

Isabelle Dorenkamp/Tobias Jost/  
Marcel de Schrevel/Ewald Scherm

**Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaft**

Lehrstuhl für  
Betriebswirtschaftslehre, insbes.  
Organisation und Planung

Profilstraße 8  
58084 Hagen  
Tel.: 02331/987-2692  
Fax: 02331/987-2480

Arbeitsbericht Nr. 21  
Februar 2012

**Neue Managementaufgaben  
und alte Probleme –  
Ergebnisse explorativer  
Interviews mit  
Universitätsmanagern**



Isabelle Dorenkamp/Tobias Jost/Marcel de Schrevel/Ewald Scherm<sup>1</sup>

## **Neue Managementaufgaben und alte Probleme – Ergebnisse explorativer Interviews mit Universitätsmanagern<sup>2</sup>**

### **Inhaltsverzeichnis**

Einführung .....	4
1 Hochschulreform: neues Steuerungsmodell, neue Managementaufgaben .....	4
2 Die Studie.....	5
3 Neue Managementaufgaben: die Sicht der Universitätsmanager .....	8
3.1 Entscheiden .....	8
3.2 Steuern.....	15
3.3 Kontrollieren .....	19
4 Fünf Jahre nach der Reform: neue Managementaufgaben, bekannte Probleme .....	22
Literatur .....	25

---

<sup>1</sup> Mag. rer. soc. oec. Isabelle Dorenkamp/Dipl.-Ök. Tobias Jost/Dipl.-Ök. Marcel de Schrevel/Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm, FernUniversität in Hagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Planung, 58084 Hagen, Tel. 02331/987-2692, [Lehrstuhl.Scherm@FernUni-Hagen.de](mailto:Lehrstuhl.Scherm@FernUni-Hagen.de)

<sup>2</sup> Wir danken dem BMBF für die Finanzierung des Projekts „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren (StratUM)“, Förderkennzeichen 01PW11016, in dessen Rahmen dieser Arbeitsbericht entstand.

## **Einführung**

Vor fünf Jahren wurden die Leitungen nordrhein-westfälischer Universitäten mit einem nie dagewesenen Entscheidungsspielraum ausgestattet. Diesen sollen sie nutzen, um die Universitäten im internationalen Wettbewerb zu positionieren, was neue Managementaufgaben mit sich bringt. Es sind nicht nur die strategischen Entscheidungen zu treffen, die bislang dem Ministerium oblagen, auch deren Implementierung ist sicherzustellen. Darüber hinaus sind die Entscheidungen und deren Implementierung zu kontrollieren. Interviews zeigen, dass NRW-Universitätsleitungen mit diesen Managementaufgaben unterschiedlich gut zurechtkommen, durchweg aber noch Probleme zu beklagen haben. Überraschend ist das nicht, schließlich funktionieren Universitäten anders als Unternehmen.

### **1 Hochschulreform: neues Steuerungsmodell, neue Managementaufgaben**

Noch bis vor fünf Jahren befanden sich NRW-Universitäten in einem starren Korsett staatlicher Regulierung. Über Finanz-, Personal- und Organisationsangelegenheiten entschied der Staat, während in den Gremien der Universitäten lediglich über akademische Angelegenheiten entschieden werden durfte (vgl. Meier 2009, S. 110-111). Über Nacht fiel für dieses Steuerungsmodell der Vorhang.

#### **Das neue Steuerungsmodell**

Der Gesetzgeber war zu dem Schluss gekommen, dass Universitäten selbst am besten wüssten, wie sie sich im zunehmenden internationalen Wettbewerb um Professoren, Studierende und Drittmittel zu positionieren hätten, weshalb er sich aus der Detailsteuerung zurückzog. Stattdessen konzentrierte er sich darauf, gesellschaftlich wünschenswerte Entwicklungsziele mit den Universitäten zu vereinbaren und deren Finanzierung zumindest teilweise von der Zielerreichung abhängig zu machen. Über die Verwendung der Finanzmittel können Universitäten seither autonom entscheiden, wobei die entsprechenden Entscheidungen nicht in universitären Gremien (z. B. Senat), sondern von den Universitätsleitungen zu treffen sind. Diese entscheiden auch über personelle und organisatorische Angelegenheiten ihrer Universitäten, müssen dafür aber gestiegene Rechenschaftspflichten erfüllen (vgl. Lanzendorf/Pasternack 2009, S. 17-18; Mayer/Ziegele 2009).

#### **Die neuen Managementaufgaben**

Das neue Steuerungsmodell ist demzufolge durch einen nie dagewesenen Entscheidungsspielraum gekennzeichnet, den Universitätsleitungen vor allem zur Bildung von Lehr- und Forschungsprofilen nutzen sollen. Es gilt, die Besonderheit der eigenen Uni-

versität in Lehre und Forschung zu entwickeln und zu kultivieren, um im internationalen Wettbewerb wahrgenommen zu werden (vgl. Jaeger 2009, S. 47; Meier 2009, S. 145-146). Darüber hinaus sollen die Leistungsprozesse wirtschaftlicher werden, schließlich sind öffentliche Mittel zur Finanzierung der Universitäten knapp (vgl. Lange/Schimank 2007, S. 523).

Der neue Entscheidungsspielraum stellt Universitätsleitungen damit vor Managementaufgaben, die in Form und Umfang so bisher nicht bestanden. Erstens können sie nicht umhin, selbständig strategische Entscheidungen zu treffen und ihre Universitäten diesen entsprechend zu entwickeln, wobei nicht nur Stärken und Schwächen, sondern auch Chancen und Risiken systematisch erkannt und berücksichtigt werden müssen (vgl. Federkeil/Giebisch/Hener 2005, S. 4). Zweitens sind die strategischen Entscheidungen zu implementieren, immerhin sollen diese nicht nur auf dem Papier (z. B. eines Entwicklungsplans) stehen. In diesem Zusammenhang müssen vor allem Wege gefunden werden, Widerstand gegen die Implementierung strategischer Entscheidungen zu überwinden. Drittens gilt es, die strategischen Entscheidungen sowie deren Implementierung zu kontrollieren. Nur so können Universitätsleitungen feststellen, inwieweit den von ihnen getroffenen Entscheidungen Folge geleistet und die Entwicklung der Universität entsprechend vorangetrieben wird.

Kurzum: Universitäten sind strategisch zu managen. Es stellt sich allerdings die Frage, inwieweit sie sich (strategisch) managen lassen, schließlich sind sie keine Unternehmen (vgl. Kern 2000, S. 29).

## **2 Die Studie**

Zur Beantwortung dieser Frage wurden in der ersten Phase von StratUM – einem Forschungsprojekt, das sich mit Fragen des strategischen Universitätsmanagements auseinandersetzt – explorative Leitfadeninterviews mit Managern nordrhein-westfälischer Universitäten durchgeführt. Ziel war es, einen realistischen Blick auf (strategische) Managementaufgaben in Universitäten und damit einhergehende Probleme zu erlangen, schließlich ist der (inter-)nationale Forschungsstand hierzu gering und es lassen sich (noch) keine präzisen Fragestellungen, Beschreibungsdimensionen oder Hypothesen formulieren (vgl. Tomczak 1992, S. 83). Die Leitfragen ergaben sich aus der Analyse des aktuellen Forschungsstands zum (strategischen) Universitätsmanagement. Da frühere Studien offenbarten, dass Universitätsmanager für gewöhnlich nur wenig mit dem Begriff „Strategie“ anzufangen wissen (vgl. Berthold 2011), wurde der Strategiebegriff durch „Ziele“ ersetzt. Die Leitfragen betrafen dementsprechend in erster Linie die Bemühungen der Universitätsleitungen, zwecks Profilbildung (strategische) Ziele zu

formulieren und die Universität diesen entsprechend zu entwickeln (vgl. Gagern 2009; Schmidt 2009; Marettke/Barna 2010; Berthold 2011).

Befragt wurden von Juli bis September 2011 zwei Rektoren, zwei Kanzler und vier Prorektoren von vier NRW-Universitäten. Drei der Befragten waren weiblich, fünf männlich. Die Auswahl der Universitätsmanager erfolgte nach dem Snowball-Sampling. Dabei orientiert sich das Sample an vorhandenen Beziehungen, um das unbekannte Feld – das heißt die Universitäten – zu erschließen (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2009, S. 180). So bestand ein persönlicher Kontakt zu dem ersten Interviewpartner, der weitere Interviewpartner empfahl. Dass sich die Interviewpartner kurzschließen, sich über das Interview wechselseitig informierten und damit die Erzählbereitschaft und -richtung beeinflussen, konnte ausgeschlossen werden (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2009, S. 180).

Ergänzend wurden Auswahlkriterien für die Zusammensetzung des Samples festgelegt. So wurden von denjenigen Managern, die der erste Interviewpartner empfahl, nur solche ausgewählt, die in Universitäten arbeiten, die hinsichtlich ihrer Größe, Tradition und ihres Studienangebots vergleichbar sind und deren (strategische) Universitätsentwicklung öffentlich dokumentiert ist.

Die ausgewählten Interviewpartner wurden von zwei Interviewern befragt. Die Interviews begannen mit einer offenen Frage nach den Managementaufgaben der Universitätsmanager, bevor spezifischere Fragen gestellt wurden. Diese waren nach zwei thematischen Blöcken (Entscheiden und Steuern/Kontrollieren) geordnet, wobei die Blöcke jeweils mit allgemeinen Fragen eröffnet wurden (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2009, S. 144).

Die Universitätsmanager sollten im ersten der beiden Themenblöcke genauer darauf eingehen, wie (strategische) Ziele an ihren Universitäten festgelegt werden. In diesem Zusammenhang wurde unter anderem auch danach gefragt, wer an der Festlegung von Universitätszielen beteiligt ist und wie diese Beteiligung vonstattengeht. Darüber hinaus sollten die Interviewten das Vorgehen im Rahmen der Zielfestlegung beurteilen und sich dazu äußern, was künftig zu verbessern ist.

Im zweiten Themenblock wurden die Interviewten gefragt, ob und wie sie darauf hinwirken, dass einmal festgelegte Universitätsziele tatsächlich verfolgt werden. Dabei standen leistungsorientierte Mittelvergabeverfahren im Vordergrund. Da diese Leistungskontrollen voraussetzen, sollten die Interviewten angeben, ob sie die Leistungen in Lehre und Forschung kontrollieren und welche Kontroll- und Akzeptanzprobleme dabei bestehen. Ferner sollten sie beschreiben, ob und wie die Kontroll- und Akzeptanzprobleme gelöst werden (können).

Der Leitfaden diente den Interviewern dabei als Orientierungshilfe und wurde während des Interviews flexibel gehandhabt. Die Interviews dauerten im Durchschnitt etwa 60 Minuten. Sie wurden aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert (vgl. Dresing/Pehl 2010; Höld 2009). Anschließend erfolgte eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010a). Mit dieser können Texte systematisch ausgewertet werden, indem das Textmaterial schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet wird (vgl. Mayring 2002, S. 114). Durch die regelgeleitete Zuordnung von Textmaterial zu den entwickelten Kategorien wird das Interpretieren von Texten beschreib- und überprüfbar (vgl. Mayring 2010b, S. 602). Mayring bezeichnet diese Art der Auswertung als „qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse“ (2010b, S. 604).

Das entwickelte Kategoriensystem umfasste die Kategorien „Wesentliche Managementaufgaben“, „Ablauf, Akteure und Informationsgrundlage der Zielformulierung“, „Art und Erhebung steuerungsrelevanter Informationen in Lehre und Forschung“, „Verwendung der Informationen zur Steuerung der Fakultäten und Professoren“, „Wirksamkeit der Steuerungsverfahren“ und „Akzeptanzprobleme“. Die Kategorien wurden in einem Kodierleitfaden aufgenommen. Um eindeutige Zuordnungen zu den Kategorien zu ermöglichen, wurden zudem Kodierregeln aufgestellt (vgl. Mayring 2002, S. 118-119).

In einem ersten Materialdurchgang wurden sowohl das Kategoriensystem als auch der Kodierleitfaden erprobt und überarbeitet, bevor das Textmaterial in zwei Arbeitsschritten ausgewertet wurde. In einem ersten Schritt wurden diejenigen Textstellen im Material, die eine der entwickelten Kategorien ansprachen, gekennzeichnet. Dies erfolgte mithilfe der Software MaxQDA computergestützt (vgl. für Computerunterstützung bei der Analyse qualitativer Daten z. B. Kuckartz 2009). In einem zweiten Schritt wurde das gekennzeichnete Material dann herausgefiltert und den entsprechenden Kategorien zugeordnet (vgl. Mayring 2002, S. 120). Zu guter Letzt musste das den Kategorien zugeordnete Material auf ein überschaubares Maß gekürzt werden, indem es paraphrasiert, generalisiert und zweifach reduziert wurde (vgl. Mayring 2010b, S. 606). Hierdurch konnten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Aussagen der einzelnen Interviewpartner festgestellt werden. Aufgrund des kleinen Samples von acht Interviews wurde auf eine quantitative Auswertung verzichtet (vgl. Pratt 2009, S. 858).

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Auswertung dargestellt. Um die Ergebnisse möglichst übersichtlich darstellen zu können, werden die entwickelten Kategorien zu den Abschnitten „Entscheiden“, „Steuern“ und „Kontrollieren“ zusammengefasst.

### 3 Neue Managementaufgaben: die Sicht der Universitätsmanager

#### 3.1 Entscheiden

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs zwischen Universitäten sehen alle Interviewten die wesentliche Managementaufgabe darin, über das Studienangebot ihrer Universität, die Forschungsschwerpunkte sowie die Einrichtung von Professuren zu entscheiden und auf diesem Weg die Bildung von Lehr- und Forschungsprofilen voranzutreiben.

*„Die wesentliche Managementaufgabe ist, dass man das Profil prägt und sich dadurch positioniert. Schließlich befinden wir uns in einem Wettbewerb, der über Rankings geführt wird und ganz harte, ökonomische Auswirkungen hat.“ (I. 2, 5)*

Dabei handelt es sich um strategische Entscheidungen, die sich in den Universitäten der Interviewten in einem (Universitäts-)Entwicklungsplan niederschlagen.

In dem Bemühen, diese Entscheidungen zu treffen, werden allerdings unterschiedliche Wege beschritten. Unterschiede zeigen sich vor allem dort, wo es um die Vorbereitung und die Ausarbeitung strategischer Entscheidungen geht.

#### Unterschiede in der Vorbereitung strategischer Entscheidungen

Einige der befragten Universitätsmanager räumen ein, dass es in den Universitätsleitungen an Managementenerfahrung fehlt und sie sich daher schwer damit tun, strategische Entscheidungen vorzubereiten.

*„Keiner sagt uns, wie so ein Hochschulentwicklungsplan aussieht. Dazu gab es auch im Gesetz keine Vorgaben.“ (I. 1, 13)*

*„Ein neuer Prorektor hat (...) [den] Blick über die Gesamtinstitution nicht. Der staunt erst einmal, wenn er im Rektorat sitzt, was es denn alles so gibt. (...) Er ist erst einmal ein Laie.“ (I. 1, 15)*

Über fehlende Erfahrung hinaus wird beklagt, dass bei einigen Mitgliedern der Universitätsleitungen (noch) das traditionelle Leitungsverständnis vorherrschend ist. Da dieses vor allem die Kollegialität betont, wollen sie sich an der Vorbereitung strategischer Entscheidungen oftmals nicht beteiligen. Derartige Entscheidungen stellen immerhin den Status quo von Professoren in Frage – und mit den Kollegen wollen sie es sich nicht verderben.

*„Ich glaube auch, dass sich nicht alle Mitglieder in einem Rektorat äußern können und wollen, was das Ziel sein sollte.“ (I. 1, 29)*

*„Viele wissen nicht, dass sie jetzt eine Managementfunktion übernehmen und nicht mehr der Interessenvertreter ihres Lehrgebiets sind, sondern der Interessenvertreter für die Institution – dass sie gucken müssen, dass die Institution insgesamt eine vernünftige Richtung nimmt, die unternehmerisch betrachtet sinnvoll ist, und nicht eine Richtung, die ich mir vielleicht als Theologe wünsche.“ (I. 1, 15)*



Den neuen Entscheidungskompetenzen zum Trotz wird zudem nur wenig Spielraum für strategische Entscheidungen gesehen, da die Finanzierung der Universität von der Erfüllung ministerieller Vorgaben abhängt.

*„Die Hochschulen sind zwar autonom, aber sie sind durch die Ziel- und Leistungsvereinbarungen auch gebunden. Diese verpflichten uns zu einigen Aktionen. In der neusten Generation der Ziel- und Leistungsvereinbarungen sind jetzt auch noch einige Konsequenzen eingebaut, wenn man die Ziele nicht erreicht. Die Hochschulen hatten keine Chance, in der Entwicklung der Ziel- und Leistungsvereinbarungsthemen etwas dazu beizutragen. Wir können das nur ausfüllen.“ (I. 2, 11)*

In diesem Zusammenhang wird zudem beklagt, dass sich die ministeriellen Vorgaben und damit auch die Rahmenbedingungen für eine selbstbestimmte Universitätsentwicklung (zu) oft ändern.

*„Und wenn sie einfach mal sehen, dass in jeder Legislaturperiode quasi von außen Ziele entweder neu vorgegeben werden oder Randbedingungen sich ändern, dann sind sie in keiner komfortablen Lage, denn sie müssen das, was sie eben angestoßen haben, wieder auf die neuen Ziele anpassen.“ (I. 2, 5)*

*„Nun können Sie sich vorstellen, wenn Sie einen Parameter haben „studiert in der Regelstudienzeit“, dann setzen Sie alles daran den Parameter hochzuschrauben. (...) Dann spielte plötzlich die Anzahl der Studierenden keine Rolle mehr, sondern die Anzahl der Absolventinnen und Absolventen. Das heißt, ein Zielparameter ist hier völlig abhandengekommen und dafür haben sie einen neuen definiert. Das ist ein großer Wechsel. Das eine korreliert mit, ich sag jetzt mal, aggressiver Werbung und das andere hat damit zu tun, dass ich Studienbedingungen so generiere, dass sich die Quote der Absolventinnen und Absolventen erhöhen. Das heißt also, plötzlich sitz ich hier in neuen Situationen.“ (I. 2, 7)*

Angesichts dieser Probleme sind einige der befragten Universitätsmanager der Ansicht, dass

*„[e]s (...) durchaus schon im Rektorat schwer [ist], sich auf Ziele zu verständigen.“ (I. 1, 9)*

Unterstützung von universitären Gremien (z. B. Hochschulrat) ist ihrer Ansicht nach nicht zu erwarten.

*„Wenn Sie jetzt glauben, dass ich Hinweise oder Aufträge aus dem Hochschulrat bekomme: gepfiffen! Mir hilft der Hochschulrat nicht. Der ist interessiert, der unterstützt sicherlich auf politischer Ebene, er will auch Zahlen haben. Aber so, wie er besetzt ist, ist er nicht so weit im System drin, dass er mir klar sagen kann, diese Zahlen und jene Zahlen brauchen wir.“ (I. 1, 15)*

Auch Kommissionen werden von diesen Universitätsmanagern zum Teil kritisch gesehen.

*„In den Kommissionen, die wir früher hatten, gab es ein paar Leute, die waren kundig und es gab ein paar Leute, die stellten jedes Jahr zu derselben Unterlage dieselbe Frage. Die hatten entweder die Erklärungen aus dem letzten Jahr nicht*

*verstanden oder schon wieder vergessen. Kommissionen sind nicht das Allheilmittel (...).“ (I. 1, 41)*

Nicht selten wird daher der Verwaltung die Vorbereitung strategischer Entscheidungen übertragen.

*„Man gibt einen Auftrag in die Verwaltung: Wir müssen einen Hochschulentwicklungsplan machen, recherchiert mal, überlegt mal, kommt wieder an den Tisch, was ihr für eine Idee habt.“ (I. 1, 13)*

Die Verwaltung soll demnach Ideen zur strategischen Entwicklung der Universität zusammentragen, die in der Folge von der Universitätsleitung ausgearbeitet werden. Eigene Ideen zur (strategischen) Universitätsentwicklung generieren diese Universitätsmanager nicht – was von der Verwaltung nicht selten kritisiert wird.

*„Es gibt viele Leute in der Hochschulverwaltung, die sagen, wir können dem Rektorat nicht vorschreiben, was es zu beschließen hat. Ja, sage ich, klar, aber das Rektorat ist nicht allwissend und wenn du den Sachverhalt und die Lösungsmöglichkeiten schilderst und dann begründest, das ist mein Vorschlag an euch, dann können wir darüber streitig diskutieren.“ (I. 1, 11)*

Im Unterschied dazu sehen andere Universitätsmanager weder in fehlender Erfahrung noch in den Vorgaben des Ministeriums ein Problem.

*„Es ist für uns keine Einschränkung, regelmäßig alle paar Jahre mit dem Land darüber zu reden, wie viele und welche Studiengänge wir vorhaben.“ (I. 8, 12)*

Sie begreifen die neuen Entscheidungskompetenzen als Chance, Entwicklungen in ihren Universitäten weitgehend selbstbestimmt voranzutreiben. Die Voraussetzung hierfür sehen sie in einer Analyse der Wettbewerbssituation ihrer Universitäten, wobei es vor allem Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken in den Blick zu nehmen gilt.

*„Wir gucken natürlich nicht nur unsere eigene Historie an, sondern wir gucken auch, sofern wir das in Erfahrung bringen können, was machen andere und wie entwickeln sich andere.“ (I. 3, 12)*

Dabei lassen sich die Universitätsmanager zum Teil von einem eigens dafür eingerichteten wissenschaftlichen Gremium (Beirat) unterstützen.

*„Das sind interne, ausgesuchte Professoren, aber auch alle Dekane und auch externe Experten, die vielleicht bei der DFG oder beim DAAD oder eben Professoren von anderen Universitäten sind.“ (I. 4, 11)*

*„Durch den Beirat erhalten wir sehr viel Sachverstand, z. B. Sachverstand in der Beurteilung, was erfolgreich sein könnte und was nicht vorhanden ist.“ (I. 7, 8)*

*„Und mit dem wissenschaftlichen Beirat haben wir analysiert, wo die Universität Profilbereiche bereits entwickelt hat. Profilbereiche, die vielversprechend sind, in*

*denen wir international wirklich eine Sichtbarkeit haben und wettbewerbsfähig sind.“ (I. 8, 6)*

Einige der befragten Universitätsmanager ziehen im Rahmen der Analyse der universitären Wettbewerbssituation auch den Hochschulrat hinzu.

*„Auf die Expertise des Hochschulrats wollen wir nicht verzichten. Ich kann Ihnen sagen, dass ich persönlich finde, dass das, was wir von den Mitgliedern unseres Hochschulrates hören, wirklich hervorragend ist.“ (I. 8, 10)*

*„Wir diskutieren mit dem Hochschulrat auch die inhaltliche Ausrichtung der Universität. Im Rahmen der Exzellenzinitiative haben wir alle Maßnahmen vorher mit dem Hochschulrat diskutiert. Das war ein fruchtbarer Prozess, wo der Hochschulrat uns durchaus ein paar Anregungen gegeben hat, die wir mit einbezogen haben. Also das ist (...) ein intensiver Diskussionsprozess.“ (I. 7, 12)*

In diesem Zusammenhang wird teilweise auch darauf hingewiesen, dass es von der Zusammensetzung des Hochschulrats abhängt, inwieweit dieser die Universitätsleitung unterstützen kann.

*„Wir haben mit dem Hochschulrat überhaupt kein Problem, ich empfinde die Zusammenarbeit als durchaus stimulierend. Wir haben den Hochschulrat allerdings auch in einer Weise besetzt, die sich von den anderen Unis unterscheidet. Wir haben nur zwei Wirtschaftsleute drin. Ich habe dem Minister damals immer gesagt, dass ich kein Unternehmen kenne, das seinen Aufsichtsrat nur mit Universitätsprofessoren besetzt. Wir haben gesagt, dass wir drei Interne, die drei großen – Naturwissenschaften, Wiwi und Juristen und Geistes- und Sozialwissenschaften – vertreten haben wollen (...) Daneben wollten wir zwei aus der Industrie und mindestens einen aus einer Hochschulleitung, einen Internationalen, haben. Dann wollten wir einen (...) aus dem universitären Umfeld und aus einer Leitungsfunktion. Die Fächer sollten auch ein bisschen präsentiert werden. Die Studenten wollten einen, der ihre Meinungen stärker vertritt. Auf diese Weise haben wir Leute gefunden, die sich mit der Universität identifizieren. Die unterstützen uns und gleichzeitig sagen sie uns, wo ihnen was nicht passt, wo sie Probleme sehen.“ (I. 8, 10)*

*„Wir haben einen gemischten Hochschulrat, fünf von auswärts und drei interne. Es war eine strategische Überlegung, fünf von auswärts zu nehmen. Vier wollte eigentlich der Senat haben. Wenn wir vier genommen hätten, dann wäre der Vorsitzende von auswärts gekommen. Also von einem, der von dem System Hochschule nicht so viel Ahnung hat. Dann haben wir gesagt, machen wir lieber fünf und wählen einen prominenten Wissenschaftler rein und der soll den Vorsitz machen.“ (I. 5, 20)*

Auf der Grundlage der Analyse der Wettbewerbssituation werden Ideen zur strategischen Entwicklung der Universitäten generiert, die anschließend mit ausgewählten Professoren innerhalb der Universitäten diskutiert werden.

*„Und das ist auch die Kunst rauszufinden, was geht, was wollen die auch. Ich mache das ja nicht für mich, ich mache das ja für die Wissenschaftler an der Uni.“ (I. 8, 8)*

Nur diejenigen Ideen, die vorwiegend positives Feedback erhalten, werden in der Folge ausgearbeitet.

*„Wenn ich von fünf Wissenschaftlern eine negative Reaktion auf eine Idee bekomme, dann ist die tot.“ (I. 8, 8)*

*„Was überhaupt nicht funktionieren würde, wenn ich jetzt sagen würde, Energie ist ein wichtiges Thema in Deutschland und wir machen deswegen jetzt Energieforschung an unserer Universität. Das können sie völlig vergessen. Wenn das keiner der Forscher macht, dann läuft das nicht und wenn sie richtig Gute berufen haben, dann werden die das auch nicht deswegen machen, weil der Rektor das sagt.“ (I. 8, 6)*

*„Es gab ein paar, die das unbedingt wollten. Wenn ich die nicht gehabt hätte, da hätten wir es nie geschafft.“ (I. 8, 16)*

### **Unterschiede in der Ausarbeitung strategischer Entscheidungen**

Einige der befragten Universitätsmanager halten es zwar für angebracht, Professoren an der Ausarbeitung von Ideen zur strategischen Universitätsentwicklung zu beteiligen, wissen aber nicht, wie dies zu handhaben ist.

*„Wir haben ja zwei Versuche vom Rektorat aus gemacht, die Professoren einzubinden. Das eine war die Entwicklung eines Forschungsschwerpunkts, im weitesten Sinne E-Learning. Das bisherige Ergebnis ist nicht ermutigend. Dann hat das Rektorat versucht, über die Ansprache der Professorinnen und Professoren ein Gremium zu finden, das einen BMBF-Forschungsantrag schreibt. Das Ergebnis ist auch nicht ermutigend. Also Schlussfolgerung daraus: So geht es nicht. Das wissen wir schon einmal. Aber wie geht es dann? Weiß ich nicht.“ (I. 1, 45)*

*„Mit den einzelnen Professoren ist es sehr schwierig, da geht es meistens im Senat oder im Vorfeld in der Mensa zur Sache.“ (I. 2, 35)*

Aus diesem Grund überlassen sie es den Dekanen, sich mit den Professoren auseinanderzusetzen.

*„Wir wollen die Fakultäten bitten, dass sie ihre eigenen Schlüsse ziehen. Die Selbsterkenntnis ist ganz wichtig in diesem Prozess.“ (I. 2, 21)*

*„Die Dekane haben natürlich die Aufgabe, das (...) mit den Instituten abzusprechen und zu klären. Das ist dann (...) teilweise top-down, teilweise bottom-up (...).“ (I. 6, 15)*

*„Also das ist jetzt ein Prozess, der auf zwei Ebenen beginnt und dann im Gegenstromverfahren läuft. Das heißt: Das, was das Rektorat entwickelt, werden wir ja mit den Fakultäten diskutieren und das, was die Fakultäten aus ihrer Sicht (...) aufgeschrieben haben, müssen sie mit dem Rektorat diskutieren.“ (I. 2, 15)*

Bei der Ausarbeitung strategischer Entscheidungen können diese Universitätsmanager dann allerdings nicht umhin, sich zuvorderst nach den Dekanen zu richten, denn wenn ein

*„(...) Dekan sagt, ich kriege meine Professoren nicht dazu, kann eine Hochschulleitung sich die Zähne ausbeißen“ (I. 1, 17) –*

dann stehen die Entscheidungen lediglich auf dem Papier des Entwicklungsplans.

Auf die Idee, ihre Entscheidungskompetenzen zu nutzen, um neue Gremien (z. B. Strategieforen) einzurichten und sich in diesen direkt mit den Professoren auseinanderzusetzen, kommen diese Universitätsmanager nicht.

*„Der Rektor müsste persönlich bei jeder Fakultät einmal im Jahr erscheinen und unsere Ziele erläutern, so dass wirklich auch der letzte Kollege das mitbekommt. Es endet noch auf der Dekanatsebene. Das ist nicht so günstig, glaub ich.“ (I. 4, 31)*

Vielmehr hoffen diese Universitätsmanager darauf, sich zusammen mit den Dekanen zu einem Entwicklungsplan durchwurschteln zu können, der später auf breiter Ebene akzeptiert wird.

Im Gegensatz dazu stellen andere Universitätsmanager die Ideen zur (strategischen) Entwicklung ihrer Universitäten in eigens dafür eingerichteten Strategieforen zur Diskussion.

*„Wir (...) haben Foren mit denjenigen, die sich beteiligen wollen. Die waren offen für alle, für Hochschullehrer, für Mitarbeiter, für nicht-wissenschaftliches Personal, für Studenten, so dass wir auch dort wirklich in den Diskussionsprozess eingetreten sind. Die eine oder andere gute Idee ist dort geboren, die wir dann in unserem weiteren Diskussionsprozess im Rektorat auch mit einfließen lassen.“ (I. 7, 9)*

*„Ich kann das auch nur allen Kollegen an anderen Universitäten empfehlen, durch Diskussionen – Reden, Reden, Reden – diese Prozesse wirklich anzustoßen. Damit kann man ungeheuerlich viel bewirken.“ (I. 7, 6)*

*„Das hat sich so gut bewährt, dass wir jetzt in Zukunft dieses Forum auch als quasi „erweiterten Senat“ weiterführen werden.“ (I. 8, 8)*

In diesen Foren sollen nicht nur die Dekane, sondern vor allem auch die Professoren zu Wort kommen und darlegen, inwieweit sie sich in den Ideen zur strategischen Entwicklung wiederfinden. Dabei gilt es,

*„(...) den Diskussionsprozess [zu] strukturieren, sonst läuft das aus dem Ruder, es ist nicht zielführend.“ (I. 8, 8).*

*„Ich habe nie in diesem Forum die gesamten Ideen diskutiert. Wir haben immer Teilthemen rausgenommen. Und dazu gab es auch immer erst eine Präsentation von dem, was schon da ist, dem Status quo, und eine Idee, wie es weiter gehen soll. Damit es strukturiert und in Bahnen läuft.“ (I. 8, 8)*

*„Es ist wichtig, dass alle wissen, dass es um diese Hochschule geht, dass wir die weiterentwickeln wollen. Es geht schließlich erst einmal um die Universität. Und*

*wenn es der Universität gut geht, geht es uns selber auch gut. So einfach ist das, nicht umgekehrt.“ (I. 5, 20)*

*„Was sie niemals machen dürfen, ist, dass Sie da reingehen (...) in das Forum und sagen: Jetzt macht ihr mal einen Vorschlag, wie die Strategie aussehen könnte. Das ist mal gemacht worden, da war ich nicht beteiligt. Das Ergebnis war, dass zwei Wochen vor Abgabe des Antrags die immer noch dabei waren, darüber zu diskutieren, wie sie das Geld, was sie kriegen, verteilen. Was sie aber nicht gekriegt haben, weil der Antrag nicht gut war.“ (I. 8, 8)*

*„Was nicht geht, ist, dass Sie da die Strategie entwickeln. Das können Sie vergessen, das funktioniert nicht, da können sie zwei Dinge machen. Sie können erzählen, was Sie sich bis dahin überlegt haben, das haben wir auch immer gemacht, und dann können sie sich anhören, was die Leute dazu sagen, und sie können Impulse von den Leuten aufschreiben und in ihre Diskussion wieder einfließen lassen.“ (I. 8, 8)*

Ziel der Diskussion ist es, Widersprüche zwischen den bislang generierten Ideen zur strategischen Universitätsentwicklung und individuellen Interessen sowie finanziellen und personellen Rahmenbedingungen aufzudecken.

*„Wir verstehen uns hier im Rektorat als Vordenker und diskutieren unsere Ideen mit allen Anspruchsgruppen, greifen auch neue Ideen gerne mit auf. Uns entbindet ja letztlich keiner davon, Entscheidungen zu treffen, wir möchten aber schon Entscheidungen treffen, die vorher gut diskutiert sind und eine breite Akzeptanz finden.“ (I.7, 12)*

*„Sie müssen schon gucken, dass zumindest ein paar Befürworter von einer Sache da sind oder diese so stark abmildern oder weicher machen, dass die Leute noch mitgehen. Wenn die Leute nicht mitgehen oder sie alles in den falschen Hals kriegen, nützt einem die beste strategische Entscheidung nichts.“ (I. 8, 8)*

Die Diskussionsbeiträge werden später ausgewertet. Inwieweit diese im Zuge der Ausarbeitung strategischer Entscheidungen Berücksichtigung finden, wird an die Teilnehmer der Strategieforen zurückgekoppelt.

*„Komplementär dazu haben wir alle zwei Wochen Sitzungen des wissenschaftlichen Beirats mit dem Rektorat gehabt. Auf diesen Sitzungen haben wir die Anregungen bearbeitet und daraus die Strategie weiter entwickelt. Und die hatten wir wiederum dem Forum (...) vorgestellt.“ (I. 8, 8)*

Darüber hinaus wird in den traditionellen universitären Gremien (z. B. Senat, Hochschulrat) über die Ergebnisse der Strategieforen informiert.

*„Der Senat wird über alle Dinge, die wir tun, immer informiert. Dort, wo er sowieso beteiligt werden muss, wird er auch beteiligt. Wir beteiligen ihn aber auch ganz bewusst an bestimmten Aufgaben, die von der Gesetzeslage wegen nicht notwendig wären, wo wir aber den Senat nach wie vor als ein wichtiges Steuerungsgremium ansehen. Das dient auch dazu, dass wir Beschlüsse auf einer breiten Basis absichern. Neben dem dort versammelten Sachverstand ist für die Umsetzung der*

*Beschlüsse sehr viel einfacher, wenn diese mit Zustimmung des Senats erfolgen.“  
(I. 7, 8)*

*„Wir beziehen den Senat eigentlich mehr als nach der Gesetzeslage ein, eigentlich hat man beim Ministerium sogar Probleme, weil wir sagen, bei der Berufungsliste geht das über den Senat, obwohl das Ministerium das gar nicht wollte oder das Hochschulgesetz das gar nicht vorgesehen hatte. Die machen das trotzdem. Wir haben also ein Verfahren gewählt, haben uns was ausgedacht, wie wir das dann trotzdem machen können“ (I. 5, 18)*

Diesen Universitätsmanagern zufolge besteht nur so eine Chance, dass die schlussendlich im Entwicklungsplan festgeschriebenen strategischen Entscheidungen auf breiter Ebene akzeptiert werden.

Für den Fall, dass die Ideen zur (strategischen) Entwicklung der Universität, die individuellen Interessen sowie die finanziellen und personellen Rahmenbedingungen nicht in Einklang zu bringen sind und Akzeptanzprobleme auftreten, werden die Ideen zunächst verworfen; als problematisch wird das aber nicht angesehen.

*„Wenn etwas im Moment einfach nicht zu machen ist, dann müssen wir einfach noch ein paar Berufungen abwarten, schauen und ein bisschen Ruhe einkehren lassen. Die finden im Moment nicht wirklich gut zueinander und dann muss man das auch akzeptieren, wir haben genug andere Themen, mit denen man agieren kann.“ (I. 8, 8)*

*„Und das ist das, was von Rektoratsseite aus gemacht werden kann. Wir können solche Prozesse nur anstoßen. Wir können keinem rechtswissenschaftlichen, wirtschaftswissenschaftlichen, medizinischen oder geisteswissenschaftlichen Fachbereich sagen, wo er sich verstärken soll, wo er größere Einheiten bilden soll. Das kann nur aus den Fachbereichen selber kommen.“ (I. 7, 6)*

### **3.2 Steuern**

Trotz der Bemühungen, Akzeptanz für die im Entwicklungsplan festgeschriebenen strategischen Entscheidungen zu schaffen, geben alle befragten Universitätsmanager zu bedenken, dass professoraler Widerstand gegen deren Implementierung letzten Endes nicht zu vermeiden ist.

*„Natürlich gibt es intern immer Gegenwind (...). Es gibt diese Akzeptanzprobleme“  
(I. 8, 26)*

*„Widerstände äußern sich darin, dass Sie die Quittung bei den nächsten Wahlen bekommen. Die äußern sich auch darin, dass Briefe geschrieben werden, dass man versucht, externe Leute zu instrumentalisieren, dass man bis an den Bundespräsidenten schreibt und sagt, wie kann ein Rektor das mittragen (...).“ (I. 2, 33)*

*„Die äußern sich beispielsweise darin, dass nach einer Reallokationsentscheidung bestimmte Leute ein halbes Jahr nicht mehr miteinander reden. Das ist so wie im Sandkasten, wenn du mir mein Schaufelchen wegnimmst, dann nehme ich dir deins weg. Also da sind wir Hochschullehrer eine besonders anfällige Spezies. Wir sind alle eitel und halten uns alle für nobelpreisverdächtig, und wenn uns irgende-*

*mand was wegnimmt, dann können wir noch zickiger sein als manch andere Menschen.“ (I. 3, 40)*

Zur Überwindung von Widerstand setzen die befragten Universitätsmanager angesichts der dienstrechtlich verankerten Autonomie von Professoren vor allem auf finanzielle Anreize.

*„Beispielsweise geben wir für eingebrachte Drittmittel einen bestimmten Prozentsatz oben drauf, fünf Cent auf einen Euro im Moment. Es gibt auch Gelder, die an Absolventen oder an Studierende gekoppelt sind.“ (I. 8, 24)*

Unproblematisch ist die (Verhaltens-)Steuerung durch Anreize aber nicht.

### **Probleme im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe auf Fakultätsebene**

Zur Steuerung von Fakultäten bemühen sich die Interviewten ausnahmslos darum, aus dem Entwicklungsplan ihrer Universitäten konkrete Leistungsziele für die Fakultäten abzuleiten und deren Leistungen zu messen. Personal- und Sachmittel sollen dann zum Teil leistungsorientiert vergeben werden, wobei den Dekanen die Aufgabe zukommt, diese Mittel an die Professoren ihrer Fakultäten zu verteilen.

Bereits die Messung der Fakultätsleistungen wird von den befragten Universitätsmanagern allerdings als problematisch angesehen, gerade wenn es um die Erreichung qualitativer Leistungsziele in Lehre und Forschung geht. Mit den zur Verfügung stehenden Indikatoren können lediglich Leistungsmengen (z. B. die Zahl der betreuten Abschlussarbeiten, die Zahl der Publikationen, die eingeworbenen Drittmittel) erfasst werden. Einen eindeutigen Rückschluss auf die erreichte Leistungsqualität erlauben diese Zahlen nicht.

*„Das ‘Wie misst man Qualität’, wenn ich das wüsste, wäre ich ein bisschen schlauer.“ (I. 2, 23)*

Darüber hinaus müssen die von einer Zielerreichung abhängig gemachten Mittelzuweisungen an Fakultäten hoch genug sein, um Anreizwirkungen auf Seiten der Professoren entfalten zu können. Einige der befragten Universitätsmanager weisen allerdings darauf hin, dass es ihnen nicht immer ohne weiteres möglich ist, Personal- und Sachmittelzuweisungen in ausreichend großem Umfang von einem zu erreichenden Leistungsziel abhängig zu machen, da ihre Universitäten (chronisch) unterfinanziert und verteilungsfähige Mittel dementsprechend begrenzt sind.

Zudem beklagen nicht wenige der Interviewten, dass Dekane – denen die Weiterverteilung der Personal- und Sachmittel obliegt – oft davor zurückschrecken, diese Mittel in ausreichend großem Umfang von einem zu erreichenden Leistungsziel abhängig zu machen.



*„Das liegt an dem Bewusstsein der Dekane, was ihre Rolle ist. Das Amt des Dekans ist ein Pflichtamt, das jeder einmal wahrnehmen muss. Jeder versucht, diese zwei oder vier Jahre irgendwie durchzuhalten und möglichst in seiner Fakultät nicht anzuecken.“ (I. 1, 17)*

*„Bei uns im Hause besteht die Schwierigkeit, dass die Dekane noch nicht so richtig wollen.“ (I. 1, 19)*

Viele der befragten Universitätsmanager geben zudem zu bedenken, dass unklar ist, inwieweit das Verhalten von Professoren überhaupt durch finanzielle Anreize gesteuert werden kann, immerhin wird Professoren in erster Linie eine von Eigeninteresse getragene, intrinsische Motivation nachgesagt.

*„(...) Wir Hochschullehrer ticken so. Die 300 Euro, die wir mehr oder weniger kriegen, sind nicht so wichtig.“ (I. 7, 21)*

Einige der Interviewten sehen vielmehr die Gefahr, dass Professoren ihr Verhalten nicht mehr als von Eigeninteresse getragen, sondern als fremdgesteuert erleben und ihre intrinsische Motivation verlieren könnten, wenn Mittel leistungsorientiert vergeben werden.

*„Das mit den Anreizen soll man nicht überschätzen. (...) Man muss im Konsens mit der intrinsischen Motivation der Leute arbeiten.“ (I. 8, 6)*

Zum Teil wird daher die Meinung vertreten, dass Professoren durch finanzielle Anreize zwar nicht zu bestimmten Lehr- und Forschungsleistungen, aber zur Erfüllung ungeliebter (Verwaltungs-)Aufgaben zu motivieren sind.

*„Bei nicht so grundlegenden Sachen sehen sie Leute auch letztlich ein, dass man sie machen müsste, aber sie haben keine Lust und lassen die so hinten runterfallen. Da können wir mit (...) Geld viel erreichen.“ (I. 8, 6)*

*„Wir sind den Fakultäten Jahre hinterher gelaufen, dass wir einen Lehrbericht bekommen. Dann haben wir irgendwann einfach Geld an die Abgabe gekoppelt. Der Dekan bekommt 10.000 €, wenn er pünktlich da ist. Nichts, wenn er innerhalb eines Monats nachher rein kommt. Minus 10.000 €, wenn er dann immer noch nicht da. Und siehe da, ab da hatten wir alle immer zur Deadline vorliegen. Ansonsten fehlen dem Dekan beispielsweise in der nächsten Berufungsverhandlung 10.000 €.“ (I. 8, 6)*

Angesichts der Probleme, die im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe auftreten (können), gestalten viele der befragten Universitätsmanager die auf Fakultäts-ebene zur Verfügung stehenden Anreizinstrumente (vgl. Jaeger 2009) nur unzureichend aus. Im Rahmen von Finanzierungsformeln wird lediglich die Lehrbelastung berücksichtigt. Zielvereinbarungen mit den Fakultäten liegen weniger konkrete als vielmehr allgemeine Leistungsziele zugrunde; Zielverfehlungen werden für gewöhnlich nicht sanktioniert.

Es überrascht daher nicht, dass die Interviewten durchweg der Ansicht sind, dass eine leistungsorientierte Mittelvergabe auf Fakultätsebene nur bedingt (verhaltens-)steuernde Wirkungen entfalten kann.

### **Probleme im Rahmen der leistungsorientierten Besoldung von Professoren**

Gleiches gilt den befragten Universitätsmanagern zufolge für die leistungsorientierte Besoldung von Professoren, mit denen Zielvereinbarungen abgeschlossen werden (können).

Auch in diesem Zusammenhang wird auf Probleme bei der Leistungsmessung und die Gefahr der Verdrängung intrinsischer Motivation verwiesen.

*„Das gleiche Problem habe ich auch mit Zielvereinbarungen im Rahmen der Besoldung. Da kann ich auch nur Aufsätze zählen.“ (I. 4, 40)*

*„Ich halt von Zielvereinbarungen gar nichts. Am liebsten würde ich die abschaffen. Bei hundert Professoren gibt es sicherlich drei, die, sobald sie den Ruf haben, die Arbeit einstellen. Vielleicht erwischt man die drei mit so einer Zielvereinbarung, dass sie dann doch für 400 € im Monat ihre zwei Aufsätze im Jahr schreiben. Ich glaube aber, dass das den Aufwand nicht rechtfertigt. Ich glaube vielmehr, dass die Meisten doch intrinsisch motiviert sind und sowieso ihre Aufsätze schreiben würden, sonst wird man nicht Professor. Jeder möchte doch Drittmittel haben und die wirbt er nicht ein, weil da irgendwie 6% seines Gehaltes dran hängen. Ich stehe Zielvereinbarungen äußerst skeptisch gegenüber.“ (I. 4, 42)*

*„Keiner wird ein besserer Forscher, wenn er 300 Euro mehr kriegt.“ (I. 7, 35)*

*„Man muss seine Ziele nicht jedes Jahr erfüllen, sondern wir schauen erst nach drei Jahren, ob so und so viel Drittmittel eingeworben oder so und so viele Aufsätze geschrieben wurden. In drei Jahren schafft irgendwie jeder, der normal arbeitet, sechs Aufsätze. Und wir verlangen ja dann auch nicht fünfzehn. Weil das wäre total kontraproduktiv. Dann würden die Leute sagen, dann mache ich keine gute Lehre mehr, ich muss ja meine Aufsätze schreiben. Also machen wir die Ziele so, dass man sie erreichen kann. Das führt aber dazu, dass wir ein Zielerreichungsgrad haben von 98% haben. Und wenn jeder sein Ziel erreicht, brauche ich die Zielvereinbarungen nicht. Also ich finde das nicht besonders sinnvoll.“ (I. 4, 44)*

Es wird darüber hinaus zu bedenken gegeben, dass gerade renommierte Professoren durch eine starke Verhandlungsposition gekennzeichnet sind. Diese können sie im Rahmen der Vereinbarung von Leistungszielen nutzen, um leicht zu erreichende Ziele zu vereinbaren. Oder sie sagen:

*„(...) ich möchte schon gerne hierbleiben, aber Eines ist ganz klar: Ich mache keine Zielvereinbarungen. Sobald Zielvereinbarungen vorliegen, bin ich hier weg.“ (I. 4, 46)*

Dass renommierte Professoren die Universität verlassen, gilt es angesichts des zunehmenden Universitätswettbewerbs aber zu vermeiden.

Mit Blick auf die im Rahmen der (Verhaltens-)Steuerung auftretenden Probleme kommen die befragten Universitätsmanager durchweg zu dem Schluss, dass Widerstand von Professoren nicht ohne weiteres zu überwinden ist.

### 3.3 Kontrollieren

Um festzustellen, inwieweit strategischen Entscheidungen Folge geleistet und die Entwicklung der Universität entsprechend vorangetrieben wird, müssen Leistungen kontrolliert werden. In diesem Zusammenhang verweisen die befragten Universitätsmanager nicht nur auf die bereits bekannten Probleme bei der Messung von Lehr- und Forschungsleistungen, sie beklagen vor allem auch Akzeptanzprobleme.

#### Akzeptanzprobleme im Rahmen von Leistungskontrollen

Fast alle Interviewten sind der Ansicht, dass Professoren Leistungskontrollen dann nicht akzeptieren, wenn in diesen ein hierarchisches Steuerungsinstrument gesehen wird.

„Also ich denke, Akzeptanzprobleme äußern sich dadurch, dass man zunächst mal (...) nicht möchte, dass die Berichte an die Hochschulleitung oder an die Verwaltung gehen.“ (I. 1, 39)

Leistungskontrollen schaffen immerhin die Voraussetzung für eine leistungsorientierte Mittelvergabe – und damit auch für steuernde Eingriffe durch die Universitätsleitung. Viele Professoren sehen darin eine Gefährdung ihrer Autonomie.

*„Der einzelne Professor sieht die Messung durchaus als Einmischung, als Kontrolle. Er hat sich endlich mühsam über Doktorarbeit, Habilitation hoch gekämpft und jetzt kommt auf einmal so eine dahergelaufene Verwaltung an und sagt, wir brauchen jetzt das und das. Dass die da nicht Hurra schreien, ist doch klar.“ (I. 1, 35)*

Zudem befürchten einige Professoren, zu den Verlierern einer leistungsorientierten Mittelvergabe zu zählen.

Akzeptanzprobleme treten auch deshalb auf, weil im Rahmen von Leistungskontrollen derzeit vorwiegend Leistungsmengen erfasst werden (können). Professoren, die besonderen Wert auf die Qualität ihrer Leistungen legen, akzeptieren dies für gewöhnlich nicht.

Darüber hinaus weisen einige der befragten Universitätsmanager darauf hin, dass Leistungskontrollen ungeliebte Verwaltungsaufgaben für Professoren mit sich bringen. Diese müssen laufend über ihr Tun Bericht erstatten und akzeptieren oft nicht, dass ihnen für Lehre und Forschung weniger Zeit bleibt.

Akzeptanzprobleme kommen dann darin zum Ausdruck, dass Professoren keine Messgröße als geeignet ansehen.

*„Oder man guckt, dass man die Indikatoren schlecht machen kann (...), nach dem Motto: Falsche Zahlen – falsche Schlussfolgerungen.“ (I. 1, 58)*

*„Sobald sie Kennziffern zu ermitteln versuchen, tauchen die ersten Bedenken auf, nach dem Motto, dass die Kennziffer vollkommen ungeeignet oder nur bedingt geeignet ist.“ (I. 3, 8)*

Und Leistungsevaluationen? Einige der Interviewten merken an, dass sie von Fakultäten oft geschönte Berichte erhalten, wenn diese ihre Leistungen selbst evaluieren.

*„Die Studierenden haben auch fünf Seiten geschrieben. Das waren eigentlich die Besten. Das Dekanat sagt immer, wie toll sie alles machen.“ (I. 4, 27)*

Ein Teil der befragten Universitätsmanager beauftragt daher Externe mit der Evaluation von Fakultätsleistungen.

*„Wenn jetzt irgendein Bereich Ziele überhaupt nie erreicht, dann lassen wir diesen extern evaluieren – auch um eine Empfehlung zu bekommen, wie dieser sich strategisch weiter entwickeln soll.“ (I. 8, 24)*

### **Probleme bei der Einrichtung eines universitären Controllings**

Die Probleme bei der Messung von Lehr- und Forschungsleistungen sowie die Akzeptanzprobleme auf Seiten der Professoren führen allerorts zu Problemen bei der Einführung integrierter Controllingssysteme; es gibt aber auch vielfältige operative Probleme.

*„Es gibt immer Probleme. Die einen erheben das in Software A, die anderen in Software B. Wenn sie die Dinge zusammenspielen, dann taucht das erste Problem auf, nämlich die Inkompatibilität der Software. Das ist ein ganz triviales Problem, aber eines, das im Alltag tatsächlich eine ganze Menge Zeit kostet. Warum? Weil sie schließlich am Ende des Tages einen der beiden überzeugen müssen, auf das Softwarepaket des anderen umzusteigen. Und dann hat jeder viele gute Gründe, warum das, was er macht, doch viel besser und effizienter ist und was weiß ich. Diese Alltagsprobleme zu lösen, ist oftmals aufwändiger als zu sagen, statt der Kennziffer brauchen wir die nächste.“ (I. 3, 24)*

*„Wenn der eine A und der andere B bereitstellt, dann haben sie am Ende des Tages immer noch nichts gewonnen.“ (I. 3, 22)*

*„Wir evaluieren bestimmte Dinge, haben aber noch kein Material, dass wir vergleichen können.“ (I. 1, 27)*

*„In einigen Fakultäten hat die Lehrveranstaltungskritik keinen so guten Ruf und da geben wir nur die Empfehlung ab, dass eine Veranstaltung mindestens einmal pro Semester evaluiert werden soll. Es hängt also ein bisschen von der Kultur der einzelnen Fächer ab. Wir versuchen diese zu berücksichtigen.“ (I. 6, 25)*

*„Ein Qualitätsmanagementsystem für die Forschung? Vergessen sie es! Wie wollen sie die Leistung eines Historikers, der aus dem Mittelalter irgendetwas Neues herausgefunden hat, und die eines Mathematikers, der ein bis jetzt ungelöstes Problem gelöst hat, gewichten. Das geht nicht. Da sollte man die Finger von lassen.“ (I. 5, 34)*

Bei einigen der befragten Universitätsmanager kommt erschwerend hinzu, dass diese (noch) keine konkrete Vorstellung haben, welche Informationen sie zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen und zur Steuerung (in) der Universität benötigen. Nicht selten beauftragen sie dann die Verwaltung damit, ausnahmslos alle Informationen zu erheben, die erhoben werden können. Mit deren Auswertung sind sie allerdings oft überfordert.

*„Ja, aber wenn wir da jetzt diese Kennzahlen sehen, dann haben wir irgendwelche Zahlen, 100, 200, 300 Studierende pro Professor, woher weiß ich, ist das viel oder wenig?“ (I. 1, 33)*

*„Bei uns passiert es heute noch, dass der Rektor auf Rektoratsklausur ist und ich dann einen Anruf aus der Verwaltung bekomme. Die sagen mir, der Rektor hat die und die Zahlen bestellt. Davon weiß ich erstens nichts. Zweitens haben die Leute das dann unter Hochdruck zusammengetragen. Und drittens weiß ich nicht, warum das der Rektor will. Wenn ich ihn frage, kann es auch passieren, dass er sagt, ja, das ist jetzt nicht mehr wichtig. Dann haben die vielleicht drei Stunden händisch etwas zusammengetragen und es wird nicht verwendet. Und das zeigt ja im Rückschluss, dass gar kein klares Empfinden dafür da ist, ob das jetzt Sinn macht, den Auftrag zu erteilen.“ (I. 1, 15)*

Von einem Universitätscontrolling, das sie bei der strategischen Entwicklung der Universität unterstützt, sind diese Universitätsmanager noch weiter entfernt als andere. Dabei liegt gegenwärtig ein breites Spektrum von universitären Controllingssystemen vor. Sie reichen von rudimentären Berichtswesen, bis hin zu ausgereiften Controllingssystemen.

*„(...) das, was man ein Berichtswesen nennt und wonach wir berichten mit welchen Kennzahlen wir arbeiten, das wiederum befindet sich noch ein Stück weit in der Entwicklung.“ (I. 1, 31)*

*„Wir haben ein sehr ausgefeiltes Controllingsystem. Wer unser statistisches Jahrbuch kennt, das sind wirklich jede Menge Zahlendaten, Informationen zusammengetragen.“ (I. 7, 18)*

Alle Universitätsmanager räumen indes ein, dass sie (noch) nicht systematisch darüber reflektieren, inwieweit die im Universitätsentwicklungsplan festgeschriebenen Entscheidungen die richtigen sind, um die Universität im Wettbewerb zu positionieren. In diesem Punkt verlassen sich die befragten Universitätsmanager durchweg auf ihr Bauchgefühl.

*„Es ist ein Teil meiner Aufgabe, mich immer wieder zu hinterfragen, ob das, was wir hier tun, das Richtige ist.“ (I. 1, 15)*

*„Es ist ein Stück weit meine Berufserfahrung, mein Bauchgefühl, was ich als logisch empfinde.“ (I. 1, 25)*

#### **4 Fünf Jahre nach der Reform: neue Managementaufgaben, bekannte Probleme**

Die Interviews zeigen nicht nur, dass sich die Manager von NRW-Universitäten fünf Jahre nach der Einführung des neuen Steuerungsmodells vor allem in der Verantwortung sehen, (1) strategische Entscheidungen zu treffen, (2) diese zu implementieren und (3) zu kontrollieren, inwieweit den strategischen Entscheidungen gefolgt und die Entwicklung der Universität entsprechend vorangetrieben wird. Sie verdeutlichen auch, dass die befragten Universitätsmanager mit diesen Managementaufgaben unterschiedlich gut zurechtkommen.

Steuerungs- und Kontrollprobleme werden allerdings von allen Interviewten beklagt. Überraschend ist das nicht, schließlich handelt es sich dabei um altbekannte Probleme, die vor allem auf die Spezifika von Universitäten zurückzuführen sind.

##### **Spezifika von Universitäten**

Universitäten sind Expertenorganisationen, in deren Zentrum die Professoren stehen. Diese sind durch Expertenwissen gekennzeichnet, das in der Universität das wichtigste Produktionsmittel darstellt (vgl. Pellert 2000, S. 48). Ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft stehen demzufolge im Mittelpunkt der Leistungsprozesse, deren Ergebnisse lediglich bedingt mess- und kontrollierbar sind. Die hohe Autonomie von Professoren gilt dabei als Voraussetzung für die Ausübung der Expertentätigkeit. Sie ist dienstrechtlich verankert und verschafft den Professoren eine starke Stellung in der Universität (vgl. Pellert 2000, S. 41; Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006, S. 106).

In einem besonderen Engagement für die Universität äußert sich die starke Stellung der Professoren erfahrungsgemäß aber nicht. Für Universitäten ist kennzeichnend, dass sich Professoren in erster Linie auf ihre Disziplin konzentrieren, von der sie fachliche Anerkennung erfahren (vgl. Kern 2000, S. 28). Die Universität ist für sie für gewöhnlich nicht von (besonderer) Bedeutung, ebenso wenig wie strategische Entscheidungen der Universitätsleitung (vgl. Hüther 2010, S. 132).

Universitäten weisen demnach konstitutive Merkmale auf, die vor allem die Implementierung strategischer Entscheidungen erheblich erschweren, ebenso wie die Kontrolle der Implementierung (vgl. Schmidt 2009; Marettke/Barna 2010).

## **Das Vorgehen im Rahmen der Vorbereitung und Ausarbeitung der Entscheidung macht den Unterschied**

Aufgrund dieser Spezifika sind Universitätsmanager gut beraten, alles daran zu setzen, dass die auf dem Papier eines Entwicklungsplans stehenden strategischen Entscheidungen auf breiter Ebene – auch von den Professoren – akzeptiert werden.

Dabei kann es bereits von Vorteil sein, ein wissenschaftliches Gremium an der Generierung von Ideen zur strategischen Entwicklung der Universität zu beteiligen und dieses zum Teil mit Wissenschaftsexperten von außerhalb zu besetzen. Das trägt zur Legitimation der generierten Ideen bei. An deren Ausarbeitung sind dann nicht nur die Dekane, sondern auch die Professoren zu beteiligen, denn es

*„(...) nützt ja nichts, wenn man jetzt durch Beschlüsse versucht, die Universität komplett umzukrempeln, und damit diejenigen, die ja eigentlich die inhaltliche Arbeit, die Forschung und Lehre, machen, überfährt und sie einen inneren Widerstand aufbauen. Dagegen kommt man ja nicht an.“ (I. 7, 12).*

Es gilt, die Entwicklung der Universität, die Interessen der Professoren sowie die finanziellen und personellen Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen.

Universitätsmanager, die im Rahmen der Vorbereitung und Ausarbeitung strategischer Entscheidungen so vorgehen, geben an, dass ihnen die (strategische) Entwicklung ihrer Universität keine Sorgen bereitet. Ihrer Einschätzung nach wird der bestehende Entwicklungsplan akzeptiert und in die Tat umgesetzt. Durch sehr gute Rankingpositionen und Erfolge im Rahmen der Exzellenzinitiative sehen sie sich in ihrer Einschätzung bestätigt.

Universitätsmanager, die strategische Entscheidungen von der Verwaltung vorbereiten lassen und sich bei der Ausarbeitung dieser Entscheidungen vor allem nach den Dekanen richten, machen sich da mehr Sorgen. Ihre Bemühungen resultieren nicht selten in einem inhaltsleeren Entwicklungsplan, dem dann zwar auf breiter Ebene zugestimmt wird. Die (strategische) Entwicklung der Universität können sie so aber nicht vorantreiben.

Die Interviews vermitteln letzten Endes nicht nur den Eindruck, dass eine strategische Universitätsentwicklung davon abhängt, wie strategische Entscheidungen vorbereitet und ausgearbeitet werden. Sie verdeutlichen auch, dass die Art und Weise der Entscheidungsvorbereitung und -ausarbeitung von der (Management-)Erfahrung und den Fähigkeiten der Universitätsmanager abhängt, ebenso wie von deren konstruktiver und vertrauensvoller Zusammenarbeit.

*„Das Verhältnis Präsident/Rektor und Kanzler ist ganz gravierend. Man kann unterschiedlicher Meinung sein, man kann sich streiten, man kann auch mal richtig böse werden, aber das muss direkt nach der Sitzung vorbei sein. Nach einem*

*Streit nehmen wir uns am nächsten Tag erst einmal in den Arm. Es muss emotional passen.“ (I. 5, 18)*

*„Hier schaffen es die meisten Leute, ihre persönlichen Befindlichkeiten und Eitelkeiten ein Stück weit hinten anzustellen. Also ich will jetzt hier nicht das Bild einer Hochschulleitung zeichnen, in der alles Sonnenschein ist. Natürlich können wir uns auch mal im Einzelfall erheblich streiten, aber wenn irgendwo eine Vereinbarung getroffen ist, dann wird die auch zu den Akten gelegt. Und da bleibt nichts zurück. Es scheint mir schon ziemlich wichtig zu sein, dass die Menschen miteinander zu tun haben wollen und nicht nur, weil sie in der jeweiligen Funktion dazu verdonnert sind.“ (I. 3, 6)*

*„Insofern ist das Ganze auch nicht nur institutionenabhängig, sondern stark personenabhängig.“ (I. 3, 4)*

Da Universitäten aber dahin kommen müssen, dass (strategische) Entwicklungen nicht mehr (nur) von ihren (Top-)Managern abhängen, muss die Entwicklung von Prozessen, Instrumenten und Systemen zur Unterstützung des strategischen Universitätsmanagements forciert werden.

Das Forschungsprojekt StratUM will hierzu einen Beitrag leisten, indem es nach Antworten auf Fragen (1) nach der Gestaltung strategischer Entscheidungsprozesse und der Übertragbarkeit bekannter Planungsinstrumente, (2) nach Möglichkeiten der Überwindung von Widerstand jenseits hierarchischer Steuerung sowie (3) nach Kriterien und Instrumenten eines abweichungs- und perspektivenorientierten Controllings sucht.



## Literatur

- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009): Qualitative Interviews, in: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen, Wiesbaden 2009, S. 415-436
- Berthold, Christian (2011): „Als ob es einen Sinn machen würde...“ Strategisches Management an Hochschulen, CHE Arbeitspapier Nr. 140, Gütersloh 2011
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten: Transkription, in: Mey, Günter/Mruck, Katja (Hrsg.) (2010): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Wiesbaden 2010, S. 723-733
- Federkeil, Gero/Giebisch, Petra/Hener, York (2005): Bewertung des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre an staatlichen Universitäten und Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen, Gütersloh 2005
- Flick, Uwe (2010): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2010
- Gagern, Anike v. (2009): Strategieprozesse an Hochschulen. Eine explorativ-deskriptive Untersuchung von Prozessdimensionen auf Basis zweier Fallstudien, Stuttgart 2009
- Höld, Regina (2009): Zur Transkription von Audiodaten, in: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen, Wiesbaden 2009, S. 655-668
- Hüther, Otto (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen, Wiesbaden 2010
- Jaeger, Michael (2009): Steuerung durch Anreizsysteme an Hochschulen. Wie wirken formelgebundene Mittelverteilung und Zielvereinbarungen? In: Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G. (Hrsg.): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Berlin 2009, S. 45-65.
- Kern, Horst (2000): Rückgekoppelte Autonomie. Steuerungselemente in lose gekoppelten Systemen, in: Hanft, Anke (Hrsg.), Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied 2000, S. 25-38
- Kuckartz, Udo (2009): Computergestützte Analyse qualitativer Daten, in: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen, Wiesbaden 2009, S. 713-730
- Lange, Stefan/Schimank, Uwe (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder, in: Holzinger, Katharina/Jörgens, Helge/Knill, Christoph (Hrsg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken, Wiesbaden 2007, S. 522-547
- Lanzendorf, Ute/Pasternack, Peer (2009): Hochschulpolitik im Ländervergleich, in: Bogumil, Jörg/Heinze, Ralf G. (Hrsg.): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Berlin 2009, S. 13-28
- Laske, Stephan/Meister-Scheytt, Claudia/Küpers, Wendelin (2006): Organisation und Führung, Münster 2006
- Marettke, Christian/Barna, Ákos (2010): Aktuelle Probleme des Hochschulmanagements im Rahmen der deregulierten Hochschule, in: Hochschulmanagement 5 (1/2010), S. 3-14
- Mayer, Peter/Ziegele, Frank (2009): „Competition, Autonomy and New Thinking: Transformation of Higher Education in Federal Germany“. In: Higher Education Management and Policy 21 (2/2009), S. 1-20
- Mayring, Philipp (2002): Qualitative Sozialforschung, Weinheim, Basel 2002

- Mayring, Philipp (2010a): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim 2010
- Mayring, Philipp (2010b): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Mey, Günter/Mruck, Katja (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Wiesbaden 2010, S. 601-613
- Meier, Frank (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden 2009
- Pellert, Ada (2000): Expertenorganisationen reformieren, in: Hanft, Anke (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied 2000, S. 39-55
- Pratt, Michael (2009): For the lack of a Boilerplate: Tips on Writing up (and Reviewing) Qualitative Research, in: Academy of Management Journal 52 (5/2009), S. 856-862
- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2009): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch, 2. Aufl., München 2009
- Schmidt, Boris (2009): „Ein kleines bisschen mehr Führung und Management wäre schön!“ – Zur Rezeption des Managementhandelns deutscher Hochschulleitungen, in: Hochschulmanagement 4 (1/2009), S. 2-10
- Tomczak, Torsten (1992): Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft, in: Marketing ZFP 14 (2/1992), S. 77-87