRG interpretiert:

„Die Hochschulen dienen entsprechend ihrer Aufgabenstellung der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat. Sie bereiten auf berufliche Tätigkeiten vor, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und wissenschaftlicher Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordern.“ (§2 (1) HRG)

In diesem Zusammenhang wird ein Wesensmerkmal der Universität relevant. Universitäten sind im Gegensatz zu Organisationen, die in relativ spezifizierten Stab-Linien-Funktionsstrukturen operieren (Scholkmann 2010: 32), Expertenorganisationen (Mintzberg 1983). Als solche stellt erstens die Leistungsfähigkeit der einzelnen Experten das Kapital der Organisation dar und steht zweitens die Reputation der gesamten Organisation in unmittelbarem Zusammenhang mit der Reputation der einzelnen Experten (Grossmann/Pellert/Gotwald 1997). Die Experten, die die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Dienstleistungen in der Universität erbringen, sind die Professoren. Insofern stellt sich die Frage, wie sich die aktuellen Veränderungen des Stakeholdergefüges auf deren anspruchsbezogenen Strategien auswirken.

Das Stakeholdermapping hat gezeigt, dass Professoren auf vielfältige Art und Weise von den Governance-Reformen betroffen sind und zwar in ihrer Funktion als Forschende und Lehrende. In Bezug auf Forschung und Lehre greift vor allem das Instrument der Qualitätssicherung. Die top-down-Implementierung dieses Instruments erfordert einen bürokratischen Kontrollapparat, der den Zeitrahmen für die originären Dienstaufgaben erheblich einschränkt: „Academics experienced increased time pressure and demands for greater accountability within their organizations.“ (Teelken 2012a: 187). Das individuelle Abschneiden bei Rankings sowohl in Bezug auf die Forschung als auch auf die Lehre gewinnt zunehmend an Bedeutung. Forschung und Lehre müssen vor allem messbare Ergebnisse hervorbringen: „It seems that the universities are only controlling (or managing) those aspects of the research that are relatively easy to measure, very often related to financial aspects.“ (Teelken 2012b: 282). Eine Auseinandersetzung mit den Inhalten der Forschungs- und Lehrtätigkeit findet im Hinblick auf die Qualitätssicherung nicht statt.

Der Forscher hingegen wird im Hinblick auf die Wahl seiner Forschungsinhalte immer mehr von den Erfolgskriterien Dritter beeinflusst:

„... what they really do and to get money they must pursue their research in the direction where they can find money. So it is very much the funders who are, who give possibility for what to do your research on... And it is also, of course, to get publications, you must conform to this and that forum, like a journal. I mean this journal will just take this kind of things. So you can be a very good researcher without finding any possibilities to get your stuff published. (S1 g, man, senior lecturer, 63)“ (Teelken 2012b: 283)

Ähnlich verhält es sich im Hinblick auf die Lehre. Hier wird befürchtet, dass das Niveau der Lehrinhalte sinkt und Klausuren vereinfacht werden, um den Maßstäben Studierendenzufriedenheit und Absolventenquote gerecht zu werden (Teelken 2012b: 286).

Es ist also zu erwarten, dass Professoren ihre Ziele an die neuen Zielvorgaben des Hochschulsystems anpassen. Es ist aber auch zu erwarten, dass diese Anpassung mit einer Verschlechterung der Aufgabenerfüllung der Universität einhergeht. Zudem ist zu erwarten, dass die Arbeitszufriedenheit der Professoren zurückgehen wird, da ihre Autonomie sowohl hinsichtlich des Arbeitsprozesses als auch hinsichtlich der Arbeitsinhalte eingeschränkt wird:

„Respondents in the three countries [Netherlands, Sweden, US, C.F.] showed a clear dislike of the growing administration, the increasing competition for research funding, the obligation to fill in time-consuming grant applications and the heavier workload. Examples of frustration and stress are omnipresent. However, while this may have affected commitment to the organisation, their involvement with the content of their work is still clearly visible. Most academics work very long hours. Particularly interesting was the way some respondents managed to cope with the obligations imposed upon them.” (Teelken 2012b: 287)

Auch wenn Professoren Mittel und Wege gefunden haben, um mit den neuen Anforderungen seitens der Universität umzugehen, so ist doch davon auszugehen, dass dies zu Lasten von deren Kreativität und damit deren Leistung gehen, welche das bedeutendste Kapital für die Universität darstellen.

#### **4.4. Fazit**

Das Stakeholdermapping hat gezeigt, dass die aktuellen Entwicklungen zu Lasten der meisten Stakeholder gehen. Die Stärkung der Entscheidungsbefugnisse und der Entscheidungsmacht der Rektoren ging mit einer Schwächung der Machtressourcen der anderen Stakeholder einher. Nur der Staat wurde, anders als oft vermutet, ebenfalls durch die Reformen gestärkt. Diese Machtverschiebung wirkt sich auch auf der inhaltlichen Ebene der Ziele aus. Der inhaltliche Spielraum für Professoren wird deutlich eingeschränkt, was sich auch auf Studierende und Nachwuchswissenschaftler erheblich auswirkt. Insgesamt muss festgestellt werden, dass die aktuellen Entwicklungen zu Lasten der Aufgabenerfüllung der Universität geht, da diese hierfür auf das Engagement von Stakeholdern angewiesen. Paradoxerweise wird aber diese durch den zunehmenden Managerialismus eingeschränkt.

### **5. Fazit: Steuerungsanforderungen für Universitäten**

Es ist das Ziel dieser Studie, Steuerungsanforderungen für Universitäten abzuleiten. Die Studie hat gezeigt, dass dies eine hochpolitische Fragestellung ist. Denn die Ansprüche der Universität gegenüber den einzelnen Stakeholdern sind nicht unbedingt sachlich zwingend. Wie vor allem Meier (2009) herausgearbeitet hat, erfolgt vor allem im Rahmen der aktuellen Reformen eine Aufgabenzuweisung insbesondere an die Rektoren (Profilbildung und Qualitätssicherung), um deren Machtposition zu stärken. So ist es zum Beispiel sachlich nicht notwendig, dass der Rektor für das Qualitätsmanagement in Forschung und Lehre zuständig ist.

Die aktuellen Reformen des Hochschulsektors sind weltweit zu beobachten. Es hat sich ein globales politisches Paradigma der Universitätssteuerung herausgebildet, welchem Universitäten zu entsprechen haben, um ihre Existenz zu legitimieren. Zu den Kernelementen dieses Paradigmas gehören: Wettbewerbsfähigkeit, Rechenschaftspflicht, Qualitätssicherung, ökonomische Effizienz, etc. (Hüther 2010; Meier 2009).

Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass die aktuellen Steuerungsformen der Universität weder effektiv noch effizient sind, weil sie Interessenkonflikte provozieren und nicht im Sinne der Aufgabenerfüllung der Organisation das Konfliktniveau reduzieren. Die Analyse der wechselseitigen Ansprüche von Stakeholdern und Universität hat gezeigt, dass diese nicht prinzipiell in Konflikt zu einander stehen (Eine Ausnahme stellt in diesem Zusammenhang die Stakeholdergruppe Unternehmen dar, hier können Interessenkonflikte auftreten. Da allerdings diese Stakeholdergruppe erst im Zuge der aktuellen Hochschulreformen an Bedeutung gewinnt, schwächt dies das hier entwickelte Argument nicht). Zielkonflikte können aber dann

entstehen, wenn Stakeholder aufgrund einer spezifischen Entscheidungs- und Organisationsstruktur an der Erfüllung ihrer Ziele gehindert werden.

Dies geschieht im Rahmen von New Public Management und Bologna-Prozess. Beide Entwicklungen weiteten die Machtbefugnisse des Rektors aus. Dessen Ziele und Leistungen wurden mit denen der Gesamtorganisation Universität gleichgesetzt, um diese zurechenbar zu machen und somit Verantwortlichkeit zu implementieren (Meier 2009). Diese Machtverschiebung wirkt sich nicht nur auf die Beziehung zwischen Rektor/Universität und den anderen Stakeholdern aus, sondern auch auf die Beziehungen der anderen Stakeholder untereinander. Diese wurden weitestgehend geschwächt.

Aktuelle Studien zeigen, dass diese Entwicklung sich negativ auf die originäre Aufgabenerfüllung durch die Universität auswirken wird (Teelken 2012a, b). Gleichzeitig zeigen diese Studien auch, dass Führung und wissenschaftliche Expertenorganisation nicht grundsätzlich in Widerspruch zueinander stehen (Teelken 2012: 185). Die aktuell gültigen Entscheidungs- und Organisationsstrukturen sowie die damit verbundenen Ziele und Instrumente führen allerdings zu Kompetenzkonflikten und erhöhen die Zeitintensität einzelner Aufgaben aufgrund der zunehmenden Bürokratie unnötig.

Neue Organisations- und Entscheidungsstrukturen sind notwendig, die die Experten bei der Entfaltung ihrer wissenschaftlichen Kompetenzen und Strukturen unterstützen:

„I think we need more leadership, which will embrace the spirit of academia and can give enthusiasm to people but not managerialism. So encouragement, leadership and a more ‘follow the leader’ kind of attitude is much better in academia. A leader who cares about your wellbeing. (UK3c)” (Teelken 2012a: 185)

Jegliche top-down orientierten Steuerungsmechanismen erscheinen vor dem Hintergrund dieser Studie nicht zielführend. Ein vielversprechender, wenngleich noch sehr junger Ansatz, erscheint vor diesem Hintergrund der Ansatz des grassroots leadership:

„Research on grassroots leadership is important for the academy as it can increase the readiness for change, while at the same time help assist the opposition to market-led change that run counter to the academic mission. [...]. Change from bottom up is fundamentally different from top-down initiatives – it takes longer, requires unique skills and strategies, encounters new challenges and involves more personal resiliency and commitment because it often involves questioning institutional norms and power structures.” (Kezar 2009: 305-306)

Die Forschung über Hochschulsteuerung sollte von top-down orientierten Ansätzen der Steuerung Abstand nehmen und sich mehr auf rein bottom-up orientierte Ansätze konzentrieren. Diese erscheinen zur erfolgreichen Bewältigung der aktuellen Herausforderungen von Universitäten wesentlich zielführender.

## Literatur

- Achelpöhler, Wilhelm* (2009): Verfasste Studierendenschaft – ein alter Hut? In: *Keller, Andreas; Staack, Sonja* (Hrsg.): Innovation durch Partizipation. Steuerung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen im 21. Jahrhundert. S. 85–92.
- Akkreditierungsrat* (2006): Kriterien zur Akkreditierung von Studiengängen. Drs. AR 56/20061. Bonn: Akkreditierungsrat.
- Banscherus, Ulf; Dörre, Klaus; Neis, Matthias; Wolter, Andri* (2009): Arbeitsplatz Hochschule. Zum Wandel von Arbeit und Beschäftigung in der „unternehmerischen Universität“. *Wiso Diskurs* September 2009. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung.
- Bargel, Tino; Multrus, Frank; Ramm, Michael; Bargel, Holger* (2010): Bachelor-Studierende Erfahrungen in Studium und Lehre. Eine Zwischenbilanz. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Bennhold, Martin* (2002): Die Bertelsmann Stiftung, das CHE und die Hochschulreform: Politik der ‚Reformen‘ als Politik der Unterwerfung. In: *Lohmann, Ingrid; Rilling, Rainer* (Hrsg.): Die verkaufte Bildung – Kritik und Kontroversen zur Kommerzialisierung von Schule, Weiterbildung, Erziehung und Wissenschaft. Opladen 2002. S. 279–299.
- Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina; Krücken, Georg* (2010): Hochschulkanzler in Deutschland: Ergebnisse einer hochschulübergreifenden Befragung. FÖV Discussion Papers 61. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina; Krücken, Georg* (2011): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In: *Langer, A.; Schröer, A.* (Hrsg.): Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden: VS Verlag. S. 105–127.
- Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf G.* (2009): Einleitung. In: *Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf G.* (Hrsg.): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Berlin: Edition Sigma, S. 7–12.
- Brändle, Tobias* (2010): 10 Jahre Bologna Prozess: Chancen, Herausforderungen Und Problematiken. Wiesbaden: VS Verlag.
- Brandt, Tasso et al.* (2012): Forschung an deutschen Hochschulen – Veränderungen durch neue Governance-Modelle und den Exzellenzdiskurs. In: *Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI)* (Hrsg.): Zur Situation der Forschung an Deutschlands Hochschulen – Aktuelle empirische Befunde. Studien zum deutschen Innovationssystem. Nr. 16-2012. Berlin: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. S. 3–198.
- Briedis, Kolja; Minks, Karl-Heinz* (2004): Zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt. Eine Befragung der Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen des Prüfungsjahres 2001. Hannover: HIS.
- Brugger, Pia; Threin, Marco; Wolters, Miriam* (2012): Hochschulen auf einen Blick. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Buchholz, Kai; Gülker, Silke; Knie, Andreas; Simon, Dagmar* (2009): Attraktivität und Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft im internationalen Vergleich: Wie erfolgreich sind die wissenschaftspolitischen Initiativen und Programme? Studie im Rahmen der Ausschreibung „Schwerpunktsicherung zu Forschung und Innovation in Deutschland“. Bekanntmachung im Amtsblatt der EU S 191/2007-232857 am 4.10.2007. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

- DeStatis* (2012): 11 % weniger Habilitationen im Jahr 2011. Pressemitteilung Nr. 209 vom 19.06.2012. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Ausgabe 2012. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- DFG* (2002): Perspektive der Forschung und ihrer Förderung. Aufgaben und Finanzierung 2002-2006. Weinheim: Wiley.
- DFG* (2012): Förderatlas 2012. Kennzahlen zur öffentlich finanzierten Forschung in Deutschland. Bonn: Deutsche Forschungsgemeinschaft.
- Dilger, Alexander* (2001): Was lehrt die Prinzipal-Agenten-Theorie für die Anreizgestaltung an Hochschulen? In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 15. Jahrgang, Heft 2, S. 132–148.
- Dörre, Klaus; Neis, Matthias* (2010): Das Dilemma der unternehmerischen Universität. Hochschulen zwischen Wissensproduktion und Marktzwang. Berlin: Edition Sigma.
- EFI* (2012): Gutachten zu Forschung, Innovation und Technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands. Berlin: Expertenkommission Forschung und Innovation.
- Enders, Jürgen; Weert, Egbert de* (2004): The International Attractiveness of the Academic Workplace in Europe. Frankfurt/Main (Materialien und Dokumente Hochschule und Forschung, 107).
- Frank, Andrea; Meyer-Guckel, Volker; Schneider, Christoph* (2007): Innovationsfaktor Kooperation. Bericht des Stifterverbandes zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen. Berlin: Edition Stifterverband.
- Franke, Karola; Wald, Andreas; Bartl, Katinka* (2006): Die Wirkung von Reformen im deutschen Forschungssystem. Eine Studie in den Feldern Astrophysik, Nanotechnologie und Mikroökonomie. Speyerer Forschungsberichte 245. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Freeman, R. Edward* (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. Edward.; Reed, David L.* (1983): Stockholders and Stakeholders: A New perspective on Corporate Governance. In: *California Management Review*, Vol. 25, No. 3, S. 88–106.
- Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S.; Wicks, Andrew C.; Parmar, Bidhan L.; Colle, Simone de* (2010): *Stakeholder Theory: The State of the Art*. New York: Cambridge University Press.
- Gärditz, Klaus Ferdinand* (2011): Dienstrecht der Hochschulen. In: *Gärditz, Klaus Ferdinand; Pahlow, L.* (Hrsg.), *Hochschülerfinderrecht*. Berlin: Springer. S. 35–66.
- Gerber, S.; Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf G.; Grohs, S.* (2009): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument. In: *Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf G.* (Hrsg.): *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz*. Berlin: Edition Sigma. S. 93–122.
- Gerhardt, Anke; Briede, Ulrike; Mues, Christopher* (2005): Zur Situation der Doktoranden in Deutschland – Ergebnisse einer bundesweiten Doktorandenbefragung. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 27. Jahrgang, Heft 1, S. 74–95.
- Grossmann, Ralph; Pellert, Ada; Gotwald, Victor* (1997): Krankenhaus, Schule, Universität: Charakteristika und Optimierungspotenziale, in: *Grossmann, Ralph* (Hrsg.): *Besser, billiger, mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität*. Wien und New York: Springer. S. 24–35.

- Gülker, Silke* (2011): Karrierestrukturen in der Wissenschaft: Stand und Zukunftsbedarf. In: *Himpele, Klemens; Keller, Andreas; Ortmann, Alexandra* (Hrsg.): Traumjob Wissenschaft? Karrierewege in Hochschule und Forschung. Bielefeld: WBV. S. 31–45.
- Gülker, Silke; Böhmer, Susan* (2010): Nachwuchspolitik. In: *Simon, Dagmar; Knie, Andreas; Hornbostel, Stefan* (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag. S. 176–192.
- Habicht, Hagen* (2009): Universität und Image. Entwicklung und Erprobung eines stakeholderorientierten Erhebungsinstrumentariums. Wiesbaden: Gabler.
- Hartmer, Michael* (2008): Hochschullehrer wollen forschen und lehren, nicht verwalten. Ergebnisse einer Umfrage zur Arbeitszeit. In: *Forschung & Lehre*, 15. Jahrgang, Heft 2, S. 92–95.
- Hinze, Sybille* (2010): Forschungsförderung in Deutschland. In: *Simon, Dagmar; Knie, Andreas; Hornbostel, Stefan* (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag. S. 162–175.
- Hochschulrahmengesetz* in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Januar 1999 (BGBl. I S. 18), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 12. April 2007 (BGBl. I S. 506) geändert worden ist.
- Hüther, Otto* (2008): Starke Dekane – Schwache Professoren? Vergleich und Analyse der deutschen Hochschulgesetze. In: *Hochschulmanagement*, 3. Jahrgang, Heft 1. S. 23–27.
- Hüther, Otto* (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie. Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jacob, Anna Katharina* (2011): Beschäftigungsverhältnisse an Hochschulen. Ein problemorientierter Ländervergleich Deutschland – Norwegen. Online Publikation: <http://www.zhb-flensburg.de/dissert/jacob/dissertation%20jacob%20anna%20katharina.pdf> (abgerufen am 30.03.2012).
- Jacob, Anna Katharina; Teichler, Ulrich* (2011): Der Wandel des Hochschullehrerberufs im internationalen Vergleich. Ergebnisse einer Befragung in den Jahren 2007/08. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Kaufmann, Benedict* (2012): Akkreditierung als Mikropolitik. Zur Wirkung neuer Steuerungsinstrumente an deutschen Hochschulen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kehm, Barbara M.* (2004): Hochschulen in Deutschland. Entwicklung, Probleme und Perspektiven. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte B 25/2004*. S. 6–17.
- Kehm, Barbara M.; Fuchs, Marek* (2010): Neue Formen der Governance und ihre Folgen für die akademische Kultur und Identität. In: *Clement, Ute* (Hrsg.): Public Governance und schwache Interessen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 75–94.
- Kezar, Adrianna* (2009): Guest Editorial. In: *Journal of Change Management*, Vol. 9, No. 3, S. 305–308.
- Kleimann, Bernd* (2011): Professionalisierung der Hochschulleitung? In: *Langer, Andreas; Schröder, Andreas* (Hrsg.): Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 201–226.
- Kloke, Katharina* (2005): Akkreditierung: Mimetische Prozesse und Professionalisierung. In: *Krücken, Georg* (Hrsg.): Hochschulen im Wettbewerb – Eine Untersuchung am Beispiel der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen an deutschen Universitäten: Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie. S. 263–300.

- Klug, Heidi* (2010): Geschäftsführung zwischen Administration und Wissenschaft. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 5. Jahrgang, Heft 4, S. 178–191.
- KMK* (1998): Einführung eines Akkreditierungsverfahrens für Bachelor-/Bakkalaureus und Master-/Magisterstudiengänge. Beschluss der KMK vom 3.12.1998.
- Knopp, Lothar* (2010): Verbeamtung des Hochschulkanzlers auf Zeit verfassungsgemäß? In: Wissenschaftsrecht, Bd. 43, S. 109–126.
- Krimmer, Holger; Stallmann, Freia; Behr, Markus; Zimmer, Annette* (2001): Karrierewege von ProfessorInnen an Hochschulen in Deutschland. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Krücken, Georg* (2004): Hochschulen im Wettbewerb – eine organisationstheoretische Perspektive. In: *Böttcher, Wolfgang; Terhart, Ewald* (Hrsg.): Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Analyse und Gestaltung. S. 286–301.
- Krücken, Georg* (2006): Wandel – welcher Wandel? Überlegungen zum Strukturwandel der universitären Forschung in der Gegenwartsgesellschaft. In: Die Hochschule, 15. Jahrgang, Heft 1, S. 7–18.
- Krücken, Georg; Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina* (2009): Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations. FÖV-Discussion Paper Nr. 48. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung.
- Lanzendorf, Ute; Pasternack, Peer* (2008): Landeshochschulpolitiken. In: Achim Hildebrandt/Frieder Wolf (Hrsg.): Die Politik der Bundesländer. Staatstätigkeit im Vergleich. Wiesbaden: VS Verlag. S. 43–66.
- Leichsenring, Hanna* (2009): Befragung zum Fakultätsmanagement 2009 – Management im Team: Perspektiven von Fakultätsmanager(inne)n und Dekan(inn)en, CHE-Consult: Gütersloh.
- Löwer, Wolfgang* (2012): Hierarchie und Selbstständigkeit. Über gute wissenschaftliche Praxis aus rechtswissenschaftlicher Sicht. In: Forschung und Lehre, 19. Jahrgang, Heft 3, S. 196–200.
- Meier, Frank* (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mintzberg, Henry* (1983): Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pastowski, Sven* (2003): Der Markt für Hochschulleitungen – Implikationen für das Qualitätsmanagement aus Sicht des Stakeholder-Ansatzes. In: *Fließ, Sabine* (Hrsg.): Tendenzen im Dienstleistungsmarketing: vom Marketing zum Management. Wiesbaden: DUV.
- Pastowski, Sven* (2004): Messung der Dienstleistungsqualität in komplexen Marktstrukturen. Perspektiven für ein Qualitätsmanagement von Hochschulen. Wiesbaden; DUV.
- Quapp, Ulrike* (2010): Akkreditierung – ein Angriff auf die Freiheit der Lehre. Verfassungsmäßigkeit der Akkreditierung unter besonderer Betrachtung der Lehrfreiheit In: Wissenschaftsrecht Bd. 43, S. 346–363.
- Scharpf, Fritz W.* (1993): Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen. In: Héri-tier, Adrienne (Hrsg.): Policy-Analyse. PVS Sonderheft 24. Opladen, S. 57–83.

- Schiene, Christoph; Schimank, Uwe* (2006): Forschungsevaluation als Organisationsentwicklung: die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen. In: Die Hochschule, 15. Jahrgang, Heft 1, S. 46–62.
- Schimank, Uwe; Lange, Stefan* (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder, in: *Holzinger, K.; Jörgens, H.; Knill, C.* (Hrsg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Sonderheft 38/2007 der Politischen Vierteljahresschrift. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, S. 522–548.
- Schmoch, Ulrich; Schubert, Torben* (2009): Sustainability of incentives for excellent research – The German case. In: *Scientometrics*, Vol. 81, No. 1, S. 195–218.
- Scholkmann, Antonia* (2010): Between Managerialism and Collegiality. The Changing Roles of Deans in German Universities. Paper presented at EAIR 32<sup>nd</sup> Annual Forum in Valencia. Spain.
- Scholz, Christian* (1987): Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz. Berlin: Walter de Gruyter.
- Scholz, Christian* (2002): (Kontra-)Produktiver Wandel: Ergebnis einer repräsentativen Befragung an deutschen Universitäten. Arbeitspapier Nr. 79, Mai 2002. Saarbrücken: Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement.
- Scholz, Christian; Stein, Volker* (2010): Bilder von Universitäten – Ein transaktionsanalytisch-agenturtheoretischer Ansatz. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 62. Jahrgang, Heft 2, S. 129–149.
- Scholz, Christian; Stein, Volker* (2012): Wo sich Wirtschaft und Universitäten treffen: fünf Gestaltungsmodelle und eine eindeutige Antwort. In: *Tomaschek, Nino; Hammer, Edith* (Hrsg.): University Meets Industry. Perspektiven des gelebten Wissenstransfers offener Universitäten. Münster etc.: Waxmann. S. 69–83.
- Teelken, Christine* (2012a): Academic Leadership and its Effects on Professional Autonomy. In: *Teelken, Christine; Ferlie, Ewan; Dent, Mike* (Hrsg.): Leadership in the Public Sector: Promises and Pitfalls. London: Routledge. S. 174–194.
- Teelken, Christine* (2012b): Compliance or Pragmatism: How do Academics Deal with Managerialism in Higher Education? A Comparative Study in Three Countries. In: *Studies in Higher Education*, Vol. 37, No. 3, S. 271–290.
- Teichler, Ulrich* (2005): Hochschulstrukturen im Umbruch. Eine Bilanz der Reformdynamik seit vier Jahrzehnten. Frankfurt a.M. und New York: Campus.
- Teichmann, Wieland* (2004): ABC der Hochschulreform. Überblick über wichtige Begriffe und Akteure. Universität Mannheim.
- Wassermann, Rotraud* (2005): Studium und Elternschaft – Belastungssituation vor dem Hintergrund sozioökonomischer und familiärer Strukturen. Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum. Bochum.
- Wilkesmann, Uwe; Virgillito, Alfredo; Knopp, Lara* (2011): Erwartungen von nicht-traditionell Studierenden an die Strukturen und Organisation von Lehre – empirische Ergebnisse aus dem BMBF-Projekt ‚Studium für Berufstätige‘ (Stu+Be). In: *Strauß, Anntee; Häusler, Marco; Hecht, Thomas* (Hrsg.): Hochschulen im Kontext lebenslangen Lernens: Konzepte, Modelle, Realität. Hamburg: DGWF Beiträge 50, S. 291–297.