

**Bologna-Prozess und neues Steuerungsmodell –
auf Konfrontationskurs mit universitären Identitäten**

Tobias Jost
und
Ewald Scherm

Diskussionsbeitrag Nr. 474
Oktober 2011

Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft
der FernUniversität in Hagen

Herausgegeben vom Dekan des Fachbereichs
Alle Rechte liegen bei den Verfassern

Bologna-Prozess und neues Steuerungsmodell – auf Konfrontationskurs mit universitären Identitäten²

Inhaltsverzeichnis

1 Deutsche Universitäten in der Retrospektive.....	2
1.1 Humboldts Universitätsidee	2
1.2 Die Ordinarienuniversität	2
1.3 Die Gruppenuniversität	3
2 Hochschulpolitisch initiierte Veränderungsprozesse jüngerer Vergangenheit.....	4
2.1 Der Bologna-Prozess.....	4
2.2 Das neue Steuerungsmodell	5
3 Identitätsbedingte Trägheit in universitären Veränderungsprozessen.....	7
4 Können Zielvereinbarungen Abhilfe schaffen? Grenzen der Überwindung identitäts- bedingter Trägheit.....	11
5 ...und Möglichkeiten? Ein Fazit	12
Summary	14
Literatur	15

Zusammenfassung

Mit dem Bologna-Prozess und der Einführung eines neuen Steuerungsmodells werden den Universitäten weitreichende Veränderungsprozesse auferlegt. Deren Ziele können insbesondere mit den spezifischen Identitäten wissenschaftlicher Organisationseinheiten auf Konfrontationskurs liegen. Identitätsbedingte Trägheit ist dann keine Seltenheit. Deren Überwindung ist Aufgabe der Universitätsleitungen. Sie sollen ihre Universität neuerdings managen, weshalb sie nicht zuletzt für die aktive Bewältigung der staatlich initiierten Veränderungsprozesse verantwortlich zeichnen. Dass sie dieser Verantwortung ohne weiteres gerecht werden können, ist allerdings zu bezweifeln. Immerhin fehlt es ihnen nach wie vor an wirkungsvollen Möglichkeiten, Einfluss auf das Personal wissenschaftlicher Organisationseinheiten zu nehmen.

¹ Dipl.-Ök. Tobias Jost, Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm, beide Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation und Planung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, FernUniversität in Hagen

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

1 Deutsche Universitäten in der Retrospektive

1.1 Humboldts Universitätsidee

Wer auf die Geschichte der deutschen Universität zurückblicken will, kommt um die Universitätsidee Wilhelm von Humboldts nicht herum (vgl. auch Hüther 2010, S. 53-54). Humboldt, seinerzeit Sektionsdirektor für Kultus und Unterricht im preußischen Innenministerium, sah eine bedeutende Aufgabe der Universitäten darin, „die Wissenschaft als etwas noch nicht ganz Gefundenes und nie ganz Aufzufindendes zu betrachten, und unablässig sie als solche zu suchen“ (Humboldt 1810, S. 257). Aus diesem Grund forderte er sie dazu auf, nicht mehr länger einen festgelegten Wissensbestand an die Studierenden zu vermitteln, sondern vermeintlich feststehende Aussagen und Kenntnisse kontinuierlich in Frage zu stellen und dabei Bildung auf höchstem Niveau zu vermitteln. Durch forschende Lehre sollten sie weniger zur Berufsausbildung als vielmehr zur Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden beitragen (vgl. Erne 2001, S. 171; Pasternack/Wissel 2010, S. 9-10). Eine wesentliche Voraussetzung hierfür sah Humboldt in der Freiheit der Wissenschaft im Sinne ihrer Unabhängigkeit von unmittelbaren politischen oder gesellschaftlichen Verwertungsinteressen. Universitäten sollten zwar vom Staat unterhalten und beaufsichtigt, von staatlichen Forderungen und Auflagen einengender Art aber entbunden und stattdessen mit dem Recht ausgestattet werden, ihre akademischen und inneren Angelegenheiten selbst zu regeln (vgl. Kehm 2004, S. 6; Pasternack/Wissel 2010, S. 9-10).

1.2 Die Ordinariuniversität

Humboldts Universitätsidee sollte im 19. Jahrhundert von prägender Bedeutung für die Entwicklung der preußischen, später der deutschen Universitäten sein. Diese wurden vom Staat mit Hilfe eines effektiven Verwaltungsapparates beaufsichtigt, durften sich innerhalb des engeren wissenschaftlichen Bereichs jedoch selbst verwalten (vgl. Oppermann 2005, S. 2-3). In dessen Zentrum standen die Ordinarien. Dabei handelte es sich um ordentliche Professoren, denen jeweils die Leitung eines Lehrstuhls übertragen wurde. Über dessen Angelegenheiten entschieden sie autonom (vgl. Pasternack/Wissel 2010, S. 13). Die Universität selbst wurde von einem Rektor repräsentiert, der aus den Reihen der Ordinarien stammte und nur von diesen für eine kurze Amtsdauer gewählt wurde. Fragen der universitären Selbstverwaltung wurden in einem Senat erörtert, der sich ebenfalls einzig aus den Ordinarien zusammensetzte. Diese repräsentierten demnach nicht nur allein die Wissenschaft, „und zwar jeder für sich in dem nur von ihm vertretenen Fach“ (Ellwein 1992, S. 114), sie trafen praktisch auch alle Entscheidungen über innere Angelegenheiten der Universität allein (vgl. Kühler 2006, S. 56-57; Pasternack/Wissel 2010, S. 13). Diese neue Art der Wissenschaftsorganisation resultierte recht bald in bahnbrechenden neuen Erkenntnissen in fast allen wissenschaftlichen Disziplinen, insbesondere aber in den Naturwissenschaften. Hier erbrachten deutsche Wissen-

schaftler herausragende Leistungen, indem sie hauptsächlich auf ihren Lehrstuhl und ihre Forschung fokussierten, gleichzeitig aber die Ausbildung der Nachwuchswissenschaftler übernahmen, die ihnen bei der Forschung assistierten. Die jeweiligen Leistungen machten den Professor und mit ihm seine Universität berühmt (vgl. Kühler 2006, S. 45-46; Hüther 2010, S. 53).

1.3 Die Gruppenuniversität

Während Professoren innerhalb der Ordinarienuniversität noch als überaus machtvolle Handlungsträger agierten und personalisierte professorale Herrschaft gegenüber ihren Assistenten und Studierenden ausübten, brachten die Hochschulreformen der frühen Siebzigerjahre eine neue Konzeption der Universität hervor: die Gruppenuniversität (vgl. Meier 2009, S. 112). Innerhalb dieser besaßen Professoren zwar nach wie vor weitgehende Entscheidungsautonomie im Bereich ihrer Lehrstühle, für alle Fragen der eigentlichen Selbstverwaltung wurden jedoch auf sämtlichen Universitätsebenen allgemeine Gremien geschaffen, in denen neben den Professoren auch Vertreter des akademischen Mittelbaus, des Verwaltungsbereichs und der Studierenden mitwirkten. Von einer Beteiligung dieser Gruppen an der Entscheidungsfindung versprach man sich vor allem eine Demokratisierung der Universität (vgl. Hüther 2010, S. 64; Pasternack/Wissel 2010, S. 16-17).

Die Vervielfältigung von legitimen Entscheidern, Entscheidungsproblemen sowie Entscheidungsanlässen brachte an den Universitäten allerdings nicht selten Entscheidungsblockaden und in der Folge Zweifel am Entscheidungsverhalten der Gremien mit sich. Diese schienen kaum mehr dazu im Stande, wahrgenommene Probleme zu lösen (vgl. z. B. Pasternack 2008, S. 200). Bezweifelt wurde außerdem, dass Professoren in ihrer Leistungserbringung durch Gremienentscheidungen gebunden werden konnten. Bekanntermaßen waren und sind die Möglichkeiten, Professoren in der konkreten Ausübung der wissenschaftlichen Kerntätigkeiten zu steuern, formal bereits durch die verfassungsrechtlich garantierte Freiheit von Kunst, Wissenschaft, Lehre und Forschung begrenzt (vgl. Meier 2009, S. 113; Art. 5 Abs. 3 GG). Mit der Autonomie der Professoren im engeren wissenschaftlichen Bereich und der hohen Bedeutung der universitären Gremien korrespondierte eine eher untergeordnete Rolle hierarchisch-managerieller Selbststeuerung durch Leitungsebenen. Diese verfügten aufgrund fehlender formaler Befugnisse sowie eines geringen Professionalisierungsgrads der mit Leitungsaufgaben betrauten Professoren lediglich über eingeschränkte Einflussmöglichkeiten (vgl. Huber 2006, S. 191). Der Wissenschaftsbereich blieb somit auch innerhalb der Gruppenuniversität fest in der Hand der Professoren, die inhaltliche Fragen in Lehre und Forschung weitgehend autonom entschieden.

Von autonomen Universitäten konnte indes keine Rede sein. Diese befanden sich nach wie vor in einem starren Korsett staatlicher Regulierung. Zum einen waren sie den allgemeinen

Regeln für Organisationen des öffentlichen Sektors unterworfen – dies betraf vor allem Finanzierungs- und Personalfragen, teilweise auch Organisationsfragen. Zum anderen fand sich eine Fülle weiterer Vorschriften, die speziell auf Universitäten zugeschnitten waren und eine noch engmaschigere Regulierung nach sich zogen. Die zuständigen Landesministerien behielten sich zudem in vielen Fragen fallbezogene Entscheidungskompetenzen vor, beispielsweise hinsichtlich der Berufung von Professoren oder der Genehmigung von Studien- und Prüfungsordnungen. Die Möglichkeiten der universitären Gremien, über wesentliche Fragen der Organisation zu entscheiden, waren folglich stark begrenzt (vgl. Meier 2009, S. 110-111).

Nach außen fehlte den Universitäten demnach die Autonomie gegenüber dem Staat, nach innen mangelte es ihnen angesichts nur bedingt entscheidungsfähiger Gremien, paralysierter Leitungsebenen und hochgradig autonomer Professoren an Möglichkeiten eines wirkungsvollen Durchgriffs auf die eigenen Kerntätigkeiten (vgl. Meier 2009, S. 121). Dass diesem Steuerungsmodell vor einigen Jahren – insbesondere von Seiten der Hochschulpolitik – die Eignung abgesprochen wurde, hing nicht zuletzt mit neuen Entwicklungen auf dem internationalen Bildungsmarkt zusammen.

2 Hochschulpolitisch initiierte Veränderungsprozesse jüngerer Vergangenheit

2.1 Der Bologna-Prozess

Weil Universitäten mittlerweile Teil eines Weltbildungsmarktes sind, in dem sie sich unter wettbewerblichen Bedingungen bestmöglich platzieren müssen (vgl. Friedrich 2002, S. 5; auch Lanzendorf/Pasternack 2009, S. 14), bestehen derzeit auf verschiedenen Ebenen hochschulpolitische Initiativen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit (vgl. auch Kühler 2006, S. 173).

Auf europäischer Ebene sehen sich die Universitäten insbesondere mit dem Bologna-Prozess konfrontiert. Dieser soll die strukturellen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für einen verbesserten Austausch zwischen europäischen Hochschulen schaffen und auf diese Weise eine Verbesserung der globalen Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Hochschulraums sicherstellen (vgl. Hanft 2008, S. 3). Im Vordergrund steht dabei zunächst die Mobilität der Studierenden und Lehrenden innerhalb Europas. Sie soll gefördert werden, indem die sehr unterschiedlichen europäischen Ausbildungssysteme im tertiären Bereich künftig vor allem vergleichbar im curricularen Design und gegenseitig anschlussfähig gestaltet werden (vgl. Petzina 2005, S. 20; Hanft 2008, S. 9). Die Bologna-Staaten haben zu diesem Zweck bindende Verfahrensschritte festgelegt und konkrete Umsetzungsprojekte vereinbart. In deren Mittelpunkt stehen der Aufbau einer zweistufigen Studienstruktur (Bachelor/Master), die europaweite Einführung des European Credit Transfer System (ECTS), die Verleihung und Anerkennung gemeinsamer Abschlüsse sowie der Aufbau nationaler

Qualitätssicherungssysteme (vgl. Petzina 2005, S. 20; Kühler 2006, S. 176; Hanft 2008, S. 9). Zudem sollen auf der Bachelorebene die für die Berufsqualifizierung notwendigen wissenschaftlichen Grundlagen, Methodenkompetenzen und berufsfeldbezogenen Kompetenzen vermittelt werden, während auf der Masterebene stärker anwendungs- und forschungsorientierte Profile zu unterscheiden sind (Hanft 2008, S. 11).

Der deutschen Hochschulpolitik kamen die Bologna-Reformen keineswegs ungelegen. Da die europäischen Auflagen in der nationalen Hochschulgesetzgebung zu verankern waren, bot sich der deutschen Hochschulpolitik eine günstige Gelegenheit, weitere Reformen auf nationaler Ebene in die Wege zu leiten – und diese waren bitter nötig. Massiv gestiegene Studierendenzahlen bei stagnierendem Lehrpersonal sowie anhaltenden Krisen der öffentlichen Haushalte stellten Hochschulen vor die Herausforderung, ihre Leistungserstellung an Wirtschaftlichkeitskriterien auszurichten (vgl. auch Lange/Schimank 2007, S. 523). Hinzu kamen verbreitete Zweifel an dem traditionell großen Umfang staatlicher Regulierung sowie an dem traditionell geringen Niveau hierarchisch-managerieller Selbststeuerung der Hochschulen (vgl. Meier 2009, S. 125). Gerade dem „vielstimmigen Chor der Hochschullehrer“ (Enders 2008, S. 234) wurde nicht mehr zugetraut, die Hochschulen wahrnehmbar im Wettbewerb zu positionieren (vgl. Pasternack 2008, S. 199). Deutsche Hochschulen sollten daher „entfesselt“ (Müller-Böling 2000, S. 31) werden. Zu diesem Zweck wurde ein neues Steuerungsmodell für die Hochschulen eingeführt (vgl. Enders 2008, S. 233-234; Lanzendorf/Pasternack 2009; S. 13-14).

2.2 Das neue Steuerungsmodell

Im Mittelpunkt der Einführung des neuen Steuerungsmodells für die Hochschulen steht zum einen die Neudefinition von Mechanismen staatlicher Einflussnahme. Die staatliche Detailsteuerung soll zurückgefahren, eine auf übergeordnete Ziele ausgerichtete Außensteuerung der Hochschulen etabliert werden (vgl. Pasternack 2008, S. 199; Lanzendorf/Pasternack 2009, S. 17). Zum anderen soll die hierarchisch-managerielle Selbststeuerung der Hochschulen ausgebaut werden. In den Bemühungen, die hierfür notwendigen gesetzlichen Voraussetzungen zu schaffen, beschreiten die Bundesländer indes unterschiedliche Wege – ein Umstand, der nicht zuletzt auf die Föderalismusreform zurückzuführen ist. Mit dieser wurde die Gesetzgebungszuständigkeit für die Bildung weitgehend auf die Länder übertragen (vgl. Mayer/Ziegele 2009, S. 8). Dementsprechend gestalten zwar alle Länder das Verhältnis zu ihren Hochschulen unter gleichen Voraussetzungen schrittweise neu, behandeln dabei aber die verschiedenen Teilbereiche der Reform in abweichender Reihenfolge und setzen die einzelnen neuen Steuerungsinstrumente unterschiedlich weitgehend um (vgl. Lanzendorf/Pasternack 2009, S. 17; Mayer/Ziegele 2009, S. 9).

Zur Stärkung ihrer institutionellen Autonomie und Selbstverantwortung werden Hochschulen – genaugenommen deren Leitungen (Rektorate/Präsidien) – mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet, die vormals bei den Landesministerien lagen (vgl. Sandberg 2003, S. 18). Dies betrifft vor allem den Finanz-, Personal- und Organisationsbereich (vgl. Lanzendorf/Pasternack 2009). Damit der Staat aber auch künftig den Mitteleinsatz kontrollieren kann, werden den Universitäten im Gegenzug gestiegene Rechenschaftspflichten auferlegt (vgl. Kehm 2004, S. 13). Von nun an müssen sie nicht mehr nur „erklären, rechtfertigen, Fragen beantworten“ (Trow 1996, S. 310), sondern vielmehr eine Evaluation ihrer Leistungen zulassen (vgl. Bogumil/Heinze 2009, S. 8; Meier 2009, S. 148).

Im Sinne einer an den Leistungen der Hochschulen orientierten staatlichen Steuerung konzentrieren sich die Landesministerien dann darauf, generelle Ziele für einzelne Hochschulen zu formulieren. Die konkrete Umsetzung dieser bleibt den Hochschulen selbst überlassen (vgl. Lange/Schimank 2007, S. 542). Die Ministerien handeln hierzu zum einen vertragsförmige Zielvereinbarungen mit den Hochschulen aus, zum anderen legen sie Verfahren zur Messung hochschulischer Leistungen fest. Die Zuweisung öffentlicher Mittel erfolgt dann leistungsorientiert, wobei die Spanne von Verlust oder Zugewinn öffentlicher Mittel für die Haushalte relativ begrenzt ist (vgl. Lanzendorf/Pasternack 2009, S. 17-18; König 2009, S. 30-32; Meier 2009, S. 155). Darüber hinaus werden nicht-staatliche Akteure in die Steuerung der Hochschulen eingebunden. Neue Studiengänge werden künftig nicht mehr von den Ministerien genehmigt, sondern von spezialisierten Agenturen akkreditiert (vgl. Pasternack 2008, S. 198; Meier 2009, S. 139). Zudem werden in nahezu allen Bundesländern Hochschulräte eingeführt. Dies zielt auf die Überwachung der Hochschulleitungen (vgl. Bogumil/Heinze 2009, S. 8), ebenso wie auf die Einbeziehung externer, gesellschaftlich legitimierter Zwecke (vgl. Meier 2009, S. 143).

Um den Ausbau der hierarchisch-manageriellen Selbststeuerung der Hochschulen voranzutreiben, werden neben den Entscheidungskompetenzen der Hochschulleitung auch die Entscheidungskompetenzen der Dekane gesetzlich erweitert und deren Amtszeiten verlängert (vgl. Hanft 2008, S. 106; Lanzendorf/Pasternack 2009, S. 18). Zudem werden die Gremien der akademischen Selbstverwaltung – wie Senat und Fakultätskonferenz – komplementär geschwächt (vgl. Meier 2009, S. 144), indem sie „mehr als bisher auf akademische Angelegenheiten in einem eng gefassten Sinne zurückgedrängt“ werden (Oppermann 2005, S. 12). Rektorate/Präsidien und Dekane sollen den neuen Handlungsspielraum vor allem dazu nutzen, die Profilbildung ihrer Hochschule voranzutreiben. Es gilt, die Besonderheit der eigenen Hochschule in Lehre und Forschung zu entwickeln und zu kultivieren, um die Hochschule wahrnehmbar im internationalen Wettbewerb positionieren zu können (vgl. Jaeger 2009, S.47; Meier 2009, S. 145-146). Zur Qualitätsentwicklung und -sicherung sollen darüber hinaus die hochschulischen Kerntätigkeiten kontrolliert werden. Ziel ist es, Stärken und Schwä-

chen systematisch zu erkennen und die Entwicklung der Hochschule beziehungsweise einzelner Organisationseinheiten entsprechend voranzutreiben (vgl. Kreckel 2002, S. 19; Federkeil/Giebisch/Hener 2005, S. 4).

Überdies sollen brachliegende Ressourcen der Hochschulen durch eine Intensivierung des Hochschulwettbewerbs mobilisiert werden (Bogumil/Heinze 2009, S. 8). Dazu tragen neben verpflichtenden Leistungsevaluationen und leistungsorientierten öffentlichen Mittelvergaben insbesondere Rankings bei. Weil diese die Lehr- und Forschungsleistungen der Hochschulen in den Blick nehmen, können sie Studierenden, Nachwuchswissenschaftlern, Professoren und Drittmittelgebern bei ihren Entscheidungen für oder gegen eine Hochschule Orientierung stiften (vgl. de Boer/Enders/Schimank 2007, S. 147-148; Meier 2009, S. 158-159).

Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass die Hochschulgesetze aller Bundesländer klare Elemente des manageriellen Steuerungsmusters aufweisen, immerhin haben alle Gesetze „die Selbststeuerung einer institutionell weitgehend autonomen Hochschule durch eine an Managementprinzipien orientierte und professionalisierte Leitung“ (Meier 2009, S. 125) zum Ziel. Aufgabe des neuen Hochschulmanagements ist es zunächst, die der Hochschule per Gesetz auferlegten Veränderungsprozesse zu steuern (vgl. Hanft 2008, S. 325). Dass dies problemlos möglich ist, wird allerdings vielfach bezweifelt. Den Hochschulen – besonders den Universitäten – wird schließlich nicht umsonst ein „Hang zur Unbeweglichkeit“ (Kern 2000, S. 26) attestiert.

3 Identitätsbedingte Trägheit in universitären Veränderungsprozessen

Die Universität gilt als „behäbig im Wandel“ (Pellert 2000, S. 39) – das hat sie insbesondere ihrem Wissenschaftsbereich zu verdanken. Veränderungsprozesse werden hier erfahrungsgemäß nur selten geschlossen unterstützt.

Zurückzuführen ist dies vor allem auf die konstitutiven Merkmale des Wissenschaftsbereichs. Dessen Organisationseinheiten werden für gewöhnlich entlang der fachlichen Profile von Professoren gebildet, denen bei der Leitung ihrer Organisationseinheit (z. B. eines Lehrstuhls) weitgehend freie Hand gelassen wird (vgl. Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006, S. 107). Ausnahmen bilden hier lediglich organisatorische Regelungen, „die bestimmen, von wem und auf welche Art und Weise allgemeine Verwaltungsangelegenheiten der Hochschule erledigt werden sollen“ (Burgi/Gräf 2010, S. 1127). Diese Art der Wissenschaftsorganisation ermöglicht es den Professoren, ihre verfassungsrechtlich geschützte Lehr- und Forschungsfreiheit auszuüben (vgl. z. B. Erne 2001, S. 170). Sie führt aber auch zu einer Untergliederung des Wissenschaftsbereichs in eine Vielzahl von Organisationseinheiten, die „autonom mit Wissen prozessieren“ (Hüther 2010, S. 132) und lediglich lose miteinander gekoppelt sind (vgl. Weick 1976) – denn „those who handle the materials of microbiology and those

who deal in medieval history do not need one another to get on with work, either in teaching or research or service“ (Clark 1983, S. 14).

Die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit besteht demnach nicht, weshalb die Organisationseinheiten des Wissenschaftsbereichs ihre Entscheidungen für gewöhnlich nicht an gemeinsamen Zielen ausrichten (vgl. Hüther 2010, S. 132). Sie konzentrieren sich vielmehr auf sich selbst (vgl. Kern 2000, S. 28), wodurch sie jeweils eine spezifische organisationale Identität entwickeln. Diese bringt zum Ausdruck, wie sich eine Organisationseinheit selbst wahrnimmt (vgl. Schumacher 2003, S. 48; Rometsch 2008, S. 215). Dem Professor kommt dabei eine besonders prägende Rolle zu, schließlich färbt seine Wahrnehmung nicht selten auf die Wahrnehmung seiner Mitarbeiter ab (vgl. auch Miner 1973, S. 268). Die Selbstwahrnehmung einer wissenschaftlichen Organisationseinheit schlägt sich in einer spezifischen Selbstbeschreibung nieder, vor deren Hintergrund der Professor und seine Mitarbeiter die in der Universität vonstattengehenden Veränderungsprozesse wahrnehmen (vgl. auch Schumacher 2003, S. 51; Rometsch 2008, S. 222). Ein Veränderungsprozess wird dann nicht unterstützt, wenn dessen Ziel als nicht zur Organisationseinheit passend wahrgenommen wird – die Beschreibung des Sollzustands also der Selbstbeschreibung der Organisationseinheit entgegensteht (vgl. Schumacher 2003, S. 54).

In diesem Zusammenhang lohnt es sich, die kürzlich vom Gesetzgeber auf den Weg gebrachten universitären Veränderungsprozesse in den Blick zu nehmen. Deren Ziele betreffen zuvorderst die Professoren und deren Lehrstühle, immerhin stehen diese im Zentrum der universitären Leistungserstellung (vgl. Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006, S. 106).

Die Bologna-Reformen schreiben den meisten Professoren eine grundlegende Veränderung ihres Lehrangebots vor. Grund- und Hauptstudiumskurse der auslaufenden Diplomstudiengänge müssen durch Bachelor- und Mastermodule ersetzt werden (vgl. auch Petzina 2005, S. 24-29). Bereits der verpflichtende Charakter der Reformen, die als „hoheitlich verfügte Ordnungsmaßnahme“ (Braun von Reinersdorff 2011, S. 7) der Politik daherkommen, kann der Identität eines Lehrstuhls entgegenstehen. Lehrstühle beschreiben ihre Lehre für gewöhnlich als frei von politischen Interessen, schließlich halten sie es mit Humboldts Idee der Wissenschaftsfreiheit (vgl. Sonntag/Stegmaier/Michel 2008, S. 424). Stärker noch ins Gewicht fallen die zahllosen Auflagen, die im Rahmen der Veränderung des Lehrangebots zu erfüllen sind (vgl. auch Keupp 2007, S. 1196). Diese können der Identität eines Lehrstuhls zum Beispiel dann widersprechen, wenn sie bewährten Lehrzielen, -inhalten und -methoden im Wege stehen – und damit auch das in Frage stellen, was einen Lehrstuhl seiner Wahrnehmung nach in der Lehre auszeichnet.

Die neuen Landeshochschulgesetze räumen den universitären Leitungsebenen manageriellen Handlungsspielraum ein, indem diese formal gestärkt und von den „Fesseln der akade-

mischen Selbstverwaltung“ (Münch 2009, S. 11) befreit werden. Während Entscheidungen in Fragen der Entwicklungsplanung und der Mittelvergabe bislang den Gremien vorbehalten waren, können Rektorate/Präsidien und Dekane diese Entscheidungen heute weitgehend allein treffen (vgl. Kehm/Lanzendorf 2007, S. 170-173) – und das kann durchaus als unpassend wahrgenommen werden. Die Einflussmöglichkeiten, die einst einen Ordinarius auszeichneten, gehören der Vergangenheit an. Professoren müssen ihr althergebrachtes, bereits von Humboldt propagiertes Recht, über die wesentlichen Fragen der universitären Selbstverwaltung mitzuentcheiden, vollständig an das neue Universitätsmanagement abtreten.

Dem Rektorat/Präsidium steht zwecks Profilbildung die Formulierung von strategischen Zielen für die Universität zu, wobei es der Zielvereinbarung mit dem Ministerium Rechnung zu tragen hat (vgl. Lange/Schimank 2007, S. 540). Auf der Grundlage dieser Ziele werden mit den Dekanen für gewöhnlich konkrete Lehr- und Forschungsziele für die Fakultäten ausgehandelt (vgl. Jaeger 2009, S. 56). Professoren und deren Lehrstühle sollen dann nicht mehr selbstgesteckte, sondern übergeordnete Ziele ihrer Fakultäten verfolgen (vgl. Nickel/Zechlin 2006, S. 197) – nur so können diese inhaltliche Schwerpunkte ausbilden, die im Wettbewerb als Leistungsbesonderheiten der Universität wahrgenommen werden (vgl. Conrad 2004, S. 14). Mit der Einrichtung eines universitären Controllings wird dieser Forderung Nachdruck verliehen. Dieses soll die Leistungsbeiträge der Lehrstühle zur Erreichung übergeordneter Ziele kontrollieren (vgl. Münch 2009, S. 11) und so die Voraussetzung für eine leistungsorientierte Vergabe von Lehrstuhlmitteln schaffen (vgl. z. B. Jaeger 2009, S. 54). Lehrstühle, die nichts von ihrer (Sach-)Mittelausstattung einbüßen wollen, müssen sich dann an die von universitärer Leitung vorgegebenen Ziele halten (vgl. Kieser 2011, S. 33). Kurzum: Sie können nicht umhin, sich von einem Universitätsmanagement weit ab vom realen Geschehen in Lehre und Forschung sagen zu lassen, was zu tun ist (Münch 2009, S. 11). Gerade diese „interne Hierarchisierung der Universitäten, die anstrebt, auf die Arbeitsvollzüge (...) einzuwirken“ (Hüther 2010, S. 149), kann der Identität eines Lehrstuhls entgegenstehen. Ganz im Sinne Humboldts beschreiben sich Lehrstühle für gewöhnlich als Orte, an denen unbeeinflusst gelehrt und geforscht wird. Dass in Zukunft weder das eigene Interesse noch die eigene Expertise ausschlaggebend für zu verfolgende Lehr- und Forschungsziele sein sollen, passt da nicht ins Bild (vgl. auch Pellert 1999, S. 127; Hüther 2010, S. 148).

Leistungskontrollen können der Identität eines Lehrstuhls aber nicht nur dann widersprechen, wenn in ihnen ein hierarchisches Steuerungsinstrument gesehen wird. Weil qualitative Indikatoren zur Erfassung wissenschaftlicher Leistungen derzeit Mangelware sind, muss im Rahmen von Leistungskontrollen mit quantitativen Indikatoren vorliebgenommen werden, weshalb momentan lediglich Leistungsmengen erfasst werden – bei Lehrleistungen etwa die Zahl der korrigierten Abschlussarbeiten und Klausuren, bei Forschungsleistungen

beispielsweise die Zahl der Publikationen, differenziert nach dem Rang des Publikationsorgans (vgl. Schmid 2006, S. 12; auch Schmoch 2009, S. 28). Zu Lehrstühlen, die sich in erster Linie über die Qualität ihrer Leistungen beschreiben, passt das nicht.

Ein Lehrstuhl kann Leistungskontrollen zu guter Letzt auch deshalb als unpassend wahrnehmen, weil sie ihm in zunehmendem Maße ungeliebte Verwaltungsaufgaben aufbürden (vgl. Pellert 2000, S. 45). Schließlich muss er in Zukunft laufend über sein Tun Bericht erstatten. Für Lehre und Forschung – also Aufgaben, über die er sich vorrangig beschreibt – bleibt da weniger Zeit (vgl. Münch 2009, S. 11-12).

Um es kurz zu fassen: Die Ziele der vom Gesetzgeber auf den Weg gebrachten universitären Veränderungsprozesse können als Widerspruch zur Humboldtschen Universitätsidee aufgefasst werden. Diese hat von der Ordinarien- bis hin zur Gruppenuniversität anderthalb Jahrhunderte der deutschen Universitätsentwicklung geprägt (vgl. Oppermann 2005, S. 2) und sich nicht zuletzt deshalb für gewöhnlich tief in die Identität eines Lehrstuhls eingeschrieben (vgl. Hüther 2010, S. 54). Die Bologna-Reformen und die neuen Landeshochschulgesetze können daher als „würdelose Verabschiedung von der deutschen Universitäts-tradition“ (Reinschke 2009, S. 13) wahrgenommen werden. Entscheidender aber ist, dass sie den Autonomieanspruch eines Lehrstuhls in Frage stellen (vgl. Hüther 2010, S. 149). Während die Bologna-Reformen bereits konkret in die Lehre eingreifen, haben die neuen Landeshochschulgesetze ein Universitätsmanagement zum Ziel, das steuernd auf Lehre und Forschung einwirkt. Bewährte Lehr- und Forschungsziele, -inhalte und -methoden eines Lehrstuhls sind damit in Gefahr, ebenso wie dessen starke Stellung in der Universität (vgl. auch Hüther 2010, S. 151). Es liegt auf der Hand, dass dies der Identität eines Lehrstuhls entgegenstehen kann.

Besteht ein Widerspruch zu der Identität eines Lehrstuhls, richten dessen Mitglieder ihre Entscheidungen oft nicht am Ziel des Veränderungsprozesses aus, sondern halten – mitunter unbewusst – an bewährten Entscheidungsprämissen fest (vgl. Schumacher 2003, S. 20). Trägheit ist die Folge. Diese kann dazu führen, dass der Veränderungsprozess versandet – das Veränderungsziel also nicht wie gewünscht oder gar nicht erreicht wird (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 240).

Für das von nun an in der Verantwortung stehende Universitätsmanagement verheißt dies nichts Gutes. Im Rahmen der Steuerung universitärer Veränderungsprozesse trifft es auf einen Wissenschaftsbereich, der als Sammelsurium von Organisationseinheiten mit jeweils spezifischer organisationaler Identität zu betrachten ist. Dass das Ziel eines Veränderungsprozesses mit keiner dieser Identitäten auf Konfrontationskurs liegt, scheint unwahrscheinlich. Wahrscheinlicher ist, dass es das Universitätsmanagement mit identitätsbedingter Trägheit zu tun bekommt, die es zu überwinden gilt (vgl. auch Pellert 1999, S. 127).

4 Können Zielvereinbarungen Abhilfe schaffen? Grenzen der Überwindung identitätsbedingter Trägheit

Besondere Aufmerksamkeit wird dabei den Professoren zuteil, deren Entscheidungen für die ihrer Mitarbeiter richtungsweisend sind (vgl. auch Hüther 2010, S. 134). Wie Professoren dazu veranlasst werden können, ihre Entscheidungen konsequent am Ziel eines Veränderungsprozesses auszurichten, ist allerdings unklar, immerhin sind sie durch weitgehende Weisungsfreiheit gekennzeichnet (vgl. Erne 2001, S. 170). Das Universitätsmanagement sucht dementsprechend nach Möglichkeiten, Professoren über Anreize zu einem veränderten Entscheidungsverhalten zu motivieren, wobei der Blick vor allem auf interne Zielvereinbarungen fällt. Diese besitzen insbesondere dann eine Anreizdimension, wenn finanzielle Zuweisungen von der Erreichung vereinbarter Ziele abhängig gemacht werden (vgl. Jaeger 2009, S. 52); den Weg hierfür hat der Gesetzgeber geebnet. Dass der Einsatz von Zielvereinbarungen im Rahmen universitärer Veränderungsprozesse dennoch nicht selten problematisch ist, hat im Wesentlichen drei Gründe:

Erstens können finanzielle Zuweisungen an Professoren (z. B. Sachmittel, Gehaltsanteile) nur dann an eine Zielerreichung geknüpft werden, wenn diese zu messen ist. Die Festlegung von Indikatoren, anhand derer die Zielerreichung überprüft werden kann, erweist sich aber insbesondere bei qualitativen Zielen oft als unüberwindbares Problem (vgl. Jaeger 2009, S. 58). Auf rein quantitative Indikatoren sollte das Universitätsmanagement dann allerdings nicht zurückgreifen. Einen eindeutigen Rückschluss auf die Erreichung qualitativer Ziele erlauben diese jedenfalls nicht. Darüber hinaus sind Fehlsteuerungseffekte keine Seltenheit (vgl. Conrad 2004, S. 19-20). Professoren könnten beispielsweise versucht sein, lediglich das Anforderungsniveau in ihren Prüfungen zu senken, wenn die mit ihnen vereinbarten Lehrqualitätsverbesserungen in erster Linie an verbesserten Noten ihrer Studierenden festgemacht werden.

Zweitens müssen die von einer Zielerreichung abhängig gemachten Mittelzuweisungen an Professoren umfangreich genug sein, um Anreizwirkungen bei diesen entfalten zu können (vgl. Jaeger 2009, S. 62). Universitätsmanagern ist es jedoch nicht immer ohne weiteres möglich, Sachmittelzuweisungen (z. B. Stellen, Forschungsmittel) in ausreichend großem Umfang von einem zu erreichenden Ziel abhängig zu machen. Die meisten Universitäten sind chronisch unterfinanziert, verteilungsfähige Mittel für gewöhnlich begrenzt.

Darüber hinaus ist nicht auszuschließen, dass vor allem bei Dekanen teilweise (noch) das traditionelle Leitungsverständnis vorherrschend ist (vgl. Meier 2009, S. 144), das die Kollegialität betont (vgl. Huber 2006, S. 191). Erfahrungsgemäß tun sie sich dann schwer, Sachmittelzuweisungen in verhältnismäßig großem Umfang von einem zu erreichenden Ziel ab-

hängig zu machen und so den Status quo eines Lehrstuhls zu gefährden, immerhin wollen sie es sich mit den Kollegen nicht verderben.

Und Gehaltsanteile? Universitätsmanager schrecken ebenfalls nicht selten davor zurück, verhältnismäßig große Gehaltsanteile W-besoldeter Kollegen von einem zu erreichenden Ziel abhängig zu machen – gerade wenn es sich dabei um leistungsstarke Professoren handelt, die der Universität zu guten Rankings verhelfen. Sind diese mit ihrem (Grund-)Gehalt unzufrieden, könnten sie sich auf andere Professuren bewerben (vgl. auch Minssen/Wilkesmann 2003, S. 10), was es angesichts des intensivierten Universitätswettbewerbs zu vermeiden gilt.

Drittens sind Professoren in erster Linie durch eine innere, von Eigeninteresse getragene (intrinsische) Motivation gekennzeichnet, weshalb umstritten ist, inwieweit sie überhaupt über Anreize motiviert werden können (vgl. Minssen/Wilkesmann 2003, S. 9-12). Das Universitätsmanagement ist jedenfalls gut beraten, Anreize so auszugestalten, dass diese die intrinsische Motivation eines Professors nicht verdrängen. Mit Verdrängungseffekten ist zu rechnen, „wenn externe Faktoren als kontrollierend empfunden werden“ (Minssen/Wilkesmann 2003, S. 11). Ein Professor erlebt sein Entscheidungsverhalten dann nicht mehr als von einem Eigeninteresse getragen, sondern als über Anreize fremdgesteuert (vgl. Jaeger 2009, S. 51). Eine „externe Kontrollüberzeugung“ (Minssen/Wilkesmann 2003, S. 11) ist demnach vorprogrammiert, wenn ein zu erreichendes Ziel nicht auf Verhandlungsbasis vereinbart, sondern apodiktisch vom Universitätsmanagement vorgegeben wird und dem Eigeninteresse entgegensteht.

Kurzum: Der Einsatz von Zielvereinbarungen ist problematisch, wenn die Erreichung des in Frage stehenden Ziels nicht eindeutig zu überprüfen ist oder Mittelzuweisungen lediglich in geringfügigem Umfang von der Zielerreichung abhängig gemacht werden (können); Anreizwirkungen bleiben dann zumeist aus. Zu bedenken ist außerdem, dass Zielvereinbarungen womöglich dysfunktional auf die (intrinsische) Motivation der Professoren wirken, gerade wenn zu erreichende Ziele nicht auf Augenhöhe vereinbart werden.

Im Rahmen universitärer Veränderungsprozesse stehen die Zeichen für einen anreizwirksamen Einsatz von Zielvereinbarungen dementsprechend schlecht. Die Möglichkeiten, Einfluss auf die in wissenschaftlichen Organisationseinheiten zu treffenden Entscheidungen zu nehmen, sind demzufolge begrenzt (vgl. z. B. Hubig 2009, S. 46), die Überwindung identitätsbedingter Trägheit rückt in weite Ferne.

5 ...und Möglichkeiten? Ein Fazit

Das Universitätsmanagement tut daher gut daran, Veränderungsprozesse im Wissenschaftsbereich identitätsorientiert zu steuern, wobei den Identitäten der von einem Verände-

rungsprozess betroffenen Organisationseinheiten bereits bei der Festlegung des Veränderungsziels Rechnung zu tragen ist. Die Beschreibung des Sollzustands sollte mit den Selbstbeschreibungen der betroffenen Organisationseinheiten schließlich nicht auf Konfrontationskurs liegen.

Die mit dem Bologna-Prozess initiierten Veränderungsprozesse konnten folglich nicht identitätsorientiert gesteuert werden; hier war das Universitätsmanagement dazu gezwungen, vor allem die Lehre streng nach Maßgabe der vom Gesetzgeber vorgegebenen Ziele zu verändern. Dass diese an Lehrstühlen als unpassend wahrgenommen werden und auf (identitätsbedingte) Trägheit treffen könnten, wurde vom Gesetzgeber entweder nicht bedacht oder war nicht Anlass genug, die Reformziele zu überdenken. Die allerorts aufgetretenen Probleme bei der Umsetzung der Bologna-Reformen konnten da nicht überraschen.

Mit der Einführung des neuen Steuerungsmodells war das Universitätsmanagement aber nicht nur über Nacht dazu gezwungen, die der Universität per Gesetz auferlegten Veränderungsprozesse zu steuern. Angesichts des intensivierten Wettbewerbs stand und steht es auch in der Verantwortung, Profile in Lehre und Forschung zu bilden. Zu diesem Zweck muss es selbständig (strategische) Ziele festlegen und die Universität diesen entsprechend verändern (vgl. auch Berthold 2001, S. 431) – das heißt, Beschreibungen von Sollzuständen vor allem wissenschaftlicher Organisationseinheiten anfertigen und dafür sorgen, dass diese sich den beschriebenen Zuständen entsprechend verändern.

Dabei kann es beispielsweise um die Einrichtung von Studiengängen und Sonderforschungsbereichen, den Ausbau von Kooperationen in Lehre und Forschung im In- und Ausland, die Reorganisation und inhaltliche Neuausrichtung von Organisationseinheiten, die Einführung von Personalentwicklungsmaßnahmen für Professoren und deren Mitarbeiter sowie die Einrichtung attraktiver Karrierewege für Nachwuchswissenschaftler gehen (vgl. z. B. Michel u. a. 2009, S. 5-6).

Nicht selten ist dann auch das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Verwaltung neu zu beschreiben. Letztere hat immerhin nicht mehr nur Unterstützungs- und Dienstleistungs-, sondern mittlerweile auch Qualitätsmanagement- und Controllingaufgaben. Von ihr wird gewissermaßen modernstes Prozessmanagement erwartet (vgl. Münch 2009, S. 11), was üblicherweise nicht nur neue Schnittstellen, sondern auch Aufgaben mit sich bringt, die in kooperativer Form erfüllt werden müssen.

Dem Universitätsmanagement muss es dabei nun, wie gesagt, gelingen, Sollzustandsbeschreibungen anzufertigen, die vor allem den Selbstbeschreibungen der betroffenen wissenschaftlichen Organisationseinheiten Rechnung tragen. Die in diesen zu treffenden Entscheidungen sind nur in Grenzen beeinflussbar, identitätsbedingte Trägheit daher tunlichst zu vermeiden. Anderenfalls steht ein vom Management beschriebener Sollzustand womöglich

nur auf dem Papier (eines Entwicklungsplans) – und wird nicht wie gewünscht oder gar nicht erreicht.

Summary

Due to the Bologna Process and the introduction of a new governance model, universities face extensive processes of change. Their objectives can lead to a confrontation particularly with the specific identities of academic organizational units. Identity-based inertia is not unusual, then, and overcoming this is the task of the universities' members in leading positions. They are now supposed to manage their university, which is why they are also responsible for managing these state-initiated processes of change. However, it is doubtful whether they can fulfill this responsibility without further ado, as they continue to lack striking means to influence the staff of academic organizational units.

Literatur

- Berthold, Christian (2001): Strategische Orientierung, in: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Bielefeld 2001, S. 430-436
- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G.: Einleitung, in: Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G. (Hrsg.): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Berlin 2009, S. 7-12
- Braun von Reinersdorff, Andrea (2011): Change Management an Hochschulen, in: Die neue Hochschule 52 (1/2011), S. 6-15
- Burgi, Martin/Gräf, Ilse-Dore (2010): Das (Verwaltungs-)organisationsrecht der Hochschulen im Spiegel der neueren Gesetzgebung und Verfassungsrechtsprechung, in: Deutsches Verwaltungsblatt 125 (18/2010), S. 1125-1188
- Clark, Burton (1983): The higher education system. Academic organization in cross-national perspective, Berkeley 1983
- Conrad, Peter (2004): Management of Change in Universitäten, in: Laske, Stephan/Scheytt, Tobias/Meister-Scheytt, Claudia (Hrsg.): Personalentwicklung und universitärer Wandel, München, Mering 2004, S. 9-31
- De Boer, Harry/Enders, Jürgen/Schimank, Uwe (2007): On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany, in: Jansen, Dorothea (Hrsg.): New Forms of Governance in Research Organizations, Dordrecht 2007, S. 137-154
- Ellwein, Thomas (1992): Die deutsche Universität vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Frankfurt am Main 1992
- Enders, Jürgen (2008): Hochschulreform als Organisationsreform, in: Kehm, Barbara M. (Hrsg.): Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand, Frankfurt am Main 2008, S. 231-241
- Erne, Rainer (2001): Sind Hochschullehrer „manageable“? – Bauformen eines Personalmanagements von Hochschullehrern, in: Cordes, Jens/Roland, Folker/Westermann, Georg (Hrsg.): Hochschulmanagement. Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung, Wiesbaden 2001, S. 163-187
- Federkeil, Gero/Giebisch, Petra/Hener, York (2005): Bewertung des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre an staatlichen Universitäten und Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen, Gütersloh 2005
- Friedrich, Hans R. (2002): Neuere Entwicklungen und Perspektiven des Bologna-Prozesses, Wittenberg 2002
- Hanft, Anke (2008): Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, München 2008
- Huber, Peter M. (2006): Das Hochschulwesen zwischen föderalem Kartell und internationalem Wettbewerb, in: Wissenschaftsrecht 39 (3/2006), S. 196-212
- Hubig, Lisa (2009): Die Universität. Leistungsmessung und -bewertung in einer komplexen Organisation, Lohmar, Köln 2009
- Hüther, Otto (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen, Wiesbaden 2010
- Humboldt, Wilhelm von (1810): Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten zu Berlin, in: Flitner, Andreas/Giel, Klaus (Hrsg.): Wilhelm von Humboldt, Werke in fünf Bänden, Band 4: Schriften zur Politik und zum Bildungswesen, Darmstadt 2002, S. 255-266
- 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
- Kehm, Barbara M. (2004): Hochschulen in Deutschland. Entwicklung, Probleme und Perspektiven, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (B25/2004), S. 6-17

- Kehm, Barbara M./Lanzendorf, Ute (2007): Germany – 16 Länder Approaches to Reform, in: Kehm, Barbara M./Lanzendorf, Ute (Hrsg.): Reforming University Governance. Changing Conditions for Research in Four European Countries, Bonn 2007, S. 135-182
- 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
- Keupp, Heiner (2007): Unternehmen Universität. Vom Elfenbeinturm zum Eventmarketing, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 52 (10/2007), S. 1189-1198
- Kieser, Alfred (2011): Unternehmen Wissenschaft? Die Ökonomisierung der deutschen Universität und deren Kollateralschäden für die Gesellschaft, in: Universitas 66 (1/2011), S. 17-43
- König, Karsten (2009): Hierarchie und Kooperation. Die zwei Seelen einer Zielvereinbarung zwischen Staat und Hochschule, in: Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G. (Hrsg.): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Berlin 2009, S. 29-44
- Kreckel, Reinhard (2002): Externe und interne Impulse zur Erneuerung der Qualitätssicherung an Hochschulen. Einige einführende Überlegungen, in: Reil, Thomas/Winter, Martin (Hrsg.): Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis, Bielefeld 2002, S. 16-20
- Kühler, Larissa (2006): Hochschulreform in Deutschland nach amerikanischem Vorbild. Chancen, Möglichkeiten und Grenzen, Saarbrücken 2006
- Lange, Stefan/Schimank, Uwe (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder, in: Holzinger, Katharina/Joergens, Helge/Knill, Christoph (Hrsg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken, Sonderheft der Politischen Vierteljahresschrift, Wiesbaden 2007, S. 522-548
- Lanzendorf, Ute/Pasternack, Peer (2009): Hochschulpolitik im Ländervergleich, in: Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf 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 u. a. 2006
- 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
- Meier, Frank (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation, Wiesbaden 2009
- Michel, Alexandra/Stegmaier, Ralf/Meiser, Daniela/Sonntag, Karlheinz (2009): Der Elfenbeinturm öffnet sich – Veränderungsprozesse im Hochschulbereich. Werden Commitment to Change und Person-Organisations-Passung durch Prozessmerkmale bestimmt? In: Zeitschrift für Personalpsychologie 8 (1/2009), S. 1-13
- Miner, John B. (1973): The management process: Theory, research, and practice, New York u. a. 1973
- Minszen, Heiner/Wilkesmann, Uwe (2003): Lassen Hochschulen sich steuern? In: Soziale Welt 54 (2/2003), S. 123-144
- Müller-Böling, Detlef (2000): Die entfesselte Hochschule, Gütersloh 2000
- Münch, Richard (2009) Unternehmen Universität, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (45/2004), S. 10-16
- Nickel, Sigrun/Zechlin, Lothar (2006): Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Zur Reform der dezentralen Ebene in Universitäten, in: Welte, Heike/Auer, Manfred/Meister-Scheytt, Claudia: Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne, München, Mering 2006, S. 295-306
- Oppermann, Thomas (2005): Ordinarienuniversität – Gruppenuniversität – Räteuniversität: Wege und Irrwege, in: Heß, Jürgen/Leuze, Dieter (Hrsg.): Die janusköpfige Rechtsnatur der Universität – ein deutscher Irrweg? Symposium für den Kanzler a. D. der Eberhard Karls Universität Tübingen, Prof. Dr. Dr. h. c. Georg Sandberger nach 24 Jahren Universitätskanzlerschaft, in: Wissenschaftsrecht Beiheft (15/2005), S. 1-18

- Pasternack, Peer (2008): Teilweise neblig, überwiegend bewölkt: Ein Wetterbericht zur deutschen Hochschulsteuerung, in: Kehm, Barbara M. (Hrsg.): Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand, Frankfurt am Main 2008, S. 195-206
- Pasternack, Peer/Wissel, Carsten von (2010): Programmatische Konzepte der Hochschulentwicklung in Deutschland seit 1945, in: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 204, Düsseldorf 2010
- Pellert, Ada (1999): Die Universität als Organisation: die Kunst, Experten zu managen, Wien u. a. 1999
- Pellert, Ada (2000): Expertenorganisationen reformieren, in: Hanft, Anke (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied 2000, S. 39-55
- Petzina, Dietmar (2005): Der Bologna-Prozess in Deutschland – Stand und Perspektiven, in: Beiträge zur Hochschulforschung 27 (3/2005), S. 18-37
- Reinschke, Kurt (2009): „Heiße Magister, heiße Doktor gar ...“. Akademische Grade und Ämter in deutschen Landen im Wandel der Zeiten, in: Freiheit der Wissenschaft (2/2009), S. 4-14
- Rometsch, Markus (2008): Organisations- und Netzwerkidentität. Systemische Perspektiven, Wiesbaden 2008
- Sandberg, Berit (2003): Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen – ein Deregulierungsinstrument? In: Beiträge zur Hochschulforschung 25 (4/2003), S. 36-55
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2007): Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel, München, Wien 2007
- Schmid, Hans H. (2006): Universitätsreform und New Public Management, Zürich 2006
- Schmoch, Ulrich (2009): Geeignete Ansätze zur Messung wissenschaftlicher Leistung, in: Beiträge zur Hochschulforschung 31 (1/2009), S. 26-39
- Schumacher, Thomas (2003): Identität oder strategischer Wandel? Eine systemische Perspektive auf organisationale Veränderungen, Heidelberg 2003
- Sonntag, Karlheinz/Stegmaier, Ralf/Michel, Alexandra (2008): Change Management an Hochschulen: Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung, in: Fisch, Rudolf/Müller, Andrea/Beck, Dieter (Hrsg.): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven, Wiesbaden 2008, S. 415-442
- Trow, Martin (1996): Trust, Markets and Accountability in Higher Education: A Comparative Perspective, Higher Education Policy 9 (4/1996), S. 309-324
- Weick, Karl E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly 21 (1/1976), S. 1-19

Die Diskussionspapiere ab Nr. 183 (1992) bis heute, können Sie im Internet unter <http://www.fernuni-hagen.de/FBWIWI/> einsehen und zum Teil downloaden.

Ältere Diskussionspapiere selber erhalten Sie nur in den Bibliotheken.

Nr	Jahr	Titel	Autor/en
420	2008	Stockkeeping and controlling under game theoretic aspects	Fandel, Günter Trockel, Jan
421	2008	On Overdissipation of Rents in Contests with Endogenous Intrinsic Motivation	Schlepütz, Volker
422	2008	Maximum Entropy Inference for Mixed Continuous-Discrete Variables	Singer, Hermann
423	2008	Eine Heuristik für das mehrdimensionale Bin Packing Problem	Mack, Daniel Bortfeldt, Andreas
424	2008	Expected A Posteriori Estimation in Financial Applications	Mazzoni, Thomas
425	2008	A Genetic Algorithm for the Two-Dimensional Knapsack Problem with Rectangular Pieces	Bortfeldt, Andreas Winter, Tobias
426	2008	A Tree Search Algorithm for Solving the Container Loading Problem	Fanslau, Tobias Bortfeldt, Andreas
427	2008	Dynamic Effects of Offshoring	Stijepic, Denis Wagner, Helmut
428	2008	Der Einfluss von Kostenabweichungen auf das Nash-Gleichgewicht in einem nicht-kooperativen Disponenten-Controller-Spiel	Fandel, Günter Trockel, Jan
429	2008	Fast Analytic Option Valuation with GARCH	Mazzoni, Thomas
430	2008	Conditional Gauss-Hermite Filtering with Application to Volatility Estimation	Singer, Hermann
431	2008	Web 2.0 auf dem Prüfstand: Zur Bewertung von Internet-Unternehmen	Christian Maaß Gotthard Pietsch
432	2008	Zentralbank-Kommunikation und Finanzstabilität – Eine Bestandsaufnahme	Knütter, Rolf Mohr, Benjamin
433	2008	Globalization and Asset Prices: Which Trade-Offs Do Central Banks Face in Small Open Economies?	Knütter, Rolf Wagner, Helmut
434	2008	International Policy Coordination and Simple Monetary Policy Rules	Berger, Wolfram Wagner, Helmut
435	2009	Matchingprozesse auf beruflichen Teilarbeitsmärkten	Stops, Michael Mazzoni, Thomas
436	2009	Wayfindingprozesse in Parksituationen - eine empirische Analyse	Fließ, Sabine Tetzner, Stefan
437	2009	ENTROPY-DRIVEN PORTFOLIO SELECTION a downside and upside risk framework	Rödder, Wilhelm Gartner, Ivan Ricardo Rudolph, Sandra
438	2009	Consulting Incentives in Contests	Schlepütz, Volker

439	2009	A Genetic Algorithm for a Bi-Objective Winner-Determination Problem in a Transportation-Procurement Auction"	Buer, Tobias Pankratz, Giselher
440	2009	Parallel greedy algorithms for packing unequal spheres into a cuboidal strip or a cuboid	Kubach, Timo Bortfeldt, Andreas Tilli, Thomas Gehring, Hermann
441	2009	SEM modeling with singular moment matrices Part I: ML-Estimation of time series	Singer, Hermann
442	2009	SEM modeling with singular moment matrices Part II: ML-Estimation of sampled stochastic differential equations	Singer, Hermann
443	2009	Konsensuale Effizienzbewertung und -verbesserung – Untersuchungen mittels der Data Envelopment Analysis (DEA)	Rödder, Wilhelm Reucher, Elmar
444	2009	Legal Uncertainty – Is Harmonization of Law the Right Answer? A Short Overview	Wagner, Helmut
445	2009	Fast Continuous-Discrete DAF-Filters	Mazzoni, Thomas
446	2010	Quantitative Evaluierung von Multi-Level Marketingsystemen	Lorenz, Marina Mazzoni, Thomas
447	2010	Quasi-Continuous Maximum Entropy Distribution Approximation with Kernel Density	Mazzoni, Thomas Reucher, Elmar
448	2010	Solving a Bi-Objective Winner Determination Problem in a Transportation Procurement Auction	Buer, Tobias Pankratz, Giselher
449	2010	Are Short Term Stock Asset Returns Predictable? An Extended Empirical Analysis	Mazzoni, Thomas
450	2010	Europäische Gesundheitssysteme im Vergleich – Effizienzmessungen von Akutkrankenhäusern mit DEA –	Reucher, Elmar Sartorius, Frank
451	2010	Patterns in Object-Oriented Analysis	Blaimer, Nicolas Bortfeldt, Andreas Pankratz, Giselher
452	2010	The Kuznets-Kaldor-Puzzle and Neutral Cross-Capital-Intensity Structural Change	Stijepic, Denis Wagner, Helmut
453	2010	Monetary Policy and Boom-Bust Cycles: The Role of Communication	Knütter, Rolf Wagner, Helmut
454	2010	Konsensuale Effizienzbewertung und –verbesserung mittels DEA – Output- vs. Inputorientierung –	Reucher, Elmar Rödder, Wilhelm
455	2010	Consistent Modeling of Risk Averse Behavior with Spectral Risk Measures	Wächter, Hans Peter Mazzoni, Thomas

456	2010	Der virtuelle Peer – Eine Anwendung der DEA zur konsensualen Effizienz- bewertung –	Reucher, Elmar
457	2010	A two-stage packing procedure for a Portuguese trading company	Moura, Ana Bortfeldt, Andreas
458	2010	A tree search algorithm for solving the multi-dimensional strip packing problem with guillotine cutting constraint	Bortfeldt, Andreas Jungmann, Sabine
459	2010	Equity and Efficiency in Regional Public Good Supply with Imperfect Labour Mobility – Horizontal versus Vertical Equalization	Arnold, Volker
460	2010	A hybrid algorithm for the capacitated vehicle routing problem with three-dimensional loading constraints	Bortfeldt, Andreas
461	2010	A tree search procedure for the container relocation problem	Forster, Florian Bortfeldt, Andreas
462	2011	Advanced X-Efficiencies for CCR- and BCC-Modell – Towards Peer-based DEA Controlling	Rödder, Wilhelm Reucher, Elmar
463	2011	The Effects of Central Bank Communication on Financial Stability: A Systematization of the Empirical Evidence	Knütter, Rolf Mohr, Benjamin Wagner, Helmut
464	2011	Lösungskonzepte zur Allokation von Kooperationsvorteilen in der kooperativen Transportdisposition	Strangmeier, Reinhard Fiedler, Matthias
465	2011	Grenzen einer Legitimation staatlicher Maßnahmen gegenüber Kreditinstituten zur Verhinderung von Banken- und Wirtschaftskrisen	Merbecks, Ute
466	2011	Controlling im Stadtmarketing – Eine Analyse des Hagener Schaufensterwettbewerbs 2010	Fließ, Sabine Bauer, Katharina
467	2011	A Structural Approach to Financial Stability: On the Beneficial Role of Regulatory Governance	Mohr, Benjamin Wagner, Helmut
468	2011	Data Envelopment Analysis - Skalenerträge und Kreuzskalenerträge	Wilhelm Rödder Andreas Dellnitz
469	2011	Controlling organisatorischer Entscheidungen: Konzeptionelle Überlegungen	Lindner, Florian Scherer, Ewald
470	2011	Orientierung in Dienstleistungsumgebungen – eine explorative Studie am Beispiel des Flughafens Frankfurt am Main	Fließ, Sabine Colaci, Antje Nesper, Jens

471	2011	Inequality aversion, income skewness and the theory of the welfare state	Weinreich, Daniel
472	2011	A tree search procedure for the container retrieval problem	Forster, Florian Bortfeldt, Andreas
473	2011	A Functional Approach to Pricing Complex Barrier Options	Mazzoni, Thomas
474	2011	Bologna-Prozess und neues Steuerungsmodell – auf Konfrontationskurs mit universitären Identitäten	Jost, Tobias Scherer, Ewald