

Kleine Hochschulen in strukturschwachen Lagen
Fallstudien aus Perspektive des Ressourcenabhängigkeitsansatzes

DISSERTATION

zur Erlangung des Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)

an der Universität Flensburg

von

Veit Larmann

Bocksmauer 1

49074 Osnabrück

info@veit-larmann.de

FLENSBURG 2013

Gutachter:

Prof. Dr. Wenzel Matiaske

Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

Prof. Dr. Gerd Grözingen

Universität Flensburg

Ein paar Worte des Dankes

Für die Unterstützung bei der Fertigstellung dieser Arbeit möchte ich mich bei einigen Personen bedanken. Allen voran gilt mein Dank Prof. Dr. Wenzel Matiaske, meinem geschätzten Doktorvater. Seine Fähigkeit, mich – wie wohl auch andere Menschen – in größter Ruhe zu einer gedanklichen Klarheit anzuleiten, war für mich von unschätzbarem Wert. Prof. Dr. Gerd Grözinger hat mit seinem Kolleg „Verantwortliche Hochschule“ einen Ort geschaffen, an dem seine Kolleg-Mitglieder in freundschaftlicher Atmosphäre Diskussionen entwickeln können. Ich habe es immer als besonderes Glück empfunden, zu diesem Kolleg dazuzugehören. Insbesondere die Gespräche und Tagungsbesuche mit Nadin Fromm, Nora Krzywinski und Britta Leusing, sowie die hierüber entstandenen Freundschaften, haben mir geholfen, mein Promotionsprojekt voranzutreiben und letztlich abzuschließen. Danken möchte ich auch der Heinrich-Böll-Stiftung für ihre finanzielle und ideelle Förderung meines Promotionsvorhabens.

Osnabrück, im Juli 2013

Veit Larmann

Inhaltsverzeichnis

I. EINLEITUNG.....	1
1. PROBLEMAUFRISS.....	1
2. FRAGESTELLUNG.....	3
3. EINGRENZUNG DER KLEINEN HOCHSCHULEN IN STRUKTURSCHWACHEN LAGEN	4
4. FORSCHUNGSSTAND.....	6
5. VORGEHENSWEISE DIESER ARBEIT.....	7
II. HOCHSCHULEN IN STRUKTURSCHWACHEN LAGEN.....	9
1. STAATLICHE STEUERUNG UND REGIONALE HOCHSCHULEN.....	9
1.1 <i>Wettbewerbliches Hochschulsystem</i>	9
1.2 <i>Hochschulen als regionalpolitisches Instrument</i>	21
2. HOCHSCHULPERSONAL IN DER PROVINZ.....	30
2.1 <i>Personal als Objekt der Hochschulforschung</i>	30
2.2 <i>Einfluss von Lage und Größe einer Hochschule</i>	32
2.3 <i>Einfluss von Lage und Größe eines Hochschulstandortes</i>	34
3. DIE BEWERBERSITUATION.....	36
3.1 <i>Demographischer Wandel</i>	36
3.2 <i>Struktur der Studierendenzielgruppe</i>	38
3.3 <i>Der Weg zur Studienentscheidung</i>	39
4. PRAXISKONTAKTE IN STRUKTURSCHWACHEN REGIONEN.....	42
4.1 <i>Betrachtung aus Perspektive der Unternehmen</i>	42
4.2 <i>Betrachtung aus Perspektive der Hochschule</i>	45
4.3 <i>Theoretische Modelle der Hochschul-Wirtschafts-Beziehungen</i>	48
5. ZWISCHENFAZIT: STANDORTBEDINGUNGEN IN STRUKTURSCHWACHEN LAGEN.....	53
III. ERARBEITUNG EINES ORGANISATIONSTHEORETISCHEN BEZUGSRAHMENS	56
1. NOTWENDIGKEIT EINER THEORETISCH GEPRÄGTEN SICHTWEISE.....	56
2. ORGANISATIONSTHEORETISCHE BETRACHTUNGEN DER HOCHSCHULE.....	58
2.1 <i>Klassische Perspektiven</i>	59
2.2 <i>Neuere Perspektiven</i>	63
2.3 <i>Die organisationale Handlungsfähigkeit der Hochschule</i>	69
3. AUSWAHL DER PERSPEKTIVEN FÜR DIESE ARBEIT.....	77
3.1 <i>Neo-Institutionalistische Perspektive</i>	78
3.2 <i>Ressourcenabhängigkeitsansatz</i>	81
4. BRÜCKENANNAHMEN.....	93
IV. DIE FALLSTUDIEN.....	106
1. FORSCHUNGSDESIGN.....	106
1.1 <i>Modellhafte Darstellung des Forschungsdesigns</i>	106
1.2 <i>Leitfragen</i>	108
1.3 <i>Methodische Herangehensweise</i>	111
2. DIE FALLSTUDIENHOCHSCHULEN.....	123
2.1 <i>Die Ostland-Hochschule</i>	125
2.2 <i>Die Nordsee-Hochschule</i>	136
2.3 <i>Die Ostsee-Hochschule</i>	147
2.4 <i>Die Westland-Hochschule</i>	158
3. FALLÜBERGREIFENDE ANALYSE.....	167
3.1 <i>Übereinstimmende Muster</i>	167
3.2 <i>Beantwortung der Leitfragen</i>	178
V. FAZIT.....	181
VI. LISTE DER INTERVIEWPARTNER.....	184
VII. LITERATURVERZEICHNIS.....	185

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BA	Bachelor of Arts
BAföG	Bundesausbildungsförderungsgesetz
Bd.	Band
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh
d. h.	das heißt
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft, Bonn
Diss.	Dissertation
ebd.	ebenda
etc.	et cetera
FH	Fachhochschule
HRG	Hochschulrahmengesetz
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
Hrsg.	Herausgeber
HSP	Hochschulpakt
Jg.	Jahrgang
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KMK	Kultusministerkonferenz
MA	Master of Arts
NPM	New Public Management
Nr.	Nummer
u. a.	und andere
vgl.	vergleiche
Verw.	Verweis
WS	Wintersemester
z. B.	Zum Beispiel

I. Einleitung

1. Problemaufriss

Seit Mitte der 1990er-Jahre nimmt die Anzahl von wettbewerbsfähigen Elementen im Hochschulsystem zu, was sich leicht mit einigen Stichworten illustrieren lässt: Globalhaushalt, gestärkte Präsidien, indikatorenbasierte Mittelverteilung, Hochschulräte, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, W-Besoldung, Bewertungsverfahren durch Akkreditierungsagenturen oder Hochschul-Rankings usw. Diese Elemente versuchen, das Hochschulsystem, das auf der individuellen Ebene des Professors immer schon wettbewerbsfähig war,¹ durch eine zweite institutionelle Wettbewerbsebene zu ergänzen. Die Hochschulen sollen zueinander in Wettbewerb treten.

Wettbewerb, so ist anzunehmen, ist dadurch gekennzeichnet, dass es Gewinner und Verlierer gibt – oder zumindest Erste und Zweite. Mit den Ersten sind politisch die Spitzen identifiziert, die sich weiter fördern lassen – auch um in einem globalen Wissenswettbewerb bestehen zu können. Zwar wird nicht jeder Hochschule in gleicher Weise zugetraut, international eine bedeutende Rolle zu übernehmen, die wettbewerbsfähigen Systemänderungen betreffen jedoch alle Hochschulen – weil sie sich in Reformen der Landeshochschulgesetze niederschlagen und weil das Geld, das ins System fließt, nur einmal und damit an nur einer Hochschule ausgegeben werden kann: Der Geldsegen einenorts sind die Sparmaßnahmen anderenorts.

Die Exzellenz-Debatten der letzten Jahre könnten glauben machen, dass unser Hochschulsystem nur aus Spitzen besteht. Das ist aber nicht der Fall – im Gegenteil, unsere Hochschulen zeichnen sich im internationalen Vergleich eher durch geringe reputative Unterschiede aus (Teichler, 2010). Aber auch in dieser Breite gibt es Unterschiede, d. h. unterschiedliche Größen, Schwerpunkte, Altersgruppen – und auch regionale Lagen: In den Großstadtreionen Hamburg oder München dürfte eine Hochschule sicher anders zu betreiben sein als in einer Kleinstadt mit dünn besiedeltem Umfeld. Wie kommen die Veränderungen des Hochschulsystems nun bei jenen kleinen regionalen Hochschulen in strukturschwachen Lagen an, die zwar für ihre umgebende Region von vielfacher Bedeutung sind, aber die eben durch diese strukturschwache Lage und ihre geringe Größe schlechtere Ausgangsbedingungen im Wettbewerb haben dürften? Sind sie in ihrer Existenz gefährdet? Oder werden unter diesen

¹ Die männliche Form steht im Folgenden der besseren Lesbarkeit halber für beide Geschlechter.

schwierigen Bedingungen ganz besonders kreative Strategien entwickelt, mit denen die Fortexistenz gesichert wird?

Vor dem Hintergrund der wettbewerblichen Reformen fragt diese Arbeit aus drei Gründen, wie eigentlich jene kleinen Hochschulen in strukturschwachen Lagen ihre Fortexistenz sichern. Erstens aus dem Interesse daran, ob, und wenn ja, wie sie in diesem Wettbewerb bestehen können. Zweitens aus dem Bedürfnis heraus, diese besondere und vielleicht vom Aussterben bedrohte Spezies noch einmal genauer zu betrachten. Drittens müsste durch die Übersichtlichkeit des Hochschultyps, wie auch durch die „maximiert schlechten Ausgangsbedingungen“, besser als an irgendwelchen andern Hochschulen wettbewerbliches Verhalten zu beobachten sein, wodurch hier auch ein Beitrag zu der Frage formuliert wird, was ein wettbewerbliches Hochschulsystem eigentlich mit unseren Hochschulen macht.

Für den Praktiker dürfte diese Arbeit lesenswert sein, weil sie notgedrungen Überlebensstrategien zeigen wird, die unter schwierigen Ressourcenbedingungen entstanden sind und die ihn vielleicht zu neuen Ideen für die eigene Arbeit an seiner Hochschule – wo auch immer diese liegt – inspirieren. Für den Bildungspolitiker wird sich hoffentlich das Verständnis für diesen Hochschultyp verbessern, sodass er sich ihrer Besonderheiten bei der Formulierung von Gesetzen, weiteren Wettbewerbsprogrammen und eventuellen Neugründungen bewusst ist. Für den Hochschulforscher, der bislang auf wenig Literatur hierzu zurückgreifen kann, soll sie ein erstes Bild von diesem Hochschultyp zeichnen und eine Vielzahl von Anregungen für weitere Forschungen bieten.

2. Fragestellung

Das einleitend skizzierte Interesse an diesem besonderen Hochschultyp im Allgemeinen und an den dort angewandten Überlebensstrategien im Besonderen verlangt eine engere Eingrenzung hin auf eine handhabbare Fragestellung. In dieser Arbeit wird vorausgesetzt, dass durch die Einführung neuer wettbewerblicher Steuerungsfaktoren (insbes. Gesetzesänderungen und Einführung neuer Bewertungsverfahren) ein Einfluss auf die organisationale Ebene der Hochschulen ergeht, der sie dazu zwingt mehr Wettbewerbsverhalten zu zeigen.²

Die organisationale Ebene der gesamten Hochschule und ihr Verhalten nach außen hin bilden also das Hauptinteresse dieser Arbeit. Dieses organisationale Verhalten kann aus praktischen Gründen nicht in seiner Gänze betrachtet werden, sondern es muss eine konkretisierende Einschränkung getroffen werden. In Anlehnung an andere Arbeiten, die ähnliche Einschränkungen getroffen haben (vgl. Kap. III. 4), wird hier davon ausgegangen, dass es für den Fortbestand einer Hochschule – vereinfacht – vonnöten ist,

- dass ihr ein Budget zur Verfügung steht, mit dem sie Veranstaltungsräume betreiben und Personal bezahlen kann;
- dass sie Personal finden und halten kann, das Studierende unterrichten und Forschung betreiben möchte;
- dass sie Studierende gewinnt, die ein Studium aufnehmen wollen;
- dass sie – insbesondere, wenn es sich um eine Hochschule mit Anwendungsbezug handelt – externe Organisationen als Praxispartner findet.

In allen vier genannten Bereichen muss die Hochschule Ressourcen in einem qualitativen und quantitativem Umfang finden, der es ihr erlaubt, ihren Betrieb aufrecht zu erhalten. Hieraus ergeht die konkrete Fragestellung:

² Hierzu schreibt Enders (2008: S. 234) pointiert: „In zunehmenden Maße [...] werden nun aber die Erfolge und Misserfolge im Wettbewerb um Drittmittel, Studierende, Absolventenzahlen, Publikationen und Zitate, Patente und Firmenausgründungen der Hochschule als Ganzes zugeschrieben. Die zunehmende Popularität von Rankings und Ranglisten, die sich nicht scheuen, die Hochschule als Ganzes zum Gegenstand des Schönheitswettbewerbs zu erheben, trägt ihr Übriges dazu bei, dass sich die Hochschulen auf den verschiedenen Märkten als Organisationen positionieren.“

Welche Strategien verfolgen (wie verhalten sich) kleine Hochschulen in strukturschwachen Lagen – in Zeiten einer wettbewerblichen Hochschulsteuerung – um ihren Ressourcenbedarf zu decken?

Das Themenfeld der kleinen Hochschulen in strukturschwachen Lagen wartet zweifelsohne noch mit einigen anderen interessanten Fragestellungen auf. So könnte bspw. die Frage interessant sein, ob die dort anzutreffende Studierendenschaft Eigenarten aufweist, die für die Steuerung einer kleinen regionalen Hochschule besondere Relevanz hat, ob durch die periphere Lage solcher Hochschulen eine Provinzialisierung des eigentlich eher kosmopolitischen Hochschulpersonals hervorgerufen wird oder ob Firmenkooperationen aufgrund der überschaubaren Anzahl relevanter Akteure zu besonderen sozialen Strukturen führen. All diese Fragen und viele andere können in dieser Arbeit nicht beantwortet werden. Sie kann nur einen – vergleichsweise – kleinen Beitrag zu den vielen offenen Fragen der Hochschulforschung liefern.

3. Eingrenzung der kleinen Hochschulen in strukturschwachen Lagen

An dieser Stelle muss eine begriffliche Konkretisierung des Titels dieser Arbeit, der „kleinen Hochschulen in strukturschwachen Lagen“ erfolgen. Kellermann hatte für jene Hochschulen, die in einer „in Relation zu einem städtischen Zentrum staatspolitisch, gesamtwirtschaftlich und national kulturell abgelegene[n] Region“ liegen, den Begriff „Provinzhochschule“ gewählt (Kellermann, 1984: S. 135). Aufgrund seiner Prägnanz hat der Begriff Provinzhochschule sicherlich einigen Charme – aber seine sozialgeographische Operationalisierung sowie die ihm anhaftende negative Konnotation würde diese Arbeit vor leicht vermeidbare Probleme stellen, weshalb hier die etwas hölzerne begriffliche Umschreibung der kleinen Hochschulen in strukturschwachen Lagen bevorzugt wird, die nun erläutert werden soll:³ Private, konfessionelle Hochschulen oder anderweitig sehr spezialisierte Hochschulen, wie beispielsweise jene für Schifffahrt oder Forstwesen, sollen nicht Gegenstand dieser Untersuchung sein, weil davon auszugehen ist, dass diese Einrichtungen in ihrem Verhalten von sehr speziellen Bedingungen abhängen (Clark, 1998: S. 142; Sporn, 1999: S. 264). Diese „Nicht-Spezialisierung“ einer Hochschule wird im weiteren dadurch operationalisiert, dass hier nur Hochschulen betrachtet werden sollen, die in mindestens zwei Fachbe-

³ Der Titel dieser Arbeit lautet „Kleine Hochschulen in strukturschwachen Lagen“ und nicht „Kleine Hochschulen in strukturschwachen Regionen“. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass diese Arbeit sich nicht darauf beschränken möchte, die Organisation Hochschule innerhalb eines soziographischen Beziehungsgeflechts zu untersuchen, sondern dass über die regionale Verortung hinaus auch die periphere Lage von Interesse ist.

reichen strukturiert sind. Da diese Arbeit insbesondere einen Beitrag zur Forschung über Fachhochschulen leisten möchte, werden nur Hochschulen einbezogen, die kein Promotionsrecht besitzen.

Eine „kleine“ Hochschule wird hier verstanden als „relativ klein“, d. h. ihre geringe Größe ergibt sich in Relation zu anderen, größeren Hochschulen. Um dieses Größenkriterium zu finden, wurde eine Liste aller deutschen staatlichen „nicht-spezialisierten“ Fachhochschulen mit mindestens zwei Fachbereichen erstellt. Diese Liste enthielt 87 unterschiedlich großen Hochschulen, die von der Fachhochschule Westküste in Heide (ca. 1.000 Studierende) bis zur Fachhochschule Köln (ca. 16.000 Studierende) reicht (Bezugsjahr 2007). Das kleinste Quartil dieser Liste endete bei weniger als 2.800 Studierenden, sodass in dieser Arbeit Hochschulen als klein gelten, die weniger als 2.800 Studierende haben.⁴

Für die Verortung der Hochschulen in strukturschwachen Lagen wurde auf eine vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung herausgegebene Karte zurückgegriffen, die strukturschwache Regionen ausweist (BBR, 2005: S. 85).⁵ Der Abgleich der Karte mit der Liste des kleinsten Quartils zeigte, dass 2007 genau 7 Hochschulen den hier für „kleine Hochschulen in strukturschwachen Lagen“ entwickelten Kriterien entsprachen.⁶

4 Größeneinteilungen von Hochschulen und die Zuschreibung des Attributs „klein“ finden sich in der Literatur unterschiedliche. Cameron & Tschirhart (1992: S. 92) bezeichnen Hochschulen mit 200 bis 2500 Studierenden als „klein“. Wenn Clark (1998: S. 142) von kleinen bis mittleren Universitäten spricht, bezieht sich die auf Universitäten mit 6.000 bis 13.000 Studierenden.

5 Diese Karte von 2005 war zum Zeitpunkt des Untersuchungsbeginns die aktuellste Ausgabe. Die Karte kennzeichnet Räume, in denen die Entwicklung der Bevölkerung sowie der Beschäftigung durch eine geringe bis starke Schrumpfung geprägt ist.

6 Die Namen der sieben Hochschulen werden an dieser Stelle nicht genannt. Wie später zu sehen sein wird, werden anonymisierende bzw. sprechende Namen für die vier zu untersuchenden Hochschulen eingeführt. Bei der Studierendenzahl und bei der Strukturschwäche – und durch mittlerweile getätigte Neugründungen sogar bei der Liste der ausgewählten Hochschulen – handelt es sich um zeitlich veränderliche Werte, weshalb zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Arbeit die Anwendung der aufgezählten Kriterien vermutlich zu einer anderen Anzahl von Hochschulen geführt hätte.

4. Forschungsstand

Die Hochschulforschung (verstanden als Forschung über Hochschulen) hat international seit der Nachkriegszeit größere Fortschritte gemacht und es wurde, vermittelt überwiegend durch zahlreiche Reforminitiativen in der Hochschulsteuerung, seit den 1990er-Jahren auch in Deutschland die Forschung intensiviert (Pasternack, 2006). Gleichwohl ist der Forschungsstand unbefriedigend.⁷ Ein Grund hierfür wird sein, dass es bislang keine grundständigen Studiengänge gibt, die sich mit Hochschulen und deren Betrieb befassen, weshalb auch kaum entsprechende Professuren eingerichtet werden. Grözingers vermutet, dass das schwache Interesse der Ökonomen an Hochschulforschung darauf zurückzuführen ist, dass Hochschulen „für Ökonomen etwas durchaus Unheimliches, weil Unklares“ sind, „dessen Analyse man lieber den Soziologen überlässt“ (Grözingers, 2011: S. 119). Verglichen mit der Volkswirtschaftslehre betrachtet die Betriebswirtschaftslehre die Hochschule häufiger; außerdem integriert sie „vor allem die in der Hochschulforschung bedeutsamen soziologischen Ansätze stärker“ (ebd.: S. 122).

Universitäten werden weitaus öfter als Fachhochschulen als Forschungsobjekte gewählt.⁸ Analog zu Grözingers „Unheimlichkeitsvermutung“ ist anzunehmen, dass (universitäre) Forscher lieber ihr bekanntes Umfeld der Universität wählen als das unbekannte der Fachhochschulen. Neben wenigen Vergleichsarbeiten, die die nicht-universitären Hochschulformen verschiedener Staaten (bspw. Taylor u. a., 2008) – auch in Bezug auf die Differenzierung der Hochschulformen (bspw. Enders, 2010; Meek u. a., 1996) – betrachten, dominieren Einzelaspekte das Forschungsinteresse zu Fachhochschulen.⁹

Literatur zu Themenbereichen, die die hier interessierenden kleinen Hochschulen in strukturschwachen Lagen tangieren, liegt darüber hinaus eher zum Themenkomplex Strukturschwäche als zum Gegenstandsmerkmal der kleinen Organisationsgrößen

7 Auch aus diesem Grund muss oftmals auf US-amerikanische und britische Literatur zurückgegriffen werden, wohl wissend, dass es sich hierbei um Hochschulsysteme handelt, die wichtige Differenzen zum deutschen Hochschulsystem aufweisen.

8 Forschungsergebnissen zu Universitäten und dadurch entwickelte Begriffe sollten mit Vorsicht auf Fachhochschulen übertragen werden, weil sich das Selbstverständnis beider Hochschulformen stark unterscheidet bzw. unterscheiden sollte (vgl. Birnbaum, 1988: S. 54, 75).

9 Populäre Einzelthemen sind bspw. die Forschung an nicht-universitären Hochschulen (Kyvik & Skodvin, 2003; Lepori, 2008) und die Bedeutung von Fachhochschulen für die regionale Wirtschaft (Hamm, 2002; Krupa, 2010). Letztere beziehen sich dann aber meist auf einzelne Hochschulen und deren Wirtschaftsumfeld.

vor.¹⁰ Generell werden strukturschwache Regionen durch die Geographie bzw. die Raumforschung bearbeitet (Back & Fürst, 2008; Fürst, 2008). In den 1980er Jahren bestand ein verstärktes Interesse an dem Zusammenspiel von Hochschule und Region, das insbesondere von Webler (1984) als Thema zusammenfassend bearbeitet wurde und auch noch bis heute verfolgt wird.¹¹ Wie sich Hochschulen in solchen Regionen entwickeln, wurde jedoch kaum untersucht. Eine prominente Ausnahme bildet der US-amerikanische Artikel *Postindustrial Environments and Organizational Effectiveness in Colleges and Universities* von Cameron & Tschirhart (1992). Die organisationstheoretisch informierte Untersuchung des strategischen Verhaltens kleiner Hochschulen in strukturschwachen Lagen stellt bislang also eine Forschungslücke dar.

5. Vorgehensweise dieser Arbeit

Zwischen dieser Einleitung und dem abschließendem Fazit werden drei Hauptteile bearbeitet: Der erste Hauptteil (II) sichtet die für den Forschungsgegenstand relevante Literatur. Weil diese Arbeit davon ausgeht, dass für den Betrieb einer Hochschule insbesondere ein Grundbudget, Personal, Studienbewerber und Praxiskontakte nötig sind, werden zunächst die Hintergrundbedingungen für das Hochschulbudget beleuchtet. Hierzu wird zunächst die Hochschulsteuerung, wie sie vor den Reformen der öffentlichen Verwaltung betrieben wurde, betrachtet. Dann werden die Reformen der öffentlichen Verwaltung und anschließend die zeitlich etwas später folgenden Reformen der Hochschulsteuerung thematisiert. Ebenfalls aus staatlicher Perspektive nähert sich die Arbeit nun dem Hochschultyp Fachhochschule, d. h. die Arbeit fragt nach den Entstehungsgründen dieses Typs und richtet dabei insbesondere das Augenmerk auf die politischen Erwartungen an Fachhochschulen als regionalpolitisches Instrument. Anschließend wenden wir den Blick von der staatlichen Ebene hin zur Ebene des Hochschulpersonals. Hierzu wird der Forschungsstand zu Hochschulpersonal im Allgemeinen referiert und anschließend die Literatur danach befragt, welchen Einfluss Lage und Größe einer Hochschule und eines Hochschulstandortes auf das Hochschulpersonal haben könnten. Bezogen auf die Studienbewerber interessiert anschließend die Frage des demographischen Wandels, die Frage der Strukturiertheit der Studieren-

10 Einige Aussagen zur Bedeutung der Hochschulgröße lassen sich bspw. bei Blau (1994) finden. Auch Hurtado (2007: S. 102) thematisiert Einzelaspekte der Hochschulgröße.

11 Hier ist insbesondere die Frage der Regionalisierung von Hochschulbildung, d. h. die Verbreiterung der räumlichen Zugangsmöglichkeiten zu Hochschulbildung, sowie die daraus folgende inhaltliche Regionalisierung der Hochschulen durch eine Hinwendung zur eigenen Region thematisiert worden.

denzielgruppe und deren Weg zu einer Studienentscheidung. Als viertes werden dann die Praxiskontakte in strukturschwachen Regionen zunächst aus Perspektive der Unternehmen und anschließend aus Perspektive der Hochschulen betrachtet, sowie die theoretischen Modelle der Zusammenarbeit von Unternehmen und Hochschulen beleuchtet.

Der nächste Hauptteil (III) liefert die zum Betrachten des Forschungsgegenstandes nötigen organisationstheoretischen Perspektiven, die hier in klassische und neuere Organisationsmodelle unterteilt werden. Weil die neueren Organisationsmodelle Hochschulen insbesondere bezogen auf ihr Umfeld betrachten, wird der organisationalen Handlungsfähigkeit von Hochschulen in einem Teilkapitel nachgegangen. Zur Auswahl eines geeigneten organisationstheoretischen Bezugsrahmens für diese Arbeit wird der Blick nun noch einmal von den Modellen auf die Theorien erweitert und der Neo-Institutionalismus und der Ressourcenabhängigkeitsansatz betrachtet. Letzterer wird anschließend in Brückenannahmen überführt.

Danach wird in Hauptteil IV das Forschungsdesign entwickelt und die methodische Herangehensweise erläutert. Anschließend werden die Ergebnisse dargestellt und – wie in Fallstudien üblich – gleichzeitig diskutiert. Analysiert werden dabei zunächst die beobachteten Ressourcenstrategien der einzelnen Hochschulen. Diese Ressourcenstrategien werden anschließend in einer fallübergreifenden Analyse verglichen. In Teil V wird abschließend ein übergreifendes Fazit formuliert.

II. Hochschulen in strukturschwachen Lagen

1. Staatliche Steuerung und regionale Hochschulen

1.1 *Wettbewerbliches Hochschulsystem*

Das klassische Steuerungssystem

Zunächst soll hier der Frage nachgegangen werden, wie der Staat die Steuerung von Hochschulen unternahm, bevor die Reformwelle der 1990er Jahre (Kehm & Lanzendorf, 2006: S. 173) Elemente des New Public Managements bzw. des Neuen Steuerungsmodells in den Hochschulbereich einführte. Die deutschen Hochschulen wurden von Clark (1983) in die Gruppe der klassischen kontinentaleuropäischen Hochschulsysteme eingeordnet, die durch staatliche Rahmenverordnungen reguliert und von Professoren selbstverwaltet wurden. Bezeichnend dafür sind die gesetzgeberischen Eingriffe der 1960er und 1970er Jahre in die Verfasstheit der Hochschulen (Hoffacker, 2000: S. XI). So wurde das letztlich kurzlebige Modell der Gruppenuniversität 1973 über ein Urteil des Bundesverfassungsgerichts abgesichert und beendete damit das in Zeiten der Massenuniversität nicht mehr tragfähige Modell der Ordinarienuniversität (Kracht, 2006: S. 100).¹² Die deutschen Hochschulen waren eng an den Staat gekoppelt und erfuhren dessen Einfluss (Clark 1983, Huber 2009).¹³ Diese klassische Hochschulsteuerung war eine inputorientierte (Schedler, 2007: S. 260f.): Der Staat steuerte über den gesetzlichen Rahmen und die Inputqualifizierung in Berufungsverfahren.

Die Finanzierungsform dieser Dekaden bezeichnet Leszczensky (2004: S. 19) als eine „diskretionär-inkrementalistische“: Geplante Ausgaben mussten zunächst veranschlagt werden, waren dann auch eng an die wirklich entstehenden Ausgaben gebunden und wurden von Jahr zu Jahr weiter fortgeschrieben. Im Haushaltsjahr entstandene Einsparmöglichkeiten wurden seitens der Hochschulen nicht genutzt, weil sich daraus für das Folgejahr eine reduzierte Budgetzuweisung ergeben hätte (Guhn, 2007: S. 68).

¹² Im Vergleich zu allen anderen gesichteten oder gelesenen Besprechungen des Neuen Steuerungsmodells im Hochschulbereich fällt die Dissertation von Stefan Kracht dadurch besonders positiv auf, dass sie sich im ersten Teil auf gut 100 Seiten intensiv mit der klassischen Steuerung der Hochschulen befasst (vgl. auch die Rezension von König 2008).

¹³ Dieser Einfluss wird dank des Parlamentsvorbehaltes (Art. 110 Abs. 2 Satz 1 GG) als Einfluss auf den Haushaltsplan der Hochschulen auch weiterhin bestehen bleiben.

Das Hochschulpersonal wurde in einem detaillierten Stellenplan geführt und Verschiebungen innerhalb des Stellenplans mussten beim Minister beantragt werden (Orr u. a., 2007: S. 7). Die Berufungsverfahren bürgten für die Qualität der Professoren, womit aus der Inputperspektive auch die Qualität der Lehre abgesichert war (Hoffacker, 2003: S. 98f.).¹⁴ Darüber hinaus war die Lehre Teil der inneren akademischen Angelegenheiten (Guhn, 2007: S. 67 nach Karpen 1989, S.33), erfuhr aber u. a. durch das Kapazitätsrecht – als Vorbedingung für die Anwendung von Zulassungsbeschränkungen – gesetzliche Regelung. Und auch die Studien- und Prüfungsordnungen mussten dem Ministerium zur Prüfung vorgelegt werden (Küpper, 2009: S. 53, S. 58).

Seit Humboldt schützte der Staat die Universitäten (Hoffacker, 2000: S. 30) mit zeitlichen Unterbrechungen, in denen dieser Schutz nicht funktionierte (Kaldeway, 2010), vor anderen externen Einflüssen. Mit Art. 5, Abs. 3 des Grundgesetzes (Wissenschaftsfreiheit) erhalten die Hochschulen in ihren funktionalen Kernbereichen sogar Schutz vor dem Staat selber (Kracht, 2006: S. 88).

Das Aufkommen des Neuen Steuerungsmodells in der öffentlichen Verwaltung
Die Diskussion um betriebswirtschaftliche Modelle in der öffentlichen Verwaltung besteht nicht erst seit den 1980er Jahren, verstärkte sich aber seit diesen international erheblich.¹⁵ Das Konzept des New Public Managements (NPM) ging von Neuseeland aus und wurde in vielen Staaten in unterschiedlicher Weise umgesetzt.¹⁶ Es brachte Ergebnisse, die von Effizienzgewinnen bis zu Effizienzverlusten reichten (Schedler, 2007: S. 265). Hauptelement des NPM ist die Auftragsvergabe an meist privatwirtschaftliche Auftragnehmer, die zwar vom Auftraggeber detaillierte ergebnisbezogene Zielvorgaben erhalten, darüber hinaus aber frei in der Umsetzung des Auftrages sind. Weil die Auftragnehmer um die Aufträge konkurrieren, entsteht ein marktwirtschaftlicher Mechanismus, mit dem gemeinhin eine höhere Effizienz verbunden wird, die so der öffentlichen Hand Einsparungen ermöglicht.¹⁷

14 Gegen eine Outputbewertung wird und wurde das Argument angeführt, dass sich die Qualität des Studiums erst viele Jahre nach dem Studienabschluss im Rückblick bewerten lässt.

15 Die Debatte wurde international weniger von den „klassischen“ Betriebswirten getrieben als von jenen, die einen politikwissenschaftlichen Hintergrund hatten (Schedler, 2006: S. 97).

16 Schedler (2006: S. 101) meint, dass das NPM ein Konzept „mit unterschiedlichen theoretischen und empirischen Einflüssen ist. Insgesamt ist NPM wohl eher ein internationales Muster von Reformen, mit verschiedentlichen theoretischen und empirischen Einflüssen.“

17 Das NPM übernahm nicht nur die Instrumente, sondern auch die Ziele (hier: Effizienz) aus dem privaten Sektor (Jann & Wegrich, 2004: S. 201).

In Deutschland ging die NPM-Diskussion in die Konzeption des Neuen Steuerungsmodells ein, das die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung 1993 anhand einer Fallstudie der niederländischen Stadt Tilburg entwickelte (KGSt, 2007). Das Neue Steuerungsmodell fasst Dose (2006) idealtypisch unter folgenden Punkten zusammen: Fachabteilungen melden Bedarfe im Rahmen eines Budgetierungsverfahrens nur noch innerhalb des insgesamt zur Verfügung stehenden Finanzvolumens an; Finanztitel können bei der Aufgabenumsetzung untereinander in Deckung gebracht und Mittel in das Folgejahr übertragen werden. So wurde für dezentrale Sparbemühungen mehr Platz geschaffen und das „Dezemberfieber“ aufgelöst. Kommunale Leistungen werden nicht mehr über die bestehende Verwaltungsstruktur definiert, sondern in Produkte zusammengefasst. Diese als Produkte gefassten Leistungen werden mit Qualitätsbeschreibungen und Kostenerwartungen in den Haushaltsplan eingestellt, wodurch in Bezug auf die Qualität der Leistungen und die damit verbundenen Kosten eine größere Transparenz erreicht wird. Qualität und Kosten werden von einem Controlling-System fortlaufend überprüft. Die Fachabteilungen erhalten ihre Aufträge nunmehr in Form von Kontrakten (Kontraktmodell), die Leistungen, Qualität und Preise festschreiben. Letztlich wird der Kommunalpolitik untersagt, in die Umsetzung erteilter Aufträge einzugreifen.¹⁸

Das NPM-Modell, wie auch die deutsche Variante des Neuen Steuerungsmodells, sind in der Reformdiskussion Ende der 1990er Jahre durch das Verwaltungsleitbild *public governance* abgelöst worden (Jann & Wegrich, 2004: S. 195–201). *Public governance* ist zwar ein Gegenentwurf zum NPM, verlangt aber keine Rücknahme aller NPM-Elemente, sondern setzt auf einen Mix verschiedener jeweils auf den Einzelfall abgestimmter Steuerungsmodi (Jann & Wegrich, 2004: S. 206):¹⁹ *Public governance* kritisiert am NPM die zu starke Ausrichtung an messbaren *outputs*, dass die wirklichen *outcomes* nicht betrachtet werden und dass eine unzulässige Vereinfachung betrieben werde (Jann & Wegrich, 2004: S. 203). Prominentestes Element des *public gover-*

18 Jann & Wegrich (2004: S. 199) merken an, dass es seitens des NPM eine naive Annahme gewesen sei, zu glauben, dass sich die Politik aus der Ausführung wirklich komplett heraushalten werde.

19 Schedler (2007: S. 266) betont, dass das NPM keineswegs gescheitert sei, sondern dass Elemente des NPMs weiterhin fortleben. Da das NPM seine Überzeugungskraft aber gerade aus seiner modellhaften Gesamtheit gewinnt, kann es allein durch das Fortleben einzelner Elemente sein Heilversprechen nicht mehr einlösen. Jann & Wegrich (2004: S. 211f.) erwarten vom *public governance* keine derartige Dominanz der Diskussion, wie sie das NPM ausübte, denn *public governance* verspricht keinen simplifizierenden „one-best-way“. Das Weiterbestehen einzelner vom NPM bekannter Elemente, wie „Controlling und Kontrolle“ (ebd.: S. 205) werden nicht abgelehnt. Die Autoren schränken zudem ein, dass auch Netzwerke ihre Probleme mit sich bringen, wie die Begriffe Seilschaften oder Klüngel andeuten.

nance ist sicherlich, dass beim Verfassen von Regeln und der Aufstellung von Programmen die zu Steuernden beteiligt und unterschiedliche gesellschaftspolitische Akteure einbezogen werden sollen.²⁰ Dadurch wird zum einen die Problemlösungskompetenz und das Engagement der Gesellschaft genutzt (Jann & Wegrich, 2004: S. 201), zum anderen wird durch die Beteiligung eine bessere Akzeptanz und somit Durchsetzung der Regeln erreicht (Benz, 2004).²¹ Regelung lässt sich so auch ohne staatliche Autorität etablieren, wenngleich auch „im Schatten der Hierarchie des Staates“ (Benz, 2007: S. 3, S. 18).²² Übertragen auf die Hochschule bedeutet die Partizipation eine Verbesserung der Regeldurchsetzung und kommt damit der „kompletten Organisation“ näher, auch ohne die hochschulfremde Hierarchie nutzen zu müssen (vgl. Kap. III. 2.3).²³

Reformiertes Hochschulsystem

Der Einzug der Wettbewerbsidee in das deutsche Hochschulsystem lässt sich auf die frühen 1980er Jahre datieren: Der Wissenschaftsrat veröffentlichte seine „Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem“ (1985). Teichler (1996: S. 130) und Winter (2012: S. 17) sehen auch einen Zusammenhang mit der CDU-Regierungsübernahme in den frühen 1980er-Jahren, in deren Zuge insbesondere die Universitäten als wenig leistungsfähig dargestellt wurden (vgl. auch Lanzendorf & Pasternack, 2008: S. 61).²⁴ Die Übertragung von Elementen des Neuen Steuerungsmodells auf den Hochschulbereich begann dann in den frühen 1990er-Jahren mit den ersten Modellversuchen zu Globalhaushalten. Im internationalen Vergleich ist Deutschland damit ein *latecomer* in der NPM-Übernahme (Schimank & Lange, 2009).²⁵

Einige Bestandteile der jüngeren Hochschulreformen lassen sich auf das Konzept des Neuen Steuerungsmodells zurückführen, einige lassen sich besser mit dem Gover-

20 Mayntz (2009: S. 44) merkt an, dass dadurch die Grenze zwischen Steuerungssubjekt und -objekt verschwimmt.

21 Mayntz (2009: S. 41) rechtfertigt durch diese Akzentverschiebung auch eine terminologische Änderung von „Steuerung“ hin zu „Regelung“ – was Mayntz Übersetzung von *governance* ist.

22 Die Bezeichnung „im Schatten der Hierarchie“ stammt von Fritz Scharpf, wie Jann & Wegrich (2004: S. 209) anführen. Die gesetzgeberische Kompetenz des Staates lässt sich in der *governance*-Perspektive schwer verorten (Trute u. a., 2007).

23 Hierzu auch grundlegend Nickel (2007) „Partizipatives Management von Universitäten“. Zur „kompletten Organisation“ vgl. Kap. III. 2.3.

24 Dieser Wettbewerbsdruck seitens der Politik war kein allein deutsches Phänomen, sondern auch in den USA und in Großbritannien zu beobachten (Ziegele & Mayer, 2009: S. 4f.). Enders (2001: S. 22) sieht einen Zusammenhang zwischen dem Aufkommen der Wissens- und Informationsgesellschaft und dem sinkenden Vertrauen in die Institution Hochschule.

25 Schimank & Lange (2009: S. 58) nennen den damaligen Präsidenten der Universität Kassel Hans Brinckmann und den Leiter des CHE Müller-Böling als wichtige Promotoren der deutschen Reformdiskussion.

nance-Begriff beschreiben. Die Reformbestandteile unterscheiden sich in allen 16 Bundesländern leicht in ihren Einführungszeitpunkten, Modalitäten und Charakteristika.²⁶ Übereinstimmend beziehen sie sich jedoch auf (a) die Finanzierung der Hochschulen, (b) deren innere Organisationsstruktur und (c) die Einführung nicht-staatlicher Wettbewerbsakteure.²⁷ Diese Reformelemente sollen im Folgenden überblicksartig vorgestellt werden:

(a) Die Neuregelung der Hochschulfinanzierung besteht einerseits aus der bereits erwähnten Globalisierung der Hochschulhaushalte. Die Haushaltsglobalisierung kann unterschiedlich weit gehen, d. h. die Flexibilisierung ist gering bis groß (Ziegele, 1998: S. 63–65). Daneben werden vom Land meist kleinere Prozentsätze aus den Hochschulhaushalten entnommen und an vertragsförmige Vereinbarungen gebunden. Diese vertragsförmigen Vereinbarungen sind bundesweit sehr uneinheitlich.²⁸ König (2007: S. 21–23) schlägt eine Einteilung dieser Vereinbarungen in drei Gruppen vor: Zum einen können zwischen dem Land und all seinen Hochschulen Vereinbarungen geschlossen werden, die für alle Hochschulen in Bezug auf Finanzierung, Stellenausstattung und inhaltliche Aspekte gelten und die Hochschulen in gleicher Weise regeln („Pakte“); zum anderen können sie zwischen dem Land und den einzelnen Hochschulen abgeschlossen werden und treffen neben den Finanz- und Stellenfragen auch noch Vereinbarungen zur Entwicklung der jeweiligen Hochschule (bspw. die Förderung der Gleichstellung – „Hochschulverträge mit Zielvereinbarungscharakter“) und in der dritten Gruppe finden sich laut König „Zielvereinbarungen“, die oft ergänzend zu den beiden erstgenannten Vereinbarungsformen mit einzelnen Hochschulen geschlossen werden und anstatt der Finanzausstattung der Hochschule nur einzelne ihrer strategischen Ziele zum Gegenstand haben und auch nur diese bei Erfüllung finanziell belohnen.

26 Siehe auch die detaillierte Auflistung früher Hochschulnovellen zur Reform der Hochschulorganisation bei Seckelmann (2010: S. 233f.). Federkeil & Ziegele (2001: S. 5) schreiben in ihrer Zusammenfassung, dass die Einführung von Globalhaushalten bspw. in Niedersachsen und Schleswig-Holstein über Modellvorhaben an einzelnen Hochschulen und in anderen Bundesländern über die Flexibilisierung von Haushaltsregeln (bspw. in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen) betrieben wurde.

27 Im Rahmen dieser Arbeit bleiben jene nicht-staatlichen Wettbewerbsakteure, die insbesondere auf die Forschungsfinanzierung und -governance abzielen, relativ unberücksichtigt. Bei Jansen (2007) findet sich eine Zusammenfassung dieser dort als neuere „intermediäre Organisationen“ bezeichneten Akteure.

28 Jansen (2007: S. 234) zufolge kann Deutschland in der Nutzung von Zielvereinbarungen international als Vorreiter gesehen werden. Andere Staaten würden eher mit Indikatoren arbeiten. Hierfür könnten jedoch auch die bspw. bei Birnbaum (2001: S. 72–75) beschriebenen enttäuschenden Erfahrungen ursächlich sein, die amerikanischen Universitäten in den 1980er Jahren mit formalen strategischen Planungsverfahren gesammelt haben.

(b) Die gesetzlichen Änderungen an den organisationsinternen Struktureigenschaften beziehen sich hauptsächlich auf die internen Entscheidungsstrukturen (gestärkte Präsidien und Hochschulräte) sowie die Professorenbesoldung (W-Besoldung): Durch die 4. Novelle des HRG von 1998 fielen die Rahmenvorgaben für die Hochschulorganisation weg. Dies „führte in vielen Hochschulgesetzen zu einer Stärkung des Rektorats oder zunehmend des Präsidiums“ – als notwendige Voraussetzung für Zielvereinbarungen – und ging damit gemeinhin zu Lasten der Senate (Seckelmann, 2010: S. 233). Kehm & Lanzendorf (2006: S. 170f.) stellen zum Zeitpunkt der Auflage von „Reforming University Governance“ fest, dass nur in drei Ländern die Kompetenzen des Senates unbeschnitten auf dem Stand der 1970er Jahre verblieben sind, d. h. dort entscheiden die Senate noch über akademische Angelegenheiten, den Haushalt und die Organisationsstruktur. In vier weiteren Bundesländer war der Senat immerhin noch mit grundlegenden Organisationsfragen und akademischen Angelegenheiten betraut oder der Senat hatte zumindest ein Veto. Gleichwohl die Senate nun sehr geschwächt sind und den Hochschulleitungen damit die Entscheidungskompetenz für die meisten Angelegenheiten der Hochschule zufällt, kann die Hochschulleitung dennoch die Senatsmeinung zur Grundlage eigener Entscheidungen machen, denn sie muss im Sinne der Governance Steuerungsakzeptanz herstellen.²⁹ Die als Präsidium verfasste Hochschulleitung schließt nun auch den Kanzler als Leitungsmitglied mit ein. Er trägt den Titel eines Vizepräsidenten und wird in sein Amt gewählt.³⁰ Die Amtszeiten der Kanzler wurden überwiegend reduziert, die der Präsidenten und Dekane meist verlängert (Schimank & Lange, 2009: S. 65).³¹ Auch externe Kandidaten dürfen sich nun als Hochschulpräsidenten bewerben, d. h. sie müssen nicht mehr aus der Mitte der hochschuleigenen Professorenschaft stammen.

Zwischen 2000 und 2010 wurden fast allen Hochschulleitungen Hochschulräte zur Seite gestellt.³² Mit Blick auf die Verortung von Hochschulräten im Neuen Steue-

29 Kehm & Lanzendorf (2006: S. 172) bemerken treffend, dass Präsidenten trotz ihres formalen Kompetenzzuwachses hauptsächlich als temporäre Repräsentanten der Hochschule nach außen gesehen werden.

30 Das Amt des Kanzlers ist in jüngerer Zeit jedoch unattraktiver geworden, weil auch für sie als Leitungsmitglieder die W-Besoldung gilt, sich ihre Amtszeiten in den meisten Bundesländern verkürzen und wegen der Befristung des Beschäftigungsverhältnisses das ansonsten für das Beamtentum so attraktive Altersruhegehalt wegfällt (vgl. Franke, 2010).

31 Schenker-Wicki (2009) erwähnt einen KMK-Beschluss von 1994 mit elf Thesen zur Stärkung der Finanzautonomie der Hochschulen. Darin treffe die KMK angeblich auch Aussagen zur Leitungsstruktur von Hochschulen. Die KMK verweigert eine Überstellung dieses Dokuments, weil es sich um ein internes Papier gehandelt habe (E-Mail vom 11.04.2011).

32 Lange (2010b) stellt auf S. 353-354 eine Synopsis der in jedem Bundesland sehr unterschiedlich gehandhabten Hochschulräte zusammen. In Vechta wurde bereits 1995 in der Amtszeit von MP Gerhard Schröder ein Hochschulrat etabliert.

rungsmodell wird Langes Artikel „Hochschulräte“ (2010b) hier stark verkürzt zusammengefasst: Mit den Hochschulräten sollen Kompetenzen in die dezentralen Einheiten des Staates verlagert werden (Jansen, 2010; vgl. auch Seckelmann, 2010: S. 234), d. h. es wird damit die Hoffnung verbunden, dass Hochschulräte Teile der ministeriellen Fachaufsicht übernehmen und die Hochschulen – ähnlich einem Aufsichtsrat – kontrollieren und beraten, um so eine strategische Entwicklung der Hochschule auch auf eine Außenorientierung hin zu befördern.³³ Ein Hochschulrat besteht meist aus 6 bis 12 (an Fachhochschulen auch mehr) Mitgliedern und setzt sich, wenn er wenig Entscheidungskompetenzen hat, überwiegend aus wissenschaftsfernen Interessenvertretern, d. h. Unternehmern, Sozialverbandsvertretern etc., zusammen, und, wenn er viele Entscheidungskompetenzen hat, zu einem großen Teil auch aus Professoren.³⁴ Weil Hochschulräte über keine eigene Verwaltungsstruktur verfügen und es sich um ehrenamtliche Mitglieder handelt, bereitet die Hochschulleitung die meist quartalsweisen vierstündigen Sitzungstermine vor und setzt damit auch den Rahmen, in dem Entscheidungen wahrscheinlich sind. Somit ist zu erwarten, dass die Hochschulräte aufgrund ihrer begrenzten Informiertheit und Entscheidungskompetenz, sowie ihrer gemeinhin unregelmäßigen Sitzungsteilnahme, kaum die strategische Hochschulentwicklung prägen werden – diese wird letztlich immer noch zwischen Hochschulleitung und Ministerium in Zielvereinbarungen festgelegt. Die Einführung von Hochschulräten wird zwar zu einer weiteren Schwächung der Senate und Stärkung der Hochschulleitungen führen, die Bedeutung von kollegialen Verhandlungen bleibt aber dennoch bestehen (Hüther, 2010: S. 437).³⁵

Neben der Stärkung der Hochschulleitungen befördert auch die neue W-Besoldung die interne Hierarchisierung und die Wettbewerblichkeit des Hochschulsystems: Das Professoren-Besoldungs-Reform-Gesetz gilt seit 2005.³⁶ Es unterteilt die Professorenbesoldung in ein gesetzlich fixiertes Grundgehalt und individuelle Leistungszulagen. Die Zulagen werden (1) für ein Engagement in der Hochschulselbstverwaltung bzw.

33 Die Kritiker des Hochschulrats-Modells zweifeln jedoch an der fachlichen Kompetenz der Mitglieder sowie ihrer demokratischen Legitimation und sorgen sich um wissenschaftssystemfremde Eingriffe (Lange, 2010b).

34 Bielezki zeigt, dass die von ihr untersuchten extern besetzten Hochschulräte kaum einen Einfluss auf Reformvorhaben ausüben (2012). Vgl. zur Besetzung von Hochschulräten die Übersicht bei Hüther (2010: S. 266).

35 Lange (2010b: S. 357) betont, „dass eine solche Konzentration von Gestaltungsmacht in nur einer Governance-Dimension – der hierarchischen Selbststeuerung – bei normativer Betrachtung nicht im Sinne des Neuen Steuerungsmodells ist [...]“.

36 Die Reform der Professorenbesoldung war bereits im Koalitionsvertrag der rot-grünen Regierung von 1998 angelegt (Blomeyer, 2007: S. 7).

der Hochschulleitung vergeben sowie (2) für besondere Leistungen in Lehre, Forschung, Weiterbildung etc. und (3) im Rahmen von Berufungs- oder Bleibeverhandlungen gewährt. Weil die Reform insgesamt kostenneutral durchgeführt werden sollte, mussten zunächst die Grundbezüge verringert werden, damit die hierbei eingesparten Mittel für Leistungszulagen genutzt werden konnten.³⁷ Die Hochschulen regeln in Satzungen die Konditionen, unter denen Zuglagen erteilt werden können. In „Vergaberunden“ wird dann meist jährlich von einer eingerichteten Kommission über die Zulagen auf Vorschlag hin entschieden,³⁸ wobei sich nun zeigt, dass den Vorschlägen eines Dekans das größte Gewicht beigemessen wird (Blomeyer, 2007: S. 44).³⁹

Ansonsten bestehen bislang wenige Erfahrungen mit der Wirkung der Besoldungsform, aber Kritik und Sorgen werden in Bezug auf folgende Punkte geäußert (Blomeyer, 2007: S. 50): Der Freiraum des Professorenamtes, wie er für Forschung und Lehre gemeinhin als sinnvoll erwartet wird, werde durch die neue Abhängigkeit von Dritten eingeschränkt. Gleichzeitig werde eine Arbeitnehmermentalität befördert und unter den Kollegen entstehe Neid und eine Verschlechterung des Betriebsklimas. Einflüsse auf die Wissensproduktion werden ebenfalls befürchtet, weil die Leistungszulagen angewandte Forschung und das schnelle Publizieren bevorteilen. Die doch recht niedrige Grundbesoldung sei überdies nicht amtsangemessen (Koch, 2010: S. 80–83).⁴⁰ Trotz aller Kritik fordert aber selbst der Hochschulverband keine Rückkehr zur C-Besoldung. Stattdessen werden Reformen angemahnt (Blomeyer, 2007: S. 51). Auch historisch betrachtet ist eine Leistungskomponente in der Besoldung von Professoren eigentlich der Regelfall gewesen (Blomeyer, 2007: S. 3–6).

(c) Zeitgleich mit den Änderungen an der Finanzierungsform der Hochschulhaushalte und den Eingriffen in die Entscheidungs- und Anreizstrukturen der Hochschulen lässt sich das Erscheinen von sich an Indikatoren orientierenden Bewertungsverfahren und

37 In der Umsetzung zeigt sich, dass die Absenkung zu einem Besoldungsdurchschnitt führt, der zwischen den einzelnen Bundesländern recht weit auseinander geht. Dadurch werden die Bundesländer als Arbeitgeber unterschiedlich attraktiv (Rennen-Allhoff, 2007: S. 42).

38 Die hiermit meist verbundene Evaluation kommt zu allen anderen Evaluationen hinzu, die jüngst in den Hochschulen eingeführt wurden. Teichler bezeichnet dies als einen „Overkill der Verfahren“ (Teichler, 2003: S. 214).

39 Erste Erfahrungen zeigen, dass die Gelder überwiegend nicht für besondere Leistungen verausgabt werden (obgleich hierfür die Satzungen der Hochschulen die detailliertesten Vorgaben machen), sondern über die Berufungs- und Bleibeverhandlungen (Blomeyer, 2007). Weil sich eine als ungerecht empfundene Leistungsbeurteilung negativ auf die Motivation der Beurteilten auswirkt (Schramm & Zeitlhöfler, 2007), scheint diese Konfliktvorwegnahme in Form detaillierter Satzungen gut begründet zu sein.

40 Laut einem Urteil des Bundesverfassungsgerichtes mussten die Grundbezüge bis Januar 2013 angehoben werden.

-agenturen beobachten, die zur Konstituierung eines wettbewerblichen Rahmens beitragen.⁴¹ Im Folgenden wird hierzu exemplarisch auf die Akkreditierungsagenturen, den Bedeutungszuwachs von Rankings und die Ausrichtung von Wettbewerben eingegangen.

Das Akkreditierungssystem wurde mit der gestuften Studienstruktur eingeführt und sollte „Vielfalt ermöglichen, Qualität sichern und Transparenz schaffen“ (Kultusministerkonferenz, 1998: S. 2). Das Akkreditierungssystem besteht aus einem Akkreditierungsrat, der einzelne Agenturen zeitlich befristet akkreditiert, die letztlich die Qualitätssicherung der Studiengänge prüfen.⁴² Das Akkreditierungssystem sollte auch den Staat durch die Externalisierung der Qualitätssicherung entlasten (Lange, 2011). Diese Externalisierung ist funktional gesehen zwar möglich, denn die Agenturen sind nicht minder verhaltenssteuernd als der Staat (Krücken, 2004b: S. 15), aber sie nehmen ihren Auftrag der Qualitätssicherung nur unbefriedigend wahr, wenn es ihnen nicht gelingt, adäquate Gutachter zu finden und die nötige Zeit für die Ortsbegehung aufzuwenden (Kehm, 2007: S. 88, S.85). Die angestrebte und erreichte Vielfalt der Studiengänge wird zudem als zu unübersichtlich kritisiert und es ist faktisch schwerer geworden, die Hochschule zu wechseln (Quapp, 2007: S. 359).⁴³ Einige weitere Kritikpunkte am bestehenden Akkreditierungssystem sind: die erheblichen Kosten für die Hochschulen (Kehm, 2007: S. 89; Quapp, 2007: S. 346), die parallele Fortführung der alten staatlichen Genehmigungsverfahren (Kehm, 2007: S. 89) und die Verdrängung bereits in den 1990er-Jahren etablierter Evaluationsverfahren (Winter, 2007: S. 90f.).

Seit den frühen 2000er Jahren treten verstärkt Hochschulrankings auch in die deutsche öffentliche Wahrnehmung.⁴⁴ Rankings konzentrieren sich in ihrer Bewertung

41 Jansen (2007: S. 237, 2010: S. 45) spricht hierzu, allerdings bezogen auf Forschungsgovernance, von intermediären Organisationen, die dabei helfen, einen wettbewerblichen Rahmen zu konstituieren.

42 Die Akkreditierung von Studiengängen hat „[...] die Gewährleistung fachlich inhaltlicher Mindeststandards und die Überprüfung der Berufsrelevanz der Abschlüsse zum Gegenstand“ (Kultusministerkonferenz, 1998: S. 3).

43 Die namentliche Vielfalt der mit der Bologna-Reform umgestellten Studiengänge erhöht zwar die gefühlte Unübersichtlichkeit, aber eine Unübersichtlichkeit hat auch schon vor den Namensänderungen bestanden, denn unter dem gleichen namentlichen Etikett versteckten sich letztlich doch sehr unterschiedliche Studiengänge. Für eine faktische Konstanz der Inhalte spricht auch der Umstand, dass vor der Reform die gleichen Hochschullehrer Lehre gaben wie nach der Reform. Und der ihnen zur Vermittlung zur Verfügung stehende Wissensbestand wird sich durch eine Namensänderung kaum geändert haben (vgl. auch Krücken, 2004a: S. 298).

44 In Deutschland werden Rankings von der Alexander von Humboldt-Stiftung, dem CHE (DIE ZEIT), dem Focus, der Karriere und dem Spiegel durchgeführt (nach Stolz u. a., 2010: S. 519). Eine von der DFG seit 1996 herausgegebene Liste der erfolgreichsten Antragssteller fungiert ebenfalls als ein Forschungsranking (Lange, 2010a: S. 323), wenn auch nur in eingeschränkter Weise (Jansen u. a., 2007: S. 144).

hauptsächlich auf die Forschungsleistung der Hochschulen, nehmen aber im Falle des CHE-Rankings oder des Times-Rankings auch Bewertungen der Lehre vor. Rankings werden meist durch oder im Auftrag von Zeitungen durchgeführt⁴⁵ und werden insbesondere von potentiellen Hochschulbewerbern sowie politischen Entscheidern wahrgenommen (van Raan, 2005: S. 134).⁴⁶ Kroth & Daniel (2008) vergleichen die Indikatorenauswahl der drei ihrer Auffassung nach bekanntesten Rankings und zeigen die Probleme auf, die mit der Verwendung objektiver (meist bibliometrischer) Daten und subjektiver Daten (Meinungsäußerungen von Studierenden und Professoren, sowie Verwendung der Auffassungen von Personalabteilungen) verbunden sind.⁴⁷ Bibliometrische Daten werden durch Anfragen an Literaturdatenbanken gewonnen und die Artikel – sowie deren Zitierhäufigkeit – jenen Hochschulen zugeschrieben, die die Autoren als ihre Institution angegeben haben. Aufgrund der sehr unsauberen Daten ist es jedoch schwierig, einen Artikel der richtigen Hochschule zuzuweisen, und auch wenn die Daten aufwändig nachgearbeitet werden, können sie die derzeitige wissenschaftliche Leistungsfähigkeit einer Hochschule nicht genau abbilden (vgl. auch Jansen u. a., 2007: S. 142f; van Raan, 2005).⁴⁸ Noch problematischer allerdings sind die in Befragungen gewonnenen subjektiven Reputationsaussagen, in denen Professoren oder Leitungen von Personalabteilungen ihre Einschätzung über die ihnen bekannten Hochschulen abgeben sollen. Kroth & Daniel (2008: S. 150) gehen davon aus, dass ältere Hochschulen bei diesem Verfahren bevorteilt werden und dass die Befragten den für eine Urteilsfindung nötigen Einblick in die Lehre der Hochschule kaum haben können.

Als letztes Beispiel für die an der Konstituierung eines wettbewerblichen Hochschulsystems beteiligten Agenturen und Verfahren wird auf die Exzellenzinitiative und auf

45 Stolz u. a. (2010) zeigen, dass die von Zeitungen veröffentlichten Rankings gemessen an den „Berliner Prinzipien“ (IREG, 2006) nicht grundsätzlich schlechter sein müssen als die von gemeinnützigen Einrichtungen.

46 Dass Bewerber Rankings wahrnehmen, heißt nicht, dass sie sie zur Grundlage ihrer Entscheidung für oder gegen einen Hochschulstandort machen (Cremonini u. a., 2008). Wissenschaftler interessieren sich meist weniger für Rankings und wissen auch so, welche die für sie attraktivste Hochschule darstellt (Kieser, 2005).

47 Diese sind das Shanghai-Ranking (seit 2003), das Times-Ranking (seit 2004) und das neuere CHE-Excellence-Ranking (seit 2007).

48 Universitätsnamen lassen sich unterschiedlich schreiben, manche Autoren ziehen es vor, nur ihr Institut anzugeben, bei Mediziner*innen wird auch gerne nur der Name der universitären Klinik genannt. Auch der Hochschulstandort ist als Datenbankanfrage nicht zuverlässig, weil Hochschulen unterschiedliche Standorte haben können. Bibliometrische Daten bevorteilen durch „life time citation“ ältere Autoren, die möglicherweise gar keinen Anteil an der aktuellen Forschungsleistung der Hochschule haben. Auch findet nicht jede Forschungsleistung ihren Weg in ein meist englischsprachiges Journal, weil es zeitlich gerade nicht passt oder Produktrechte noch strittig sind (van Raan, 2005: S. 136–138).

die von anderen wissenschaftspolitischen Akteuren, Bundesländern und Stiftungen parallel zur Exzellenzinitiative ausgelobten Wettbewerbe eingegangen (Simon u. a., 2010: S. 180). Simon u. a. zeigen, dass ein Großteil der in der Exzellenzinitiative erfolglos gebliebenen Anträge in reduziertem Umfang in anderen hierfür ausgelobten „Exzellenzprogrammen“ der Länder eine Finanzierung finden konnte, die Forscher die inhaltlich reduzierten Anträge bei Stiftungen einreichten oder aber hochschulinterne Mittel finden konnten. Auch legten die Länder vorbereitende Programme auf, um die Chancen bei der dritten Exzellenzinitiative zu erhöhen. Die Exzellenzinitiative zog also über ihren eigenen erheblichen Finanzumfang hinaus noch weitere Geldströme in die Spitzenforschung, die somit nicht mehr für andere Aufgaben der Hochschulen verausgabt werden konnten. Insgesamt zeigt sich eine „erkennbare Mobilisierung im Förderportfolio“ (Simon u. a., 2010: S. 180). Die Vielzahl der entstandenen Wettbewerbe und „Kleinwettbewerbe“ wirkt auf die Antrag stellenden Wissenschaftler jedoch mittlerweile ermüdend und es ist fraglich, ob Wettbewerbe, auf die die Forschung offensichtlich gut anspricht, für die Vielzahl unterschiedlicher Funktionen von Hochschulen die einzig richtigen Anreize bieten (Wissenschaftsrat, 2010: S. 82–84).⁴⁹

Zwischenzusammenfassung

Wie oben dargestellt lässt sich seit den 1980er Jahren ein Reformtrend in der öffentlichen Verwaltung beobachten, bei dem die klassische gesetzgeberische Steuerung durch das Leitbild einer deutschen Variante des New Public Managements, des Neuen Steuerungsmodells, abgelöst wurde. Auf das Neue Steuerungsmodell wiederum folgte in den 1990er Jahren die *public governance*. Es handelt sich dabei jeweils um Verwaltungsleitbilder, denen die empirisch beobachtbaren Veränderungen im Detail nicht trennscharf zuzuweisen sind (vgl. Holtmann, 2008: S. 8–11). Sie beziehen ihre begriffliche Berechtigung auch vielmehr aus der Orientierungsfunktion, die sie für die Anwendung wie für die Analyse bieten. Die Übernahme dieser Steuerungs- bzw. Regelungsleitbilder in das Hochschulsystem läuft im Vergleich zur sonstigen öffentlichen Verwaltung zeitlich verzögert.⁵⁰ Die auffälligsten Reformen waren hier seit den 1990er-Jahren: (1) die Globalisierung der Hochschulhaushalte und die Verknüpfung

⁴⁹ Hacker & Gaul (2007) merken an, dass auch von internationalen Stiftungen (Gates-Stiftung etc.) verstärkt Wettbewerbe ausgeschrieben werden.

⁵⁰ Ob sich die Steuerung der Hochschulen durch diese Verwaltungsreformübernahmen dauerhaft verändert oder ob es sich dabei wieder nur um eine neue Managementmode handelt, ist laut Amaral (2008: S. 91) derzeit noch schwer zu sagen. Auch Krücken beobachtet, dass in Bezug auf die sich am Leitbild des New Public Management orientierenden Reformversuche des Hochschulsystems mittlerweile Ernüchterung eingetreten ist (Krücken, 2011: S. 114).

der Budgetverhandlungen mit vertraglich fixierten inhaltlichen Schwerpunktsetzungen (Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Hochschulpakte), (2) die Eingriffe in die hochschulinternen Entscheidungsstrukturen (Schwächung der Gremien, Einführung von Hochschulräten, Stärkung der Leitungen) und in die Anreizsysteme (W-Besoldung) sowie (3) die Entstehung von Bewertungsverfahren und -agenturen (Akkreditierungsverfahren, Rankings und Drittmittelwettbewerbe). Abgesehen von der Frage, ob eine erweiterte Hochschulautonomie durchgängig positiv zu bewerten ist (Fairweather, 1988: S. 13–18; Slaughter & Leslie, 1997), wird der mit den aufgezählten Reformen verbundene Autonomiezuwachs überwiegend kritisch gesehen: So hat das Berichtswesen, gerade auch gegenüber dem Staat, insgesamt zugenommen (Huber, 2009: S. 174; Sandberger, 2005: S. 26). Durch die verschiedenen Kontrakte zwischen Hochschulen und ihren Landesregierungen nimmt die Exekutive nun direkteren inhaltlichen Einfluss auf die Hochschulen als ein Landesparlament in Zeiten der klassischen Hochschulsteuerung (Hoffacker, 2003; Sandberger, 2005: S. 28). Diese Beobachtung legt nahe, anstatt von einem Wettbewerb zwischen Hochschulen eher von einem Wettbewerb zwischen Bundesländern zu sprechen.⁵¹ Aber um die Vertragsziele durchsetzen zu können, müsste eine Hochschulleitung über eine „komplette Organisation“ bestimmen können (siehe Kapitel III. 2.3 „Organisationale Handlungsfähigkeit der Hochschule“). Von einem institutionellen Autonomiezuwachs kann nur insofern gesprochen werden, dass wettbewerbliche Elemente in das Hochschulsystem eingeführt wurden, die die Hochschulen dazu zwingen, in vielen unterschiedlichen Bereichen autonom und wettbewerblich auf entstandene oder künstlich herbeigeführte Verknappungen zu reagieren und so das Überleben der Hochschule zu sichern. Dazu werden durch die Hochschulen (mit aufsteigender Bedeutung): Außenbeziehung zu Kooperationspartnern gepflegt, Studierende und Personal umworben und das eigene Leistungsspektrum gegenüber der Landespolitik möglichst positiv dargestellt, um so den Landeszuschuss als wichtigste Ressource möglichst groß ausfallen zu lassen.

51 Diese Wettbewerb induzierende Funktion schreiben Lanzendorf & Pasternack (2008: S. 64) der Föderalismusreform I zu. Vgl. auch Rennen-Allhoff (2007) und Haug (2010).

1.2 *Hochschulen als regionalpolitisches Instrument*

Die Gründung von Fachhochschulen als neuer Hochschultyp

Die westdeutsche Bildungsexpansion der 1960er-Jahre war in der ersten Hälfte des Jahrzehnts eine Expansion, die politisch nicht beabsichtigt war, d. h. die Politik reagierte auf die steigende Nachfrage nach Studienplätzen mit dem Ausbau bestehender Hochschulen – das waren meist Universitäten – und baute, der These folgend, dass Reformen durch und in neuen Organisationen leichter umzusetzen seien als in bereits lange bestehenden Organisationen, Hochschulen an neuen Standorten (Webler, 1986: S. 181). Die erste Welle der Hochschulneugründungen war also reformerisch und nachfragegetrieben. Für die Standortauswahl war das Selbstversorgungsinteresse der noch jungen Bundesländer sowie das Interesse einzelner Städte an Prestigezuwachs und finanziellen Zuflüssen entscheidend (Webler, 1986: S. 179) – natürlich immer verbunden mit der Frage, inwieweit es gelingen würde, die eigenen Interessen durch Lobbyarbeit durchzusetzen (Goddard & Puukka, 2010: S. 392). Ab 1965 wurden dann neue dezentrale Standorte erschlossen, allerdings nicht mehr, um der Nachfrage folgen zu können, sondern um aktiv mehr Studierende zu werben. Diese Standorte boten nun nicht mehr das ganze universitäre Spektrum an (Webler, 1986: S. 182) und hatten dadurch faktisch eine Differenzierung des Hochschulsystems eingeleitet. Zu dieser Zeit wurde aber auch schon eine deutlich weiter gehende Differenzierung des Hochschulsystems diskutiert: Für die Einrichtung eines Hochschultyps unterhalb des universitären Niveaus sprachen Kostengründe (Teichler, 2008b: S. 3), aber auch die mit der Studierendenzahl wachsende Heterogenität der Studierendenschaft. Diese brachten unterschiedliche Fähigkeiten und Motivationen mit, und auch die Karrieremöglichkeiten der wachsenden Abschlusskohorten wurden differenzierter (Teichler, 1996: S. 121). Dieser auch international so zu beobachtende Trend hin zu einer Berufsorientierung (Neave & Rhoades, 1988: S. 213; Teichler, 2008b) führte 1968 zu einem Beschluss der Kultusministerkonferenz über die Einrichtung eines neuen Hochschultyps Fachhochschule (Teichler, 1996: S. 121). Die neuen Fachhochschulen wurden meist aus berufsbezogenen Vorgängerinstitutionen entwickelt, wodurch relativ schnell und kostengünstig neue Studienplätze geschaffen werden konnten (Teichler, 2008b:

S. 3).⁵² In den 1960er bis 1970er Jahren fand also eine Expansion, eine Regionalisierung und eine Differenzierung des Hochschulsystems statt. Dieses differenzierte System wurde nach dem Ende der DDR auch auf das ostdeutsche Hochschulsystem übertragen. Im Allgemeinen wurden dort universitätsartige Einrichtungen geschlossen und auf dem Hochschulgelände wenige Monate später eine neue Fachhochschule gegründet. Beispiele hierfür sind das Institut für Lehrerbildung in Neubrandenburg oder die Technische Hochschule Merseburg. Eine Kontinuität, wie sie zwischen den westdeutschen Fachhochschulen und ihren Vorgängerinstitutionen bestand, gab es in Ostdeutschland nicht. Zwar finden sich dort auch heute noch Mitarbeiter aus Vorgängerinstitutionen, diese wurden aber nicht übernommen, sondern mussten sich nach der Gründung bei den Fachhochschulen neu bewerben.

Als 1971 die ersten Fachhochschulen ihre Arbeit aufnahmen, wurden an Hochschulen auch zunehmend neue Funktionserwartungen gestellt – insbesondere, dass eine Hochschule ihrer umgebenden Region zu einem wirtschaftlichen Aufschwung verhelfen sollte (Webler, 1986: S. 182).

Politische Erwartungen an die regionalwirtschaftlichen Impulse der Hochschulen

Schon mit der Gründung der ältesten Universitäten verbanden die Fürsten und Stadtgesellschaften ökonomische Erwartungen (vgl. Watson, 2010). Die Gründung von Technischen Universitäten im 19. Jahrhundert zielte speziell auf eine Steigerung der technologischen Wettbewerbsfähigkeit (Back & Fürst, 2008: S. 26; Etzkowitz, 1997: S. 141; Meier & Krücken, 2011: S. 92). Die politischen Debatten zu Zeiten der Hochschulexpansion in den 1960er bis 1970er Jahren richteten sich aber zunächst nur in Maßen auf eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Hochschulstandortes oder der ihn umgebenden Region.⁵³ Es ging vielmehr um sehr direkte finanzielle Zuflüsse, die den regionalen Aufschwung befördern sollten: Zunächst einmal kommt mit der Hochschule selbst ein recht großer Arbeitgeber in die Stadt, oftmals ist er der größte (Buck-Bechler, 1999). Becker u. a. (1976) weisen darauf hin, dass durch die Grün-

52 Zum Argument, wonach Fachhochschulen in der Bereitstellung von Studienplätzen kostengünstiger seien als Universitäten, merkt Grözing (2011: S. 127) an, dass die Berechnungen hierzu bislang nicht eindeutig seien und Universitäten zumindest in den Wirtschaftswissenschaften preiswerter seien als Fachhochschulen.

53 Anderer Auffassung sind da Neave & Rhoades (1988: S. 243), die betonen, dass westeuropäische Staaten in den 1960er Jahren die Hochschulen zur Steigerung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit nutzen wollten und dass durch die Studentenunruhen auch die Forderung nach einer stärkeren Ausrichtung der Universitäten auf die Privatwirtschaft gestellt wurde.

derung einer Hochschule in der Standort bietenden Stadt verschiedene Folgeeinrichtungen, sogenannte Hochschulfolgeeinrichtungen entstehen. Dies sind beispielsweise neue Wohnheime und Wohnungen, Dienstleistungen und Verbesserungen in der Verkehrsinfrastruktur. Der relativ kurzfristig mögliche Bevölkerungszuwachs ist eine stadtplanerische Herausforderung, insbesondere wenn erreicht werden soll, dass die Studierenden und Beschäftigten ihren Wohnort in die Hochschulstadt verlagern. Denn nur wenn die „Hochschulbevölkerung“ – so nennen Becker u. a. (1976: S. 122) die Summe der Studierenden und Hochschulbeschäftigten – den Lebensmittelpunkt in die Hochschulstadt verlagert, tätigt sie dort auch ihre Ausgaben des täglichen Bedarfs.⁵⁴ Und nicht nur diese: Denn die Hochschulbevölkerung hat den Ruf, besonders gerne Kulturveranstaltungen und gastronomische Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen und somit besonders viel Geld in der Stadt auszugeben.⁵⁵

In den 1970er Jahren wurde von den Hochschulen erwartet, dass sie die Bildungsbeileiligung in der Region erhöhen, dadurch die „Begabungsreserven“ erschließen (Pechar, 2006: S. 13; Teichler, 1982) und die regionalen Arbeitgeber mit qualifizierten Absolventen versorgen (Grubb, 2003; Webler, 1986: S. 182).⁵⁶ In den 1980er Jahren wurden schließlich Förderprogramme aufgelegt, die auf eine Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von kleineren- und mittelständischen Unternehmen abzielten. Von diesen Förderprogrammen konnten jedoch weniger die neuen Fachhochschulen in der Region als forschungsstarke Universitäten profitieren (Goddard & Puukka, 2010: S. 391).⁵⁷

In den 1990er Jahren entstanden die Modelle der *mode 2*-Wissensproduktion (Gibbons u. a., 1994) und das Modell der *triple helix* (Etzkowitz & Leydesdorff, 1997), die die verschiedenen Funktionen von Hochschulen mit regionalen Akteuren zu verknüpfen suchten und dadurch eine Steigerung der regionalen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit versprachen. Hochschulen sollten sich durch Forschungsleistungen

54 Nach Ellwein (1997: S. 29) war der Wunsch, das Geld der Studenten in der Stadt behalten zu können, bereits bei den Universitätsgründungen im 14. und 15. Jahrhundert vorhanden.

55 Becker u. a. (1976: S. 148) befragen die Hochschulbevölkerung nach ihrem Ausgehverhalten und kommen zu dem Schluss, dass nicht nur die Studierenden (70% der Befragten besuchen mindestens einmal pro Woche abends eine Gaststätte), sondern auch das Hochschulpersonal (40% der Befragten besuchen mindestens einmal pro Woche abends eine Gaststätte) ausgehfreudiger sind als die übrige Bevölkerung – auch wenn sie die Vergleichszahlen gar nicht erheben.

56 Von den Gesamthochschulen wurde zudem erwartet, dass sie die „Durchlässigkeit von praxis- und theorieorientierten Studiengängen unterschiedlicher Länge“ entwickeln (Webler, 1986: S. 182). Stichweh (2009: S. 11) weist darauf hin, dass mit dem steigenden in der Region ansässigen Humankapital auch das allgemeine Lohnniveau und sogar die Häuserpreise steigen.

57 Vgl. auch Kap. II. 4.2.

an diesen regionalen Innovationsprozessen beteiligen; dieser Kontakt von Hochschulen mit ihrer regionalen Umwelt wurde als „dritter Auftrag“ – neben Forschung und Lehre – von der Politik formuliert.⁵⁸ Seit gut 2000 gehört es zur herkömmlichen Meinung eines jeden Regionalpolitikers, dass die angewandte Forschung von Hochschulen der regionalen Industrie nützt (Larédo, 2007: S. 446).⁵⁹

In diese zeitliche Phase fällt auch die Neugründung von 7 bayrischen Fachhochschulen „in der Fläche“ (Füller, 1994; Hoja, 1999).⁶⁰ Und auch die mit dem Fachhochschul-Ausbau-Gesetz (1. Mai 2009) neu geschaffenen Fachhochschulstandorte in NRW dürften, da sie schwerpunktmäßig Studienplätze in vom Ende des Steinkohlebergbaus betroffenen Regionen zur Verfügung stellen sollen (Grass, 2009; Schubert, 2008), diesen theoretischen Annahmen folgen.⁶¹

Gemeinhin wird aus regionalökonomischer Perspektive an die beiden Hauptaufträge einer Hochschule (Forschung und Lehre) die Erwartung gestellt, dass die Hochschule Forschungsk Kooperationen insbesondere mit regionalen Unternehmen eingeht und dass bereits im Studium eine Vernetzung, meist über Praktika, mit regionalen Arbeitgebern hergestellt wird („Wissenstransfer auf Beinen“, Goddard & Puukka, 2010; „beruflicher Hochzeitsmarkt“, Webler, 2010), um so die Studierenden nach ihrem Abschluss in der Region zu halten.⁶² Ein Verbleib der Studierenden und ihres Wissens in der Region wird auch über Unternehmensausgründungen („Spin-Offs“) erwartet (Larédo, 2007: S. 446).

58 Arbo & Benneworth (2007: S. 37) verweisen für die Entstehung des Begriffs „dritter Auftrag“ auf Brulin (1998, hier die englische Fassung). Brulin (1998) bezeichnet die Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren, die 1997 im schwedischen Hochschulgesetz verankert wurde, als „dritten Auftrag“. Gleichwohl dürften die Erwartungen an einen, wie auch immer begrifflich gefassten, dritten Auftrag schon deutlich älter sein. Duke (2008) kritisiert am Begriff des dritten Auftrags oder „dritten Strangs“, dass der Begriff suggeriere, dass sich die regionalen Wirkungen der Hochschule losgelöst vom ersten und zweiten Auftrag der Hochschule, der Forschung und Lehre, betrachten und betreiben ließen. Vielmehr funktioniere der dritte Auftrag nur, wenn er in Forschung und Lehre integriert stattfände. Meier & Krücken (2011: S. 93) weisen darauf hin, dass Wissenstransfer und Vernetzung immer über Personen läuft und die Erwartung, die ganze Hochschule als Institution könne hierfür in die Pflicht genommen werden, neu sei.

59 Die in 2000 verabschiedete „Lissabon-Strategie“ mag hierzu auch einen Betrag geleistet haben (Meier & Krücken, 2011). Meier & Krücken (2011: S. 97) weisen auch darauf hin, dass die Technologietransfer-Stellen auf Drängen der Politik bzw. der Ministerien eingerichtet wurden und nicht auf Drängen der Wirtschaft.

60 Der Ausbau geschah unter finanzieller Beteiligung der zukünftigen Hochschulstandorte. Dem Ausbau ging im Dezember 1989 ein Gespräch der Ministerpräsidenten mit Bundeskanzler Helmut Kohl voraus, an dessen Ende ein Beschluss über die Erweiterung der bundesdeutschen Fachhochschulen getroffen wurde (Engelfried, 1990).

61 Zwar haben sich die von den Modellen geweckten Erwartungen nicht so einfach erfüllt, aber weil zumindest einige der Modellannahmen noch wirksam sind, werden sie an späterer Stelle besprochen (siehe Kapitel II. 4.1 und II. 4.3).

Der Begriff des „dritten Auftrages“ einer Hochschule wurde in den 1990er-Jahren primär auf den durch regionale Forschungsk Kooperationen geleisteten Wissenstransfer bezogen. In jüngerer Zeit wird der Begriff weiter gefasst und bezieht auch die weniger quantifizierbaren regionalökonomischen Leistungen ein, die die Hochschule für die Region erbringt (Boucher u. a., 2003: S. 889), und bezeichnet den dritten Auftrag, neben Forschung und Lehre, nun als *service to the community* (OECD, 2007: S. 39f.). Chaniëls & van den Bosch (2011: S. 275 mit Verw. auf Charles 2003) geben den Hinweis, dass auf den dritten Auftrag bezogene Aktivitäten nicht nur zugenommen hätten, weil die Hochschulen nach einer zusätzlichen Finanzierung suchen, sondern weil die Regionalisierung der Studierendenschaften auch eine Auseinandersetzung mit der Region begünstigt habe.⁶³

Nicht-ökonomische Impulse in die Region

Hochschulen entfalten in ihren Regionen auch Wirkungen, die nur vermittelt ökonomische Fortschritte begünstigen und von der landes- oder kommunalpolitischen Ebene nicht unbedingt als für die regionale Entwicklung bedeutende Beiträge der Hochschule erkannt, eingefordert oder honoriert werden.⁶⁴ In der Literatur finden sich in Bezug auf die kulturelle Bereicherung einer Kommune durch ihre Hochschule und die gesellschaftliche Stabilisierung der Kommune und Region einige Diskussionen.⁶⁵

Nach Richard Floridas (2002) *Rise of the Creative Class* werden kreative und gebildete Personen insbesondere von Städten angezogen, die ein gutes Kulturangebot, attraktive Naherholungsgebiete, historischen Baubestand etc. vorweisen können.⁶⁶

Hochschulen können ihre Kommune beim Versuch, für diese Personengruppe beson-

62 Etwas uneindeutig sind die Forderungen gegenüber den Hochschulen, auch in Form von Weiterbildungsmaßnahmen und -studiengängen Beiträge zur regionalen Humankapitalentwicklung zu leisten. Zwar gibt es Initiativen wie einen Wettbewerb des Stifterverbandes in 2003 oder die 2006 in Berlin als PPP von FU-Berlin und Klett-Verlag gegründete „Deutsche Universität für Weiterbildung“, auf regionaler Ebene sind dem Autor derartige mit Erfolg gekrönte Initiativen aber nicht bekannt. Shattock (2003: S. 50) verweist für Großbritannien auf den negativen Einfluss einer verkehrstechnisch ungünstigen Lage auf jedwede Möglichkeit der Einkommensgenerierung, so auch bei der Weiterbildung

63 An welcher Stelle Charles (2003) diesen Punkt in seinem Paper erwähnt, konnte nicht erkannt werden. Charles zielt aber insbesondere auf britische Hochschulen ab, die mehrere Standorte haben und dadurch eine noch stärkere Regionalisierung erreichen.

64 Vgl. hierzu auch die Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Differenzierung der Hochschulen (2010: S. 59f.).

65 Vgl. die Übersicht bei Scott (2010: S. 371–373), gleichwohl er sich auf die großen Massenuniversität fokussiert und die Wirkung von kleinen Hochschulen nicht explizit thematisiert. Rhoades (2007: S. 125, 140) beklagt, dass über die Wirkungen von Professoren oder Studierenden, die sich in ihrer Hochschulregion engagieren, bislang wenig bekannt sei, da die Hochschulforschung eher an den Forschungsprofessoren interessiert sei als an denen, die sich in der Region engagieren. Hummelsheim & Timmermann (2010: S. 99) weisen darauf hin, dass externe Effekte von Bildung und vermiedene gesellschaftliche Kosten auch ökonomisch betrachtet werden können.

ders attraktiv zu werden, gut unterstützen, denn sie stellen mit ihrer Hochschulbevölkerung nicht nur viele Nachfrager von Kulturangeboten, sondern sie sind – wenn die entsprechenden Fächer an der Hochschule vertreten sind – mittelbar oder unmittelbar auch Kulturanbieter (Bromley, 2006: S. 9; Goddard & Puukka, 2010: S. 390): Von Studierenden auf Eigeninitiative betriebene oder auf Anregung von Lehrenden zurückgehende Angebote wie Radioprogramme, Filmfestivals, Theateraufführungen oder Musikdarbietungen mögen vielleicht primär Hochschulangehörige im Blick gehabt haben, können aber auch für die hochschulexterne Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.⁶⁷ Larédo (2007: S. 451) schränkt ein, dass die Bereicherung des lokalen Kulturangebotes insbesondere stattfindet, wenn die Hochschule nicht außerhalb sondern innerhalb der Stadt liegt.⁶⁸

Zur Entwicklung von Naherholungsgebieten kann manchmal auf die in umweltbezogenen Fächern vorhandene Expertise zurückgegriffen werden, bei der Vermarktung touristischer Angebote können Marketing-Professoren zu Rate gezogen werden. Weil der historische Baubestand einer Stadt von der *Creative Class* geschätzt wird, bietet sich die Chance, eine Professorin oder einen Professor als Mieter oder Käufer von kostspieligen historischen Immobilien zu gewinnen, wodurch diese Gebäude im Bestand gesichert werden können.⁶⁹ Allein die Existenz einer Hochschule in einer Stadt kann, dank der mit ihr verbundenen positiven Assoziationen, bereits das Image einer Stadt erhöhen, denn die von der *Creative Class* bevorzugten Umweltqualitäten sind gemeinhin auch bei der übrigen Bevölkerung beliebt (Goddard & Puukka, 2010: S. 390).⁷⁰

Hochschulen können neben ihrer attraktivitätssteigernden Funktion auch eine gesellschaftsstabilisierende Funktion entfalten.⁷¹ So wird das ehrenamtliche, politische und

66 Das Konzept umfasst nicht nur Künstler und die Kreativ-Branche, gleichwohl sie zu den wichtigsten Branchen in dynamisch wachsenden Wirtschaftsregionen gehört (Scott, 2010: S. 373).

67 Hochschulen sind auch Bewahrer regionaler Identitäten, indem sie bspw. wie in Merseburg ein Museum (Deutsches Chemiemuseum) betreiben (vgl. Cross & Pickering, 2008: S. 129). In den Geschichtswissenschaften hat die Auseinandersetzung mit der Region eine lange Tradition (Webler, 1986: S. 179). Scott (2010) zeigt, wie verwoben Universitäten und ihre Stadtgesellschaft üblicherweise sind.

68 Das hat, wie er weiter anführt, auch die erwünschten positiven Effekte auf den Ausbaugrad der öffentlichen Verkehrsmittel.

69 Diese Aussage fußt nur auf persönlichen Beobachtungen des Verfassers von Fällen, in denen Professoren dies taten.

70 Richard Floridas *Creative Class* ist nicht ohne Kritik geblieben. Bromley (2006: S. 9) bezeichnet dieses Werk als „*Feel-Good-Book*“ der Hochschulleitungen und der entsprechenden Branchenverbände. Vgl. auch Al James (2005).

71 Matthiesen (2007: S. 87f.) weist auf die teilweise Koevolution von sinkendem „kulturellem Kapital“ und steigendem Rechtsextremismus in Regionen hin.

unternehmerische Engagement von Hochschulpersonal in der Region stabilisierend wirksam (Back & Fürst, 2008: S. 29).⁷² Das Bildungsniveau in einer Region erhöht sich nicht nur, weil Absolventen in der Region verbleiben (Flöther & Kooij, 2012), sondern auch weil sich durch die Nähe der Hochschule die Studierneigung erhöht (Sá u. a., 2004a).⁷³ Der Bildungsstand erhält durch die Existenz einer Hochschule im kommunalen Beziehungsgeflecht ebenfalls eine neue Relevanz.

Die Hochschule kann sich für die Region öffnen und sie im Sinne der Stabilisierungswirkung durchdringen.⁷⁴ Um den Kontakt zur Kommune zu verbessern kann sie ihre Gebäude für Veranstaltungen wie Messen oder für Klausurtag von Parteien öffnen, oder ihre Sporteinrichtungen für lokale Vereine zur Verfügung stellen. Diese Öffnung wirkt wie eine strukturelle Investitionen in die Region.⁷⁵ Die die Gesellschaft stabilisierende Funktion, die Universitäten seit jeher zugeschrieben wird, weil sie die Fähigkeit kritisch zu denken schult (Blau, 1994: S. 78; Smith & Webster, 1997),⁷⁶ können auch Fachhochschulen entwickeln, wenn sie sich in der Lehre mit gesellschaftspraktischen Fragestellungen und Projekten auseinandersetzen (Kruse, 2010: S. 79). Dies hat nicht nur eine positive Wirkung auf die Studierenden, sondern zudem können hierdurch auch Wissen in die Region transferiert und ehrenamtliche lokale Kapazitäten unterstützt werden (*service learning*, Jaeger & In der Smitten, 2010; Oseguera, 2010). Dies kann auch in Form von Ringvorlesungen oder Seminaren für die nicht-studentische Öffentlichkeit geschehen (Duke, 2008: S. 90). Demgegenüber könnten *science shops* regionalen Vereinen und Initiativen die Option bieten, selbst mit Forschungsfragen an die Hochschule heranzutragen.⁷⁷

72 Die Autoren schränken jedoch ein, dass es keine Untersuchungen dazu gibt, wie umfangreich dieses Engagement der Hochschulbeschäftigten ist. Kommunalpolitische Kandidaturen sind allerdings nicht möglich, wenn Mitarbeiter ihren Erstwohnsitz nicht in der Kommune gemeldet haben.

73 Hierzu gibt es auch viele ältere Untersuchungen (Webler, 1986 verweist auf Böning & Roeloffs 1970), die neueren sind aber interessant, weil sich zeigt, dass die Nähe zum Hochschulstandort auch in jüngeren Zeiten – Sá u. a. legen ihrer Untersuchung eine Studierendenpopulation aus dem Jahr 2000 zugrunde – noch einen entscheidenden Einfluss auf die Studierneigung hat. Vgl. auch Grözinger (2008a).

74 Grubb (2003: S. 16) zufolge fehlt es zur Zeit noch an Studien darüber, welche Wirkung diese „Arbeit an der Gesellschaft“ eigentlich entfalte.

75 Hochschulbibliotheken werden gerne von Lehrern und (Unternehmens-) Beratern als Ressource genutzt und können so als strukturelle Investition in die Region verstanden werden (Larédo, 2007: S. 448; Webler, 1986: S. 189). Shattock (2003: S. 52) weist darauf hin, dass der Hochschule bekannt sein sollte, welche Kosten ihr entstehen, wenn sie ihre Angebote für andere Gruppen (Firmen, Bürger der Kommune) öffnet.

76 Bildung hat generell einen positiven Einfluss auf das staatsbürgerliche Engagement, d. h. die Wahlbeteiligung, das ehrenamtliche Engagement, Interesse an Politik und auch auf die Entwicklung zwischenmenschlichen Vertrauens (OECD, 2011: S. 233–237).

Problemlagen staatlicher Steuerung von kleinen Hochschulen in strukturschwachen Lagen

Das strategische Handeln der hier interessierenden Hochschulen an strukturschwachen Standorten kann mit Cameron & Tschirhart (1992) unter dem Vorzeichen eines fortgesetzten wirtschaftlichen Niedergangs der Region eingeschränkt sein: Die Autorinnen haben das strategische Verhalten von Hochschulen in postindustriellen Regionen untersucht – insbesondere deren Reaktionen auf Einschreiberückgänge und Budgetkürzungen – und zeigen, dass postindustrielle Umwelten einen negativen Einfluss auf Hochschulen haben. Insbesondere die Ressourcenknappheit, *turbulence* und vermehrte Wettbewerbssituationen sorgen für eine reduzierte Suche nach Informationen und Alternativen (ebd.: S.100). Um mit den Widrigkeiten von postindustriellen Umwelten zurecht zu kommen, seien *offense*-Strategien am wichtigsten, *defense*- und *creativity*-Strategien seien weniger wichtig.⁷⁸ *Offense*-Strategien bedeuten, dass sich die Organisation auf ihre Stärken konzentriert und diese ausbaut, anstatt sich um ihre Schwächen zu kümmern. Ihnen sollten *defense*-Strategien vorausgehen, d. h. die Organisation sollte sich ihre politische Unterstützung sichern und ihre Legitimität in den Augen wichtiger Anspruchsgruppen erhöhen.⁷⁹

In den staatlichen Steuerungsversuchen kamen Programme, die sich auf die Wirksamwerdung von kleinen Hochschulen in ihren strukturschwachen Regionen in Bezug auf die nicht-ökonomischen und gesellschaftsstabilisierenden Funktionen beziehen, bislang nicht vor (Pasternack, 2007: S. 436), bzw. soweit sie in den jüngeren Zielvereinbarungen vorkommen, ist dies noch nicht durch Publikationen belegt worden.⁸⁰ Die Regionalisierung der Hochschulen zielte in den 1970er-Jahren auf die bildungspolitische Erhöhung der Studierquote, in den 1990er-Jahren wurden sie von der forschungsfördernden Innovationspolitik entdeckt. Bildungs- und Innovationspolitik

77 *Science shops* wurden in den 1970er Jahren an niederländischen Hochschulen etabliert. Bürgerinitiativen konnten dort mit Unterstützung von Studierenden oder Lehrenden ihre Forschungsfrage entwickeln, die Hochschule kümmerte sich im Weiteren darum die Forschungsfrage zu beantworten. Weil diese gemeinnützigen Aktivitäten den Hochschulen keine Drittmittel bescherten, schlossen die Hochschulen mit zunehmender Bedeutung von Drittmittelwettbewerben in den 1990er Jahren wieder ihre *science shops* (Wachelder, 2003).

78 Sie rekurren dabei auf den Artikel von Zammuto & Cameron (1983) und deren Strategientypologie (*domain defense*, *domain offense* und *domain creativity*) sowie auf die Verhaltenstypologisierung gegenüber Wandel von Miles & Snow (*prospectors*, *defenders*, *analysers* und *reactors*).

79 Der Schritt zu *offense*-Strategien ist aber in postindustriellen Umwelten besonders schwierig, weil eine stressige Umwelt Manager meist konservativ werden lässt (vgl. Staw u. a., 1981; Whetten, 1987), d. h. sie neigen allein zu *defense*-Strategien.

80 Es wäre ein interessantes Forschungsdesiderat, die individuellen Ziel- und Leistungsvereinbarungen dahingehend zu untersuchen, inwieweit in ihnen nicht-ökonomische und gesellschaftsstabilisierende Funktionen der Hochschule thematisiert werden.

wurden bislang öfter getrennt- als zusammengedacht. Die auf Innovationspolitik angelegten staatlichen Steuerungsversuche verzerren und gefährden die gesellschafts-stabilisierende Funktion, welcher gerade in strukturschwachen Gebieten eine ebenso hohe Bedeutung zukommen sollte (Pasternack, 2007: S. 429f.).⁸¹

Der bildungspolitisch motivierte Gründungszweck der Fachhochschulen, durch eine Schwerpunktsetzung in der Lehre insbesondere den regionalen Arbeitsmarkt mit qualifiziertem Personal zu versorgen, stellte sich als wenig sinnvoll heraus, weil a) die Lehre eine fortlaufende Aktualisierung erfahren muss und hierzu eigene Forschungskapazitäten von großer Bedeutung sind (Hazelkorn, 2003: S. 72) und b) weil sich ohne eigene Forschungskapazitäten kaum Personal gewinnen lässt, denn das Wissenschaftssystem honoriert Forschungserfolge deutlich höher als gute Lehre. Auch die Ausrichtung der Forschung auf nur regional bedeutsame Fragestellungen wirkt sich negativ auf die Karrieremöglichkeiten von Hochschulpersonal aus. Das Drängen der regionalen Fachhochschulen hin zu mehr überregional bedeutsamer Forschung wird sich mit dem Trend zu mehr institutioneller Autonomie verstärken: „An institution with greater freedom of action may well pursue the achievement of international status rather than local utility“ (Goddard & Puukka, 2010: S. 395). Duke (2008: S. 96) empfiehlt zur Auflösung des Problems eine regionenübergreifende Vernetzung der Hochschulen: Im Netzwerk könnten lokale Probleme als Forschungsfragen an andere Hochschulen weitergereicht werden, für die sich die an einem Ort nur als lokales Problem wahrgenommene Forschungsfrage in einen übergreifenden Forschungszusammenhang einordnen lässt.⁸²

Die an regionale Hochschulen gestellten Ansprüche werden für diese in Zeiten eines forciert wettbewerblich strukturierten Hochschulsystems zunehmend schwerer einzulösen, denn die Anreizmechanismen des Wettbewerbs und die Ansprüche an regionale Hochschulen stimmen nicht überein, bzw. ihre Leistungen werden mehrdimensionaler bewertet als die von zentralen und stärker an Forschung ausgerichteten Hochschulen (vgl. Conrad & Blackburn, 1985: S. 293).⁸³

81 Duke (2008: S. 92) weist darauf hin, dass die zunehmende Bedeutung von Drittmiteinnahmen die Gesellschaft stabilisierenden Geistes- und Sozialwissenschaften stark an den Rand drängen.

82 Dem Argument, dass diese Netzwerkkoperationen nicht unserer Zeit, in der der Wettbewerb zwischen Hochschulen forciert werden soll, entspricht, begegnet Duke (2008) mit dem (nach Ansicht des Autors wenig überzeugenden) Hinweis auf die gewachsene Kompetenz der Evaluatoren und Controller, die die einzelnen Beiträge der Hochschulen bzw. Forscher schon auseinander rechnen könnten.

2. Hochschulpersonal in der Provinz

2.1 *Personal als Objekt der Hochschulforschung*

Rhoades (2007: S. 114–117) teilt in seinem Forschungsrückblick in „The Study of the Academic Profession“ die seit ca. 1970 – seiner Ansicht nach größtenteils durch Burton Clark inspirierten – Forschungsarbeiten im Bereich des Hochschulpersonals in vier Themengebiete ein: Das erste Themengebiet befasse sich mit der Zunahme von Industrieforschung und untersuche die damit verbundenen marktwirtschaftlichen Auswirkungen auf den akademischen Personalkörper.⁸⁴ Das zweite Themengebiet sei an den hochschulinternen Entscheidungsprozessen interessiert – früher habe sich das Interesse eher auf Gremienprozesse bezogen, heute eher auf das Zusammenspiel von „akademischen Managern“ und der Professorenschaft. In einem dritten Themengebiet fasst Rhoades Fragestellungen der akademischen Normen und Sozialisation zusammen und schließt hierbei auch Fragen nach der Bedeutung von Forschung, Lehre und anderen „Service-Aktivitäten“⁸⁵ von Professoren mit ein. Als viertes Themengebiet nennt er die Forschungsarbeiten zum akademischen Arbeitsmarkt und Karriereverläufen. Üblicherweise klammerten die Personalforschungsarbeiten der Hochschulforschung – das erste Themengebiet bilde hier eine Ausnahme – die Umweltbeziehungen der Organisation aus. Rhoades geht in diesem Beitrag im Weiteren auf die *managerial professionals* ein, jene Berufsgruppe in den Hochschulen, die ebenfalls mindestens einen Hochschulabschluss hat, aber nicht zur akademischen, sondern zur Verwaltungsseite der Hochschule gehört und überwiegend in Bereichen wie der Qualitätssicherung oder der Beratung beschäftigt ist. Diese Personalkategorie stößt auch in Deutschland auf ein reges Interesse (Krücken u. a., 2010).

83 Conrad & Blackburn (1985) zeigen durch den Vergleich eines Sets aus 45 in Peer-Reviews gerankten regionalen Departments mit jenen Variablen, die sich in einem Literaturüberblick als für die Bewertung von Hochschulen hinlänglich akzeptiert gezeigt haben, dass die üblichen Qualitätsindikatoren bei regionalen Hochschulen nur eine sehr geringe Erklärungskraft aufweisen: „Faculty scholarly productivity, grantsmanship, and educational qualifications; student enrollment (number) and ability; and library size all were found to be less powerful correlates of departmental quality than previously suggested.“ [...] „It may be that the correlates of departmental quality are more multidimensional in regional colleges and universities“ (Conrad & Blackburn, 1985: S. 292f.).

84 Siehe hierzu insbesondere die Arbeiten von Slaughter & Leslie in *Academic Capitalism* (1997), Slaughter & Rhoades in *Academic Capitalism and the New Economy* (2004) und Slaughter in *Research Commercialization* (2010).

85 Gemeint sind hiermit Zeiten für Verwaltungsaufgaben, für Betreuung von Studierenden, für Drittmittelbeantragungen etc. Des Weiteren liegen einige Studien zur Produktivität von Professoren vor (siehe die Übersicht bei Kyvik, 2010).

Entfernungen bzw. Distanzen werden in der europäischen Hochschulforschung nur selten thematisiert. Die Organisationsumwelt bildet in den US-amerikanischen Untersuchungen zu Community Colleges hingegen eine wichtige Rolle. Diese Hochschultyp lässt sich im Hinblick auf das Personal in eingeschränkter Weise mit den deutschen Fachhochschulen vergleichen. Community Colleges sind zweijährige Einrichtungen und bieten Studiengänge an, die eher berufsqualifizierend sind, sowie Studiengänge, deren Curriculum den ersten zwei Jahren einer „vier-Jahres-Universität“ entspricht. Sie gelten als niederschwelliges Angebot für nicht-traditionelle Studierende (Lane, 2003).⁸⁶ Forschung gehört an ihnen nicht zu den Pflichtaufgaben und das Personal braucht nicht promoviert zu sein. Community Colleges sind in jüngerer Zeit verstärkt anwendungsorientiert ausgerichtet (Schröer, 2009: S. 193). Cejda zufolge liegen 57 Prozent der öffentlichen Community Colleges in ländlichen Regionen.⁸⁷ Die ländliche Lage vieler Community Colleges stellt sie vor vergleichbare Probleme bei der Personalbeschaffung, wie sie bei kleinen Hochschulen in strukturschwachen Lagen vorkommen dürften.

86 Grubb & Worthen (1999: S. 213f.) zeigen, wie eine *open door*-Institution, die prinzipiell einen offenen Zugang hat, Selektion vornimmt: Für einzelne Kurse oder auch ganze Studiengänge bestünden Eingangstests, die Kompetenzen und Motivation der Bewerber abprüften. In den ersten Wochen verliere ein Community College gut 50 Prozent der Neuimmatrikulierten: Es komme zur Selbstselektion, weil die eigene Zeit nicht ausreiche, falsche inhaltliche Vorstellungen bestanden hätten oder die Anforderungen als zu hoch empfunden würden.

87 „Ländlich“ bedeutet in diesem Fall, dass die Community Colleges in *primary metropolitan statistical areas (PMSAs)* oder *metropolitan statistical areas (MSAs)* liegen, die weniger als 500.000 Einwohner haben oder aber ganz außerhalb einer solchen Metropolregion liegen. Diese *metropolitan statistical areas* haben meist eine zentrale Stadt von mindestens 50.000 Einwohnern.

2.2 Einfluss von Lage und Größe einer Hochschule

Die geographische Lage einer Hochschule beeinflusst die Arbeitsweise von Professoren in vielfältiger Weise. Becher & Trowler (2001: S. 108f.) argumentieren, dass es zwischen ländlichen und städtischen Szenarios Unterschiede in der Kommunikationsstruktur gebe: Lange bevor Ideen in Zeitschriften veröffentlicht werden, kursierten unter vertrauten Forschern *pre-prints*, Entwürfe, über die sie andere Kollegen schauen lassen. Wer Teil dieses Netzwerkes sei, wisse deutlich mehr (vgl. auch Kyvik, 2010: S. 457).⁸⁸ Aus ländlichen Regionen heraus lasse sich hingegen nicht so leicht ein Zugang zu diesen Netzwerken finden, weil die Treffen meist informeller Natur seien. Die Kommunikationsmöglichkeiten über das Internet hätten diese Strukturen nicht beendet, sondern vielmehr nur eine weitere Varianz hinzugefügt (Becher & Trowler, 2001: S. 108f.).

Die Leistungsfähigkeit von Kommunikation beeinflusst darüber hinaus auch die Frage, inwieweit Forschungserfolge wahrgenommen werden können und dadurch eine Reputationszuschreibung stattfinden kann (Becher & Trowler, 2001: S. 104). Die Teilnahme an Aktivitäten eines Forschungsnetzwerkes oder der Netzwerkarbeit für die eigene Disziplin wird durch räumliche Distanzen erschwert.⁸⁹ Die Qualität der Anbindung an Verkehrsnetze und die Distanz zu anderen Zentren nimmt aber nicht nur auf die Karrieremöglichkeiten eines Professors Einfluss, sie hat auch Auswirkungen auf den möglichen Umfang einer Internationalisierung der Hochschule: Denn auch für Gastprofessoren sowie für Gaststudenten, die während ihres Auslandsaufenthalts auch gerne reisen, spielt die Verkehrsanbindung eine Rolle. Leist (2007) weist darauf hin, dass die Auseinandersetzung der Hochschule mit ihrer Region nicht nur Wirkungen auf die Region habe, sondern auch auf die Hochschule, und eine Provinzialisierung der Hochschule, bzw. des Hochschulpersonals, die Folge sein könnte. Mit Gouldner (1957, 1958) kann argumentiert werden, dass Professoren sehr unterschiedliche latente Identitäten aufweisen und manche mit der Abgeschlossenheit einer strukturschwachen Region keine Nachteile verbinden.⁹⁰ Schlegel (2006: S. 140, 142) zeigt anhand der niedersächsischen Fachhochschulen, dass die Selbstwahrnehmung der Professoren hier bislang eher über die Lehre und die Möglichkeit der Nebentätigkei-

⁸⁸ Röbbken (2011: S. 77) erkennt bei ihrer Untersuchung zur Publikationstätigkeit vor und nach dem Zeitpunkt der Berufung, dass die sozialen Kontakte zu Kollegen, Peers und Kooperationspartnern eine zentrale Bedeutung für die dauerhafte Forschungsproduktivität haben.

⁸⁹ Becher & Trowler (2001: S. 108f.) argumentieren, städtische Forscher nähmen öfter an nationalen und internationalen Konferenzen teil als ihre ländlichen Gegenparts.

ten definiert wurde und fehlende Forschungsmöglichkeiten weniger als Nachteil empfunden werden. Sie erwartet jedoch zukünftig eine Bedeutungszunahme der Forschung an Fachhochschulen.

Die wissenschaftliche Profession weist an Fachhochschulen einen deutlich anderen Zuschnitt auf als an Universitäten. Im Stellenplan von Fachhochschulen sind im Allgemeinen deutlich weniger Wissenschaftliche Mitarbeiter enthalten als an Universitäten, womit diese Kategorie bei der Übernahme von Lehre, anders als an Universitäten, meistens fehlt.⁹¹ Darum, und auch weil sich über das Ideal eines Praxisbezuges ihre Beschäftigung rechtfertigen lässt, nehmen Lehrbeauftragte im Betrieb einer Fachhochschule eine wichtige Rolle ein. Zur Situation der Lehrbeauftragten an deutschen Hochschulen liegt zur Zeit noch keine umfassende Studie vor. Auch Rhoades (2007: S. 136) bemängelt, dass, obgleich Becher & Trowler (2001: S. 18) zufolge in den USA bereits 1992 etwas 27 Prozent der Hochschulbeschäftigten Lehrbeauftragte und Teilzeitbeschäftigte waren, zu dieser Personalkategorie bislang noch wenige wissenschaftliche Untersuchungen vorliegen. El-Khawas sieht hinter der international zu beobachtenden Zunahme an Lehrbeauftragten und Teilzeitbeschäftigten eher pragmatische Gründe: Für die Hochschulen seien sie, verglichen mit den bei einer Professur entstehenden Kosten pro Semesterwochenstunde, eine sehr preiswerte Alternative, durch die sie zudem auch noch langfristige personelle Bindungen vermeiden können (El-Khawas, 2010: S. 528).⁹² Fairweather (1988: S. 19–24) sieht in der Kooperation von Hochschulen mit Unternehmen die Chance, über diese Kooperationsbeziehungen aus den Unternehmen auch Lehrbeauftragte gewinnen zu können – eine Strategie, die in strukturschwachen Regionen schwieriger umzusetzen sein dürfte als in prosperierenden Regionen, da die Unternehmen, in denen die nebenberuflichen Lehrbeauftragten ihrem Hauptberuf nachgehen, tendenziell fehlen.

90 Gouldner (1957, 1958) untersucht die Professorenschaft eines Fallstudien-Colleges und wendet auf seine Ergebnisse eine Konzeption zweier latenter Rollenidentitäten an: Die Gruppe der *locals* verhalte sich zur Organisation besonders loyal, sehe Spezialisierungen als weniger bedeutend an und finde unter dem Personal der Hochschule auch die eigene Referenzgruppe. Dem gegenüber seien die *cosmopolitans* der Organisation gegenüber weniger loyal, hielten Spezialisierungen für besonders wichtig und finden ihre Referenzgruppe außerhalb der Organisation. Zwischen den drei Variablen jeder Gruppe bestünde eine Korrelation.

91 Diese Anmerkung sollte keinesfalls so verstanden werden, dass Wissenschaftliche Mitarbeiter auf halben Qualifikationsstellen mit ihrer geringen Lehrverpflichtung eine kostengünstige Möglichkeit darstellen würden Lehre abzuwickeln.

92 El-Khawas (ebd.) weist im Folgenden noch auf die Gefahr hin, dass den Hochschulen mit der zunehmenden Beschäftigung von Lehrbeauftragten und Teilzeitbeschäftigten langfristig Kompetenzen verloren gehen.

Das Fächerangebot einer kleinen Hochschule wird üblicherweise auch nur von einer relativ kleinen Professorenschaft abgedeckt. Blau (1994: S. 85) schreibt hierzu, dass es somit für die berufende Hochschule vorteilhaft ist, wenn sie Professoren gewinnen kann, die individuell ein relativ breites inhaltliches Spektrum abdecken,⁹³ denn wenn eine Hochschule viele inhaltliche Schwerpunkte anbieten kann, ist sie attraktiv für Master-Studierende (Blau, 1994: S. 99) und durch viele Master-Studierende wird eine Hochschulen wiederum für Professoren attraktiv (Becher & Trowler, 2001: S. 20).

2.3 *Einfluss von Lage und Größe eines Hochschulstandortes*

Bei der Untersuchung von kleinen Hochschulen in strukturschwachen Lagen müssen die Besonderheiten des Hochschulstandortes, der Hochschulstadt, ebenfalls betrachtet werden. Hochschulen verlangen meist von ihren neu berufenen Professoren, dass sie ihren Wohnsitz am Hochschulstandort beziehen. In der Praxis ist diese formale Bedingung bekanntlich nur schwer durchzusetzen. Bei Hochschulen an sehr dezentralen Standorten ist es für die Berufenen aber manchmal unerlässlich, zum Hochschulstandort umzuziehen, weil die schlechten Verkehrsanbindungen das tägliche Pendeln kaum zulassen.

Back & Fürst (2008: S. 32) weisen darauf hin, dass sehr peripher liegende Hochschulstandorte, wenn sie sich in der Nähe der Küste oder in den Bergen befinden, von manchen geschätzte Landschaftsvorteile – z. B. für Wasser- oder Wintersport – bieten.

Mit der peripheren Lage geht im Allgemeinen auch einher, dass es sich bei diesen Orten um relativ kleine Städte handelt. Für die Hochschule bedeutet dies, dass sie wenig Konkurrenz um öffentliche Aufmerksamkeit fürchten muss und in der Stadt eine dominante Rolle wahrnehmen kann.

In den Entscheidungsprozess für oder gegen die Annahme einer Professur in einer kleinen Hochschulstadt dürften auch Überlegungen hineinspielen, die sich auf das Privatleben beziehen. Eine kleine Hochschulstadt bringt verschiedene Vor- und Nachteile mit sich: So dürfte es für einen mitziehenden Partner in einer kleinen Hochschulstadt

93 Aus universitärer Perspektive könnte darauf hingewiesen werden, dass eine starke Spezialisierung für die wissenschaftliche Karriere eines Professors wichtiger ist, als breite Kompetenzen vorweisen zu können. Bei Fachhochschulprofessoren scheint dieser Einwand aber unbegründet, weil hier deutlich weniger Professoren Zweitrufe erhalten als an Universitäten (wo dies im Übrigen auch nur wenigen Professoren widerfährt, vgl. Grözing, 2008b: S. 65) und die Aufstiegsmöglichkeiten eher innerhalb der Hochschule, d. h. von Besoldungsgruppe W2 zu W3, bestehen (vgl. Schimank, 2001: S. 123). Wenn bereits bei der Berufung zum Fachhochschulprofessor die Eingruppierung in W3 erfolgt, dürfte mit dem Tag der Berufung bereits das hochschulische Karriereziel erreicht sein. Eine geringere Spezialisierung muss daher an Fachhochschulen nicht von Nachteil sein.

relativ schwer werden, ebenfalls einen Arbeitsplatz zu finden. Das oft deutlich reduzierte Kulturangebot und auch die höhere Sozialkontrolle einer Kleinstadt dürften von manchen als einengend empfunden werden (Hannemann, 2004: S. 37). Finkelstein (2010) hingegen sieht mit dem Generationswechsel der Professorenschaft eine Bedeutungszunahme der Familie einhergehen. Die Übersichtlichkeit solcher kleineren Hochschulstandorte dürfte tendenziell als vorteilhaft empfunden werden, um dort eine Familie zu gründen, und auch die oft niedrigeren Immobilienpreise dürften für diese Klientel anziehend wirken.⁹⁴

Der negative Einfluss einer peripheren Lage auf die Personalrekrutierung scheint unbestritten.⁹⁵ Weil nur wenige Studien zu akademischem Personal und ihrer Umwelt vorliegen, mussten in diesem Kapitel viele Vermutungen angestellt werden. Sie deuten darauf hin, dass sich an kleinen Hochschulen in dezentraler Lage andere Arbeitsbedingungen vorfinden, als wir sie aus jenen Untersuchungen kennen, die die Professorenschaften großer Universitäten als Studienobjekt auswählen.

94 Clark (1987: S. 187) weist auf die unterschiedlichen Motivationen, eine Professur anzunehmen, hin: Manche würden für ihr Fach brennen, schätzten die Diskussion mit Studierenden und verwendeten viel Zeit für ihre Forschung. Andere wiederum schätzten die Hochschule vor allen Dingen als einen mit der Familie gut zu vereinbarenden Arbeitsplatz. Schlegel (2006: S. 140) erfährt von den niedersächsischen Fachhochschulprofessorinnen und -professoren, dass sie mit ihrer Berufung eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wahrgenommen haben.

95 Vgl. auch Shattock (2003: S. 12). Shattocks Ausführungen basieren zumeist auf umfangreichen Erfahrungen und weniger auf wissenschaftlich durchgeführten Untersuchungen.

3. Die Bewerbersituation

3.1 *Demographischer Wandel*

Die Folgen des demographischen Wandels betreffen auch die Hochschulen. Auswirkungen auf die Studienplatznachfrage dürfte nicht nur die gesellschaftliche Schrumpfung haben, wie sie durch eine durchschnittliche Geburtenrate von 1,4 Kindern pro Frau entsteht,⁹⁶ sondern insbesondere die durch die Schrumpfung und andere Faktoren induzierten bundesdeutschen Binnenwanderungen. Waren in der Nachwendezeit noch starke Wanderungsbewegungen von Ost nach West zu beobachten, so wird der demographische Wandel derzeit verstärkt von einer neuen Landflucht geprägt, d. h. junge und leistungsfähige Menschen verlassen ländliche Räume und Kleinstädte und ziehen in Großstädte bzw. deren Speckgürtel – viele Kleinstädte in strukturschwachen Lagen schrumpfen und vergreisen.⁹⁷ Bevölkerungszugewinne können jene Städte verzeichnen, die in irgendeiner Weise attraktive Standortbedingungen bieten. Diese Prozesse lassen sich in West- und Ostdeutschland beobachten, sind aber in Ostdeutschland strukturell bedingt auffälliger als im Westen (vgl. Maretzke, 2009).

Obwohl diese genannten Tendenzen unbestritten sind, lassen sich genauere Prognosen über die regional zu erwartenden Bewerberzahlen kaum abgeben. Dagegen sprechen die vielen Unwägbarkeiten, die bei derartigen Prognosen bedacht werden müssen. So nimmt zwar der Anteil eines Schülerjahrganges, der eine Hochschulzugangsberechtigung erwirbt, tendenziell zu, jedoch ist die Übergangsquote zur Hochschule leicht rückläufig. Nur gut drei Viertel derer, die eine Hochschulzugangsberechtigung erworben haben, machen auch von diesem Recht Gebrauch. Auch existieren Spielräume in der Frage, ob direkt nach dem Erwerb der Hochschulzugangsberechtigung ein Studium aufgenommen wird, oder aber erst mit einer Verzögerung von mehreren Jahren: So nahm ein Großteil jenen Absolventen, die ihre Hochschulzugangsberechtigung Mitte der 1990er-Jahre erworben hatten, erst fünf Jahre später ein Studium auf (vgl. Büchel & Matiaske, 1996; Wissenschaftsrat, 2006: S. 39f, S. 27). Und auch beim Mobilitätsverhalten von Studienanfängern scheint sich das Phänomen der Bildungsesshaftigkeit aufzuweichen: Herdin u. a. (2011: S. 12) zufolge haben die ostdeutschen Hochschulen 2010 erstmals ein positives Wanderungssaldo verzeichnen kön-

⁹⁶ Im Bundesdurchschnitt ist diese Zahl seit 1990 fast stabil (vgl. Destatis, 2010).

⁹⁷ Hannemann fügt dem hinzu, dass Großstädte bzw. Metropolen Teilhabe an der Globalisierung hätten, weiter abgelegene Provinzstädte vom Globalisierungstrend weitgehend abgekoppelt sind (Hannemann, 2004; vgl. auch Sassen, 1997).

nen, d. h. der Osten hat an den Westen in der Summe keine Studienanfänger verloren, sondern diese von ihm gewinnen können.⁹⁸

Um trotz der bekannten Schwierigkeiten Schätzungen über die zukünftige Entwicklung von Bewerberzahlen abgeben zu können, sind die Landesregierungen auf Prognosen angewiesen, damit sie Programme wie den Hochschulpakt auflegen können und dadurch die Studienplatzzahlen dem erwarteten Bewerberaufwuchs anpassen können.⁹⁹ So soll bspw. nach Schätzung der Autorengruppe Bildungsberichterstattung die Studienanfängerzahl bis 2015 weiter anwachsen und erst danach langsam abnehmen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2010: S. 13).

Bei der Suche nach qualifizierten Studienanfängern sind die Hochschulen je nach geographischer Lage, also in unterschiedlicher Weise von einer Ressourcenknappheit betroffen: Für Hochschulen in strukturschwachen Lagen dürfte sich die Bewerberlage mittelfristig deutlich erschweren, Hochschulen in Großstädten oder in Zentren wie München oder Hamburg dürften auf lange Sicht noch keinen Bewerberrückgang erfahren.

98 Siehe auch Kapitel II. 3.3.

99 Prognosen über zukünftige Studienanfängerzahlen basieren zum einen auf Zahlen des HIS, das die Bruttostudierquote ermittelt, indem es Schüler nach ihren Plänen zur Aufnahme eines Studiums befragt, und zum anderen auf Zahlen des statistischen Bundesamtes, das die tatsächlichen Einschreibungen erfasst (Wissenschaftsrat, 2006: S. 27).

3.2 Struktur der Studierendenzielgruppe

Neben der quantitativen Entwicklung der potentiellen Studienbewerberzahlen lohnt sich in Bezug auf die Hochschulen in strukturschwachen Lagen auch ein Blick auf die Struktur der Studierendenzielgruppe. Die Studierenden verteilen sich im Wintersemester 2011 insgesamt zu zwei Dritteln auf Universitäten und zu einem Drittel auf Fach- und Verwaltungshochschulen (Destatis, 2011). Für Fachhochschulen dürfte interessant sein, dass unter der anwachsenden Zahl von Schülern, die in den letzten zehn Jahren eine Hochschulzugangsberechtigung erworben haben, die Fachhochschulreife gegenüber der allgemeinen Hochschulreife leicht überproportional angewachsen ist (Deutsches Studentenwerk, 2010: S. 84).¹⁰⁰ Fachhochschulen rekrutieren ihre Studierenden jedoch bei weitem nicht nur unter den Inhabern einer Fachhochschulreife: 2009 hatten 53 Prozent der Fachhochschulstudierenden eine allgemeine Hochschulreife (ebd. 2010: S. 57).¹⁰¹

Unter den Fachhochschulstudierenden hatten 2009 noch 45 Prozent vor dem Studienbeginn eine Berufsausbildung abgeschlossen, im Gegensatz zu 13 Prozent der Studierenden an Universitäten. In den FH-Studiengängen der Wirtschaftswissenschaften haben 49 Prozent, in denen des Sozialwesens 46 Prozent und in den Ingenieurwissenschaften 34 Prozent berufliche Vorkenntnisse (Ramm u. a., 2011: S. 17f.). Jedoch ist eine Berufsausbildung an den Fachhochschulen eine stark zurückgehende Vorqualifikation (Deutsches Studentenwerk, 2010: S. 58).

An Fachhochschulen studieren tendenziell mehr Studierende aus niedrigen sozialen Herkunftsgruppen.¹⁰² So gehörten 2009 von den Studierenden, die einen BA-Abschluss anstrebten, an der Universität 13 Prozent und an Fachhochschulen 20 Prozent der niedrigsten sozialen Herkunftsgruppe an (ebd.: S. 133). Dieser Personenkreis überschneidet sich nicht notwendigerweise mit dem Kreis der BAföG-Bezieher, der zum gleichen Zeitpunkt mit 29 Prozent höher als an Universitäten (21 Prozent) ausfiel

¹⁰⁰ Der Anteil der Studierenden, die über eine fachgebundene Hochschulreife oder über eine berufliche Qualifikation an die Hochschule gelangt sind, lag 2009 bei nur drei Prozent bzw. ein Prozent (Deutsches Studentenwerk, 2010: S. 57).

¹⁰¹ Teichler weist bereits für 1996 darauf hin, dass die Hälfte der Fachhochschulstudierenden eine allgemeine Hochschulzugangsberechtigung hätten (Teichler, 1996: S. 124).

¹⁰² Die vier Herkunftsgruppen sind ein Indikator in der Sozialerhebung, „der Zusammenhänge zwischen ökonomischer Situation, Bildungstradition im Elternhaus und studentischem Verhalten messbar macht. Die Hierarchien innerhalb der Kategorien des Merkmals „Stellung im Beruf“, die eine grobe Abstufung der beruflichen Tätigkeit nach den Kriterien Entscheidungsautonomie, Prestige und indirekt auch Einkommen ermöglichen sollen, werden im Herkunftsmodell der Sozialerhebung zu einer einzigen Hierarchie zusammengefasst“ (Deutsches Studentenwerk, 2010: S. 563).

(ebd. 2010: S. 295). Es ist davon auszugehen, dass die Quote der BAföG-Empfänger regional sehr unterschiedlich ist und in strukturschwachen Gebieten ein deutlich höherer Anteil an Beziehern zu finden ist.¹⁰³

Die Studienabbrecherquoten an Fachhochschulen waren in den Jahren 1999, 2002 und 2004 mit 20 Prozent, 22 Prozent und 17 Prozent noch niedriger als die Abbrecherquoten an Universitäten (24 %, 26 %, 24 %). 2006 hingegen war die Abbrecherquote mit 22 Prozent höher als jene an den Universitäten (20 %) (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2010: S. 297). 2010 war jedoch die Abbrecherquote unter den Universitätsstudierenden wieder höher. Heublein (2012) führt diese Entwicklung darauf zurück, dass die BA/MA-Umstellung in den Fachhochschulen früher durchgeführt wurde als an den Universitäten, die Umstellungsprobleme an den Fachhochschulen bereits korrigiert werden konnten und den Universitäten diese Korrektur noch bevorsteht.

3.3 *Der Weg zur Studienentscheidung*

In Deutschland herrscht zum Zeitpunkt dieser Arbeit politisch Konsens darüber, dass die Studierendenquote insgesamt erhöht und mehr Menschen zur Aufnahme eines Studiums motiviert werden sollen. Bund und Länder verständigten sich 2008 darauf, eine Studienanfängerquote von 40 Prozent anzustreben, der Wissenschaftsrat hält eine Absolventenquote von 35 Prozent für sinnvoll (ebd.: S. 117). Begründet wird das Ziel einer höheren Studierendenquote sowohl mit dem Ziel der Chancengleichheit als auch mit dem Ziel der internationalen Wettbewerbsfähigkeit (Bloch, 2009: S. 242 mit Verw. auf Wissenschaftsrat, 2006: S. 65f.).

Maßgeblich für die Entscheidung für oder gegen die Aufnahme eines Studiums sind im Allgemeinen drei unterschiedliche Faktoren: die kulturelle Schwelle, die finanzielle Schwelle und die Frage, welche Bildungsangebote zur Verfügung stehen. Diese drei Faktoren werden im Folgenden besprochen:

Der kulturelle Aspekt des elterlichen Bildungsniveaus ist für die Studienaufnahme der wichtigste Faktor. Hat zumindest ein Elternteil studiert, so ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass das Kind studiert – auch bei gleichen Noten – deutlich höher. Als zweitwichtigster Faktor gilt die berufliche Stellung (Einkommen, Status, Prestige) der

¹⁰³ Diese Annahme fußt auch auf einigen Telefonaten, die der Autor mit verschiedenen lokalen Studentenwerken im Rahmen einer anderen Arbeit führte. Gesamtdeutsche Daten, die einen Überblick über die regionalen Unterschiede aufzeigen könnten, stehen dem Autor bislang noch nicht zur Verfügung.

Eltern (Deutsches Studentenwerk, 2010: S. 96–98). Derartige verringerte Studierneigungen unter Nicht-Akademiker-Kindern werden als Sekundäreffekte bezeichnet. Die soziale Herkunft nimmt auch Einfluss auf die Fächerwahl der Studienberechtigten (ebd.: S. 84). So stammen 60 Prozent der Medizin-Studierenden und 43 Prozent der Jura-Studierenden aus der Herkunftsgruppe „hoch“ (ebd.: S. 132f.). Fachhochschulstudierenden ist es tendenziell wichtiger als Studierenden an Universitäten, dass die Berufschancen nach dem Studienabschluss gesichert sind (Wolter, 1999: S. 80).

Finanzielle Aspekte wurden mit der Einführung von Studiengebühren gerade im Hinblick auf die Studienbeteiligung bildungsferner Schichten stark in der Öffentlichkeit diskutiert. Vergleiche zwischen Bundesländern mit bzw. ohne Studiengebühren haben aber mittlerweile zeigen können, dass sich die soziale Zusammensetzung durch die Einführung von Studiengebühren nicht verändert hat (Deutsches Studentenwerk, 2010: S. 140). Auch in der HIS-Studienanfängerbefragung gaben nur 5 Prozent der Befragten an, dass sie sich aus finanziellen Gründen für eine Hochschule nahe des Elternhauses entschieden haben, bzw. dass dies der ausschlaggebende Grund gewesen sei (Willich u. a., 2011: S. 215).

Einen relativ großen Anteil an der Studienentscheidung hat die bestehende Angebotsstruktur. So wurde in verschiedenen Studien nachgewiesen, dass die Studierneigung zunimmt, wenn sich in der Nähe des Wohnortes eine Hochschule befindet (Grözinger, 2008a; Sá u. a., 2004a).¹⁰⁴ Dass Studierende in Deutschland gerne in der Nähe ihres Herkunftsortes studieren, wird als das Phänomen der Bildungssesshaftigkeit bezeichnet (Geissler, 1965; Nutz, 1991). Gärtner, der die Wanderungsbewegungen von Studienanfängern untersucht, addiert jene Studierenden, die in ihrem Heimatbundesland studieren, zu jenen, die in einem benachbarten Bundesland studieren, und zeigt damit, dass nur 14 Prozent der Studienanfänger in weiter entfernte Bundesländer abwandern (Gärtner, 2010: S. 65f.). Erklärt werden kann dieses Verhalten damit, dass Studienanfänger bestehende soziale Bindungen weiter pflegen wollen und sich das wohnortnahe Studieren günstig auf die eigene finanzielle Situation auswirkt (Willich u. a., 2011: S. 221).¹⁰⁵ Auch kann angenommen werden, dass Studienanfänger ihre Entscheidung gerade anhand von Kriterien treffen, die mit dem eigentlichen Studien-

¹⁰⁴ Die Studierneigung erhöht sich durch die Hochschulnähe auch bei Interessenten, die letztlich gar nicht an der wohnortnahen Hochschule, sondern an einer anderen studieren. Sá u. a. (2004b) zeigen, dass der beobachtete Effekt bei *professional colleges* noch deutlich höher als bei Universitäten ist.

¹⁰⁵ So können bspw. bestehende Nebenjobs auch mit dem Studienbeginn noch weiter geführt werden.

angebot wenig zu tun haben, weil es ihnen leichter fällt, diese zu beurteilen als Kriterien, die sich auf Studieninhalte, den Ruf der Hochschule etc. beziehen. Dahingegen liefert Webler als mögliche Begründung für die Neigung zum wohnortnahen Studieren, dass sich durch die Nähe die Informationsdichte über die Hochschule und das Studium erhöht (Webler, 1986: S. 184). Auch die Frage, welchen Einfluss die Größe einer Hochschule auf die Studienentscheidung ausübt, wurde bereits bearbeitet: Blau (1994: S. 83) stellt für die USA fest, dass sich leistungsfähigere Studierende, die die freie Wahl zwischen allen Hochschule hätten, öfter an großen als an kleinen Universitäten finden.¹⁰⁶ Hurtado (2007: S. 102f.) weist darauf hin, dass Studierende an kleineren Hochschulen (verständlicherweise) öfter in der studentischen Selbstverwaltung involviert sind und oftmals kleinere Gruppengrößen und engeren Kontakt zu Professoren hätten. Größere Universitäten hätten hingegen mehr Auswahl in den Studienschwerpunkten und umfangreicheres soziales Leben – seien dafür aber auch anonym.¹⁰⁷

Das qualitativ und quantitativ zur Verfügung stehende Angebot beeinflusst darüber hinaus ebenfalls die Studienentscheidung: Wenn der potenziellen Studierendennachfrage ein zu geringes Studienplatzangebot gegenübersteht, verringert sich die Zahl der Studienanfänger (Kultusministerkonferenz, 2009: S. 3). Ist dann die Entwicklung bei den Ausbildungsplätzen günstig, finden potentielle Studienanfänger in einer Ausbildung mitunter eine attraktive Alternative. Wird die Studienplatzzahl jedoch ausgebaut, wie jüngst bei den Fachhochschulen geschehen, dann nehmen mehr Menschen ein Studium auf (Deutsches Studentenwerk, 2010: S. 86–88).

Auch die regionale Wirtschaftsstruktur übt einen Einfluss auf das Studienwahlverhalten aus. Wirtschaftszweige, die in einer Region vorhanden sind, machen es wahrscheinlicher, dass die entsprechenden Studiengänge nachgefragt werden – auch, wenn sie im Studienangebot der nächsten Hochschule nicht enthalten sind. Daten, die derartige Nachfragestrukturen abbilden, werden von Geographischen Informationssystemen (GIS) abgebildet und können für eine zielgerichtete Werbung um Studienanfänger genutzt werden (Langer & Stuckrad, 2009; Mora, 2003).

¹⁰⁶ Ein Forschungsdesiderat stellt auch noch die Frage dar, ob Netzwerkvorteile, die Absolventen größerer Hochschulen haben dürften, durch die höhere Integrationsfähigkeit kleinerer Hochschulen kompensiert oder sogar übertroffen werden.

¹⁰⁷ Dieser Anonymität könnte die Universität jedoch auch entgegenwirken, indem sie die Gruppenbildung forciert um damit letztlich auch positiv auf die Studienabbrecherquote einzuwirken (Hurtado, 2007: S. 102).

4. Praxiskontakte in strukturschwachen Regionen

4.1 *Betrachtung aus Perspektive der Unternehmen*

Gemeinhin wird davon ausgegangen, dass Unternehmen die Nähe zu Hochschulen suchen, weil sie durch die Forschungstätigkeit der Hochschulen Innovationen entwickeln oder zumindest Informationen gewinnen können. Kooperationen zeichnen sich durch Abstimmung und Vertrauen aus und unterscheiden sich dadurch von einmaligen Marktsituationen, in denen allein der günstigste Preis bestimmend ist (Fritsch, 2007: S. 26). Caniëls und van den Bosch (2011: S. 278) unterteilen die Spannbreite möglicher Forschungsk Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen in drei Gruppen: Die erste Gruppe bildet die klassische Auftragsforschung, bei der Hochschulen dem Wunsch der Industrie entsprechend neues Wissen generieren. In eine weitere Gruppe ordnen sie die Forschungsverbünde ein, bei denen Unternehmen und Hochschulen gemeinsam neue Verfahren entwickeln und hierzu mitunter Personal in gemeinsamen Räumlichkeiten arbeiten lassen. Die dritte Gruppe bilden sie aus Beratungsleistungen, die Hochschulen bzw. deren Professoren erbringen. Bei Beratungsleistungen geht es nicht um die Entstehung neuen Wissens, sondern nur um die Vermittlung von bereits bekanntem und nicht extra zu entwickelndem Wissen an das Unternehmen.

Fairweather (1988: S. 25–40) weist für die USA darauf hin, dass größere Forschungsk Kooperationen überwiegend von Unternehmen eingegangen werden, die eine eigene Forschungsabteilung haben.¹⁰⁸ Diese Unternehmen wenden sich dann bevorzugt an die Top-Forschungsuniversitäten bzw. an Hochschulen, die nicht notwendigerweise in der gleichen Region liegen (Larédo, 2007: S. 450). Firmen, die keine eigene Forschungsabteilung haben, nähmen relativ wenig aus gemeinsamen Forschungsprojekten mit (Caniëls & van den Bosch, 2011: S. 281; mit Verw. auf Zahra & George, 2002). Dieses Problem wird unter dem Begriff Kooperationsfähigkeit gefasst. Sie ist neben der eigentlichen Motivation, eine Kooperation einzugehen, das wichtigste Kriterium für Forschungsk Kooperationen (Rutten & Boekema, 2009: S. 773f.). Die unternehmenseigene Forschungsabteilung deutet darauf hin, dass ein Unternehmen fähig ist, wissenschaftlich formulierte bzw. kodierte Informationen aufzunehmen. Die Fähigkeit, die in einer Hochschulk Kooperation zu gewinnenden Informationen aufneh-

¹⁰⁸ Der Zusammenhang zwischen eigener Forschungsabteilung und der Neigung, mit (Fach-) Hochschulen in Bezug auf Forschung und Entwicklung zu kooperieren, haben auch Kulicke & Stahlecker (2004: S. X) belegt.

men zu können, muss das Unternehmen vor Beginn der Kooperation einschätzen. Risiken ergeben sich aber auch, weil es für das Unternehmen aus Wettbewerbsgründen entscheidend ist, dass Forschungsfortschritte nicht publiziert werden, wie es in der Wissenschaft eigentlich üblich ist, sondern geheim gehalten werden. Insbesondere bei Produkten, die kurz vor der Markteinführung stehen, scheuen Unternehmen daher Forschungsk Kooperationen (Kulicke & Stahlecker, 2004). Fearweather (1988: S. 41–56) weist darauf hin, dass Unternehmen, die finanziell nicht gesund sind, Hochschulkooperationen meiden, weil mit ihnen auch leicht finanzielle Risiken verbunden sein können. Um gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, kann es sinnvoll sein, zunächst mit kleineren Kooperationsprojekten Erfahrungen zu sammeln. Gegenseitiges Vertrauen ist auch der Grund, warum Kooperationen leichter zustande kommen, wenn ein Absolvent der kooperierenden Hochschule in der Geschäftsleitung des kooperierenden Unternehmens tätig ist (Fairweather, 1988: S. 41).

Die Branche, in der ein Unternehmen agiert, beeinflusst ebenfalls die Wahrscheinlichkeit, Hochschulkooperationen einzugehen. In der Chemie bspw. haben Hochschulkooperationen lange Tradition, in der Elektro- und Maschinenbaubranche sind Hochschulkooperationen ebenfalls nicht ungewöhnlich, bei Handel und Dienstleistungen hingegen wird üblicherweise nicht mit Hochschulen in Bezug auf Forschung kooperiert, sondern von Professoren Beratung erbeten (Fairweather, 1988: S. 25).

Die quantitative Bedeutung von Hochschulen für die Unternehmen ist in Bezug auf Forschungsk Kooperationen empirisch wenig belegt. Mit Koglin (2011: S. 127) ist jedoch zu vermuten, dass die Rolle von Hochschulen hierbei nicht überschätzt werden sollte. Von den 130 durch Koglin befragten Unternehmen gaben 77,4 Prozent an, dass sie neues Wissen vorrangig durch ihre Kunden (77,4%) bzw. Zulieferer (67,9%) beziehen. Von 67,2 Prozent der Unternehmen wurden Universitäten und nur von 45,3 Prozent Fachhochschulen als Quelle neuen Wissens genannt.

Ein zweites wichtiges Kooperationsziel stellt das Personal dar, das Unternehmen unter den Absolventen einer Hochschule finden können. Um zukünftige Absolventen kennenzulernen oder an ihr Unternehmen zu binden, vergeben sie Stipendien für einzelne Studierende, stellen ein Firmenvorhaben als Thema für eine studentische Abschlussarbeit oder prämiieren Abschlussarbeiten durch Geldpreise (Fairweather, 1988: S. 19–24; Fritsch, 2007: S. 28).

Ein Unternehmen kann eine Hochschulkooperation aber nicht nur eingehen, weil es an Forschungsergebnissen oder an Personalrekrutierung interessiert ist, sondern auch aus noch deutlich diffuseren Gründen, beispielsweise um die Hochschule in der Region zu verankern, um damit der These zu folgen, dass die Hochschule einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung der Region als Technologiestandort hat, wodurch vielleicht z. B. die Ansiedlung von Subunternehmen wahrscheinlicher wird (Caniëls & van den Bosch, 2011: S. 282; mit Verw. auf: Power & Malmberg, 2008: S. 282). Ähnlich dürfte auch die Motivation zu begründen sein, warum Unternehmen sich durch Mitarbeit in Hochschulräten oder Fördervereinen engagieren.¹⁰⁹

Wir haben gesehen, dass es bei Betrachtung der Unternehmensseiten bei Hochschulkooperationen insbesondere wichtig ist, dass das Unternehmen die (wissenschaftlichen) Ergebnisse auch verarbeiten kann. Daher sind große Unternehmen eher an Hochschulkooperationen interessiert als kleine. Für Unternehmen sind Kooperationen mit Risiken verbunden, weshalb das Vertrauen zur Hochschule ebenfalls eine wichtige Rolle spielt. Insgesamt sollte die Bedeutung von Hochschulen für Unternehmen nicht überschätzt werden. Die Neigung, Kooperationen einzugehen, variiert mit der Branche des Unternehmens. Kooperationen werden nicht nur mit der Zielsetzung, neues Wissen zu gewinnen, eingegangen, sondern auch aus personellen oder anderen Gründen.

¹⁰⁹ Die DIHK-Publikation (2008) „Kooperationen zwischen Wirtschaft und Hochschule. Projekte und Aktivitäten von Unternehmen und Industrie- und Handelskammern“ gliedert die Kooperationsformen in folgende Punkte: 1. Vermittlung von Praktika und Abschlussarbeiten, 2. Aus- und Weiterbildungskooperationen, 3. Stipendien, Preise und Wettbewerbe, 4. Forschungs- und Entwicklungsprojekte, 5. Mitarbeit in Netzwerken/Clustern, 6. Mitarbeit in Gremien, Hochschulräten und Fördervereinen, 7. Informations- und Kontaktveranstaltungen, 8. Sonstige Kooperationen, Angebote, Initiativen. Die Publikation sagt jedoch nichts aus über die Motivation der Unternehmen, sich in eine Kooperation mit einer Hochschule zu begeben.

4.2 *Betrachtung aus Perspektive der Hochschule*

Nachdem im vorausgehenden Kapitel der Frage nachgegangen wurde, warum Unternehmen mit Hochschulen kooperieren und welche Einschränkungen dabei entstehen können, sollen nun die Interessen und Einschränkungen der Fachhochschulen diskutiert werden.¹¹⁰

Hochschulen suchen Unternehmenskontakte, weil sie darüber an Forschungsaufträge gelangen können: Die Budgetzuweisungen der öffentlichen Hand an die Hochschulen sind real rückläufig (Hochschulrektorenkonferenz, 2011: S. 3) und Forschungsprojekte decken mittlerweile einen relevanten Teil der Forschung ab. Die Überhangmittel aus Forschungsprojekten sind für Hochschulen attraktiv, auch wenn sie die realen Kosten nicht abdecken.¹¹¹ Einige Landesregierungen sind zudem dazu übergegangen, ihre Landeszuweisungen innerhalb der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) an Forschungsdrittmittel zu knüpfen (Fangmann & Heise, 2004: S. 135, 137; mit Verw. auf Leszczensky & Orr, 2004), d. h. sie honorieren die Einwerbung von Drittmitteln durch Zulagen.

Auch auf der Hochschuleseite ist die Kooperation mit Unternehmen von einigen Einschränkungen abhängig. Mit Caniels & van den Bosch (2011: S. 279) kann zunächst die Motivation der Professoren, sich dem Aufwand einer Unternehmenskooperation zu stellen, als begrenzender Faktor ausgemacht werden. Fachhochschulprofessoren haben bekanntlich eine weitaus höhere Lehrbelastung als Universitätsprofessoren.¹¹² Boudur u. a. (2003: S. 891) weisen auf einen paradoxen Effekt hin, der entsteht, wenn Hochschulen in ihrer Region auch andere Hochschulen vorfinden, mit denen sie konkurrieren müssen. In diesem Fall lasse sich ein Rückgang der Unternehmenskooperationen feststellen, weil sich die Hochschulen dann zunehmend auf Forschung als das wissenschaftliche Hauptdistinktionselement zurückziehen und Unternehmenskooperationen strenger nach ihrem Nutzen für die wissenschaftliche Prestigemehrung beurteilen. Dass industrielle Forschungsmittel nicht für jede Disziplin in gleichem Umfang

110 Vgl. auch in Kapitel I 1.2 die Ausführungen unter „Politische Erwartungen an die regionalwirtschaftlichen Impulse der Hochschulen“.

111 Der Wissenschaftsrat hat lange gefordert, die Projektpauschalen zu erhöhen. Das BMBF hat die Projektpauschalen mit Beginn 2012 von 10 Prozent auf 20 Prozent erhöht.

112 Rutten u. a. (2003: S. 2) sehen auch international eine mit der Vermassung der Hochschulen zurückgehende Finanzausstattung, die die Professoren zu Forschungskooperationen drängt. Maier & Müller (2006) weisen darauf hin, dass die akademische Orientierung in der Forschung möglicherweise nur dort gesichert ist, wo die Grundausrüstung so hoch ist, dass es sich ein Forscher auch leisten kann, ein Forschungsangebot abzulehnen.

zu finden sind, wurde bereits weiter oben dargestellt. Darüber hinaus hängt die Kooperationsfähigkeit einer Hochschule bzw. ihrer Professorenschaft auch stark davon ab, inwieweit die fachliche Ausrichtung der Hochschule und die wirtschaftliche Struktur der Region übereinstimmen (Lagendijk & Rutton, 2003). Personelle Engpässe, insbesondere auf der akademischen Seite, können sich bei der Beantragung von Forschungsprojekten ergeben. Fachhochschulen sind im Vergleich zu Universitäten bei der Einwerbung von Forschungsmitteln benachteiligt, weil ihnen – anders als den Universitäten – Haushaltsmittel zur Beschäftigung von Personal fehlen, das bei der Vorbereitung von Forschungsanträgen behilflich ist (Fritsch, 2007: S. 78; Wissenschaftsrat, 2002: S. 132). Hazelkorn (2003) zeigt, dass auch das (junge) Alter einer Hochschule Einfluss auf das Einwerben von Forschungsmitteln hat, weil junge Hochschulen oft erst wenige Forschungskapazitäten (Gerätschaften) angesammelt haben, ihnen forschungserfahrene Professoren fehlen und sie auch noch nicht die stabilen Beziehungen zu Unterstützern in der Regierung und Industrie aufgebaut haben (ebd.: S. 79).

Die Leistungsfähigkeit der unterstützenden Hochschulverwaltung spielt ebenfalls eine Rolle, weil sie Einfluss darauf hat, inwieweit die mit einer Forschungsk Kooperation verbundenen Verwaltungsaufgaben vom kooperierenden Professor oder eben von der Verwaltung kompetent übernommen werden bzw. ob sich die Hochschulverwaltung überhaupt personell in der Lage sieht, größere Forschungsprojekte zu bewerkstelligen (Caniëls & van den Bosch, 2011: S. 280).

Neben der finanziellen Abhängigkeit der Hochschulen von Forschungsprojekten mit Unternehmen kann auch eine Abhängigkeit im Hinblick auf die Ausbildungsfunktion der Hochschulen ausgemacht werden: Die Berufsorientierung der Studierenden ist keine neue Erscheinung,¹¹³ wohl aber das Ausmaß, in dem die Politik diese Berufsorientierung für richtig hält.¹¹⁴ Entsprechend honoriert sie derart ausgerichtete Studiengänge, insbesondere an Fachhochschulen, die die Berufsfähigkeit bereits mit dem Bachelor-Abschluss herstellen sollen. Auch die Studierenden erwarten gerade von Fachhochschulen eine hohe Praxisnähe (Ramm u. a., 2011: S. 80). Somit gewinnen Unternehmenskontakte für die Hochschule auch in der Studierendenwerbung an

113 Kaldewey (2010) hatte in seinem der Publikation vorausgehenden Vortrag darauf hingewiesen, dass auch der deutsche Studententag 1960 eine „praktische Nützlichkeit“, eine Öffnung hin zur Gesellschaft, gefordert habe.

114 Vgl. auch die Employability-Diskussion im Rahmen der BA/MA-Einführung, pointiert hierzu Teichler (2008a).

Bedeutung. Konkret schlagen sich diese Unternehmenskontakte in Studierendenpraktika oder aber als praktisch orientierte Abschlussarbeiten nieder. Aus Perspektive der Unternehmen haben Praktika in den verschiedenen Branchen eine unterschiedliche Bedeutung: Im Dienstleistungsbereich schätzen Unternehmen die Beschäftigung von Praktikanten mehr, als es im verarbeitenden Gewerbe oder in der Exportwirtschaft der Fall ist (Hohendanner & Rebien, 2011: S. 6). Somit kann es für die Hochschule nötig sein, dass sie in diesen Branchen Kooperationen mit der Zielsetzung eingeht, den Zugang zu Praktika für ihre Studierenden zu erleichtern.

Neben den bereits erwähnten Angeboten der Wissensgenerierung durch Forschung oder der Beratung kann die Hochschule nicht nur mit Verweis auf ihre Absolventen bzw. Praktikanten als Humankapitalentwickler an die Unternehmen herantreten, sondern auch Weiterbildungsmaßnahmen organisieren (Boucher u. a., 2003: S. 889). Levien (2007: S. 39f.) weist darauf hin, dass eine Hochschule auch als Netzwerk-Punkt in ihrer Region fungieren kann. Kooperationen können auch die Legitimität einzelner Subeinheiten einer Hochschule stützen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Forschungsk Kooperationen für die Finanzausstattung der Hochschule zunehmend relevant werden, diese jedoch nicht für jede Disziplin in gleichem Maße zur Verfügung stehen und die Professoren den Aufwand auch individuell unterschiedlich bewerten, da Forschungsk Kooperationen nicht per se für das Prestige eines Professors nützlich sind. Das Lehrdeputat von Fachhochschulprofessoren beläuft sich in der Regel auf 16 bis 18 Semesterwochenstunden,¹¹⁵ nur selten steht ihnen unterstützendes akademisches Personal zur Seite. Ebenso ist die Hochschulverwaltung nicht immer in der Lage Mehraufgaben aufzufangen. Fachhochschulen brauchen die Unternehmenskontakte auch, damit ihre Studierenden im Rahmen des Studiums Praxiserfahrungen sammeln können. Praktika werden nicht in jeder Branche gleich gerne angeboten.

¹¹⁵ Universitätsprofessoren lehren im Vergleich nur 8 bis 10 Semesterwochenstunden.

4.3 *Theoretische Modelle der Hochschul-Wirtschafts-Beziehungen*

Hochschul-Wirtschaftsbeziehungen sind keine neue Erscheinung, sondern sie haben in manchen Fächern lange Tradition. Im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts wurden insbesondere im Bereich der Chemie und Elektroindustrie Innovationen erst durch die enge Kooperation von Universitäten und Industrie möglich gemacht. Es lassen sich geschichtliche Phasen identifizieren, in denen Kooperationen, oftmals mit militärischer Absicht,¹¹⁶ intensiviert wurden und solche, in denen der gesellschaftliche Verwertungsanspruch an die Wissenschaft weniger ausgeprägt war.¹¹⁷ Die theoretische Betrachtung der Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und Hochschulen erfuhr in den 1980er Jahren einen starken Schub. Ursächlich hierfür war, dass die alten Industrienationen mit den technologischen Fortschritten – insbesondere der Japaner – und den verkürzten Produkt-Lebens-Zyklen nicht Schritt halten konnten (Rutten u. a., 2003: S. 2). Auch befanden sich bereits seit den 1970er-Jahren viele Regionen aufgrund der Konkurrenz aus Billiglohnländern im industriellen Niedergang (Goddard & Puukka, 2010: S. 391; Kloke & Krücken, 2010: S. 35).

Praktisch wurde auf dieses Innovationsdefizit reagiert, indem Transferstellen an Hochschulen geschaffen wurden. Sie sind Ausdruck eines Innovationsverständnisses, das linear gestaltet ist: Wissen entsteht demnach in der Hochschule und muss in der Auseinandersetzung mit dem – und letztlich durch das – Unternehmen in eine marktgängige Innovation transferiert werden. Transfer ist in diesem Sinne keine Weitergabe, sondern eine Übertragung von Wissen von einer in eine andere „Kultur“ (Levin, 2007: S. 43). Die Arbeit dieser Transferstellen wird mittlerweile jedoch kritisch gesehen: Kloke & Krücken verweisen darauf, dass die Anbahnung von Kontakten meist durch die an den Projekten Beteiligten selbst und ohne Einbeziehung der Transferstellen initiiert wird.¹¹⁸ In manchen Fällen dienten die Transferstellen auch dazu, die Hochschulen von der Wirtschaft abzuschirmen, indem sie Beziehungen filterten oder indem sie gegenüber dem politischen Umfeld der Hochschule als Schaufenster fungierten (Goddard & Puukka, 2010: S. 393).

116 An dieser Stelle sei auf den sehr aufschlussreichen Artikel von Torka (2006) zur Projektförmigkeit der Forschung verwiesen.

117 Kloke & Krücken (2010: S. 33) verweisen hier auf die 1950er und 1960er Jahre.

118 Der Nutzen von Transferstellen bzw. des dort beschäftigten Personals erwies sich eher in der durch sie durchgeführten Organisation von Informationsveranstaltungen oder in der Unterstützung bei der Mittelverwaltung.

In der Innovationsforschung wurde das lineare mittlerweile vom interaktiven Innovationsmodell abgelöst. Das interaktive Innovationsmodell geht davon aus, dass die Innovation ihren Ursprung nicht notwendigerweise in der institutionalisierten Forschung haben muss. Dieses Modell setzt ein anderes Verständnis des Forschungsprozesses voraus, das pointiert – und vielleicht auch etwas überzeichnet – von Gibbons u. a. (1994) beschrieben wurde. Das prominenteste der verschiedenen interaktiven Innovationsmodelle stellt das gemeinhin mit Etzkowitz & Leydesdorff (2000) verbundene *triple helix*-Modell dar.¹¹⁹ Beide Elemente, (1) das *mode 2*-Forschungsverständnis und (2) das institutionelle Arrangement der *triple helix*, sollen im Folgenden kurz diskutiert werden. Anschließend wird, dem Umstand geschuldet, dass jedes institutionelle Arrangement in weitere Kontexte eingebettet ist, (3) das Konzept der Lernenden Region besprochen.¹²⁰

(1) Gibbons u. a. (1994) unternehmen in ihrem Buch *The new Production of Knowledge*¹²¹ eine Abgrenzung zwischen zwei unterschiedlichen Formen bzw. Modi der Wissensproduktion: Sie zeichnen ein Bild der klassischen Wissensproduktion, durch die neues Wissen, aufbauend auf vorausgegangenen Erkenntnissen und im Rahmen einer wissenschaftlichen Disziplin,¹²² mit ihren disziplineigenen Methoden, Wertvorstellungen und Hierarchien entsteht, und nennen dieses Produktionsverfahren *mode 1*.¹²³ Demgegenüber entstünde Wissen im zweiten Modus anwendungsbezogen,¹²⁴ problemorientiert und transdisziplinär und kann auch nicht, wie im Modus 1 üblich,

119 Shinn (2002) betont, dass das *triple helix*-Modell kein Manifest wie *The New Production of Knowledge* hervorgebracht hat. Verwiesen wird hingegen meist auf ein *Special Issue* der Zeitschrift *Research Policy* (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), bzw. die dort von den Herausgebern unternommene Einführung in das Thema. Die *triple helix*-Perspektive beruhe auf einer Vielzahl von teilweise unveröffentlichten Papern, Zeitschriften- und Konferenzbeiträgen.

120 Das *cluster*-Konzept (Porter, 1990) wird im Folgenden nicht besprochen. Es hat zwar insbesondere in der Politik als Grundlage der Wirtschaftsförderung eine hohe Popularität erreicht – in den sich damit befassenden Wissenschaften wird es hingegen kritischer betrachtet (Fromhold-Eisebith & Eisebith, 2008; Thomi & Sternberg, 2008: S. 73, 75f.). Weil es in diesem Teilkapitel um Kooperationsmöglichkeiten zwischen Hochschulen und Unternehmen geht, wird hier das wissenssoziologische Konzept der Lernenden Region dem eher ökonomischen Modell des *clusters* vorgezogen. Siehe zur „Konzeptionsvielfalt zur Thematik Raum, Wissen und wirtschaftliche Entwicklung“ die gleichnamige Übersicht bei Thomi & Sternberg (2008).

121 Vgl. auch die sehr übersichtliche Zusammenfassung des Titels durch Gibbons (2003).

122 Zur Unterscheidung zwischen den Begriffen Forschungsgemeinschaft und Disziplinen siehe Braun-Thürmann (2010: S. 74). „Ihre soziale Relevanz erreichen die Disziplinen, indem sie den Spezialisierungsanstrengungen der Forschung, sowohl was die methodische und theoretische Herangehensweise als auch was die Ausbildungswege und Karrieren anbetrifft, eine Struktur bieten“ (ebd.).

123 „Mode 1 is meant to summarise in a single phrase the cognitive and social norms which must be followed in the production, legitimation and diffusion of knowledge of this kind. For many, Mode 1 is identical with what is meant by science. Its cognitive and social norms determine what shall count as significant problems, who shall be allowed to practise science and what constitutes good science“ (Gibbons u. a., 1994: S. 2f.).

durch wissenschaftliche Publikationen weitergegeben werden, sondern verbreitet sich über die am Produktionsprozess Beteiligten (Gibbons u. a., 1994: S. VII). An *mode 2*-Forschung nahmen nicht nur universitäre Einrichtungen teil, sondern auch nicht-universitäre Forschungseinrichtungen, Unternehmen, Beratungen etc. Und auch die Bewertung bzw. Evaluation der Forschungsergebnisse laufe nicht wie in *mode 1* über das Review-Verfahren der Peers, sondern über Forschungsberichte, die weniger von Peers als von Geldgebern, d. h. öffentliche Auftraggebern, Unternehmen usw. beurteilt werden (Nowotny u. a., 2003: S. 184f.). Die Autoren räumen zwar ein, dass es zwischen *mode 1* und *mode 2* zahlreiche Knotenpunkte gibt – sei es durch Forscher, die zwischen beiden Modi wechseln, oder durch *mode 2*-Forschungsergebnisse, die auch in *mode 1*-Bereichen rezipiert werden – aber letztlich handle es sich in der Summe um ein neues Phänomen und rechtfertige daher die Einführung eines neuen Begriffs (Gibbons u. a., 1994: S. 6–13).¹²⁵

Etzkowitz & Leydesdorff (2000: S. 116) kritisieren am Ansatz von Gibbons u. a., dass Wissenschaft schon immer vernetzt betrieben worden sei, Innovationen meist nur durch Auseinandersetzung mit ökonomischen oder gesellschaftlich relevanten Problemstellungen zustande gekommen seien und demzufolge *mode 2* der Normalfall sei, und *mode 1* nur ein Konstrukt, das die Wissenschaft zur Verteidigung ihrer Autonomie nutze. Rutten & Boekema (2009) sind hingegen der Auffassung, dass Forschung weiterhin durch *mode 1* dominiert werde, auch weil *mode 2* eine systemfremde Form sei, die nicht mit den Anreizstrukturen übereinstimme. Shinn (2002: S. 604) bemängelt die fehlenden empirischen Belege und Verbindungen zu anderen theoretischen Ansätzen und die *mode 2*-Perspektive könne schwerlich als Rahmen für weitere Forschungsarbeiten genutzt werden. Dass das Buch nicht als Grundlage für weitere Forschungsarbeiten dienen sollte, sondern vielmehr den Versuch darstellte, eine neue Wissenschaftspolitik zu etablieren, betonen Marcovich & Shinn (2011: S. 176). Festzuhalten bleibt in jedem Fall, dass Gibbons u. a. die Diskussion um eine Form der Wissensproduktion anregen konnten, die viele Parallelen mit der anwendungsorientierten Forschung von Fachhochschulen aufweist.

¹²⁴ Anwendungsbezogene Forschung meint hier, dass Wissen in seiner Anwendung entwickelt wird und dass eine Trennung zwischen Anwendung und Entdeckung nicht stattfinden kann. Diese „kontextualisierte Forschung“ ist keine „angewandte Forschung, welche die Erkenntnisse der Grundlagenforschung übersetzt“ (Braun-Thürmann, 2010: S. 79).

¹²⁵ „In Mode 2 things are done differently and when enough things are done differently, one is entitled to say that a new form has emerged“ (Gibbons u. a., 1994: S. 10).

(2) Das *triple helix*-Modell ist aus der Forschung zu regionalen Innovationssystemen entstanden (Caniëls & van den Bosch, 2011: S. 273). Es betont das institutionelle Gefüge und die interaktiven Prozesse zwischen Unternehmen, Hochschulen und der öffentlichen Hand, aus denen Innovationen entstehen können. Interaktionen finden auch dann statt, wenn sich im Zeitverlauf Veränderungen bei Unternehmen, Hochschulen oder der öffentlichen Hand ergeben. Weil sie fortlaufend miteinander in Kommunikation stehen, kommt es zu einer Ko-Evolution, bei der eine Veränderung in einem Bereich (bspw. Unternehmen) zunächst zu einem *mismatch* in der Interaktion mit den anderen beiden Bereichen führt, mittelfristig jedoch auch bei – in diesem Fall – Hochschulen oder der öffentlichen Hand zu Anpassungen führt. Diese Ko-Evolution kann bildhaft mit einer *triple helix* beschrieben werden. Innovation entstehe nun dort, wo es zu Überlagerungen der drei Bereiche komme. Diese Überlagerungen können die Form von Netzwerken, Ausgründungen aus Universitäten, Wissenschaftsparks etc. einnehmen. Das *triple helix*-Modell und das Modell der *mode 2*-Wissensproduktion eint der Umstand, „dass den *Kunden* von Wissenschaft ein größerer Einfluss auf Forschungsorganisation und die Inhalte von Forschung gegeben werden soll“ (Jansen, 2010: S. 42, Hervorhebung im Original).

(3) Das Konzept der Lernenden Region greift ebenfalls die in der *triple helix* beschriebenen Akteure auf, gewichtet deren Bedeutung jedoch unterschiedlich stark und betont das Lernen der Akteure sowie deren Eingebundensein in lokale bzw. regionale Gegebenheiten. Das Konzept der Lernenden Region geht davon aus, dass Lernen am besten in regionalen (Unternehmens-) Netzwerken gelingt, weil sich in räumlicher Nähe personengebundenes Wissen (*tacit knowledge*) leichter austauschen lässt und den beteiligten Unternehmen so Innovation ermöglicht. Der öffentlichen Hand kommt dabei die Rolle zu, mithilfe von regionalen Agenturen den Austausch im Netzwerk zu animieren und so regionales Lernen zu ermöglichen. Diese Netzwerke seien im günstigsten Fall flach und flexibel strukturiert (Rutton & Boeker, 2007: S. 132f. mit Verw. auf Asheim, 1996).¹²⁶ Ihr geographischer Zuschnitt muss sich dabei keinesfalls an den Grenzen eines Verwaltungsbezirks orientieren, sondern wird durch die Netzwerkteilnehmer räumlich abgegrenzt. Dieses Netzwerk aus Unternehmen, privaten oder

¹²⁶ Maskell & Törnqvist (2003) verweisen auf das Silicon Valley und die dortigen Netzwerke, die nur von wenigen Schlüsselpersonen zusammengehalten werden. Flach und flexibel sollten diese Netzwerke auch sein, weil sie dadurch den Ausstieg aus *lock in*-Effekten erleichtern, d. h. Zuständen, in denen sich Netzwerkteilnehmer insbesondere niedergehender Industrien gemeinsam mit ihren politischen Verbündeten gegen neue Entwicklungen sperren und das Netzwerk zum Schutz ihrer Industriezweige nutzen (Hassink, 2005: S. 523).

öffentlichen Wissenszentren und den „Animateuren“ öffentlicher Agenturen bildet zusammen mit dem regionalen Kontext (Förderprogramme, Gesetzeslage etc.), in den sie eingebettet sind, konzeptionell das System einer Lernenden Region (Rutton & Boeker, 2007: S. 138f.). Auch im Konzept der Lernenden Region kann der Hochschule eine wichtige Rolle zufallen: Sie kann nicht nur Wissensanbieter sein, sondern auch die „Animation“ des lernenden Netzwerkes übernehmen – vorausgesetzt, dass hierfür die angemessenen Strukturen an der Hochschule existieren. Die regionalen *governance arrangements* nennen Back & Fürst als weitere Voraussetzung für eine Resonanzfähigkeit der Region. Ansonsten könne aus einer „aktiven Hochschule“ beim Versuch, die Lernende Region zu entwickeln, leicht eine „frustrierte Hochschule“ werden (Back & Fürst, 2011: S. 12f.). Goddard & Puuka (2010: S. 395) weisen darauf hin, dass es in starken Regionen fachbezogene Branchennetzwerke gibt, gerade in schwachen Regionen die Wirtschaftsstruktur jedoch oft sehr heterogen sei. In strukturschwachen Lagen und bei geringer institutioneller Größe dürfte es einer Hochschule, verglichen mit einer größeren Hochschule einer Metropolregion, um ein Vielfaches schwerer fallen im Konzept der Lernenden Region eine animierende, d. h. eine aufrechterhaltende Rolle zu übernehmen.

Die vorgestellten theoretischen Modelle der Hochschul-Wirtschafts-Beziehungen (*mode 2, triple helix*, Lernende Region) zielen auf eine Förderung der Innovationsfähigkeit der beteiligten Unternehmen. Sie bemühen sich um eine Nutzbarmachung von Wissenschaft und Forschung zugunsten der Wirtschaft, zeigen jedoch nur Mechanismen auf und stellen keinesfalls Blaupausen dar, die leichtfertig auf andere Regionen übertragen werden können (Matthiesen, 2007: S. 90).

5. Zwischenfazit: Standortbedingungen in strukturschwachen Lagen

Wir haben gesehen, wie das Hochschulsystem seit den 1990er Jahren durch zahlreiche wettbewerbliche Elemente verändert wurde. Die Gremiensteuerung wurde rechtlich eingeschränkt und neue vertragsförmige Vereinbarungen, Bewertungsverfahren und -agenturen zur Qualitätskontrolle geschaffen, wodurch sich der Rechtfertigungsaufwand für die Hochschulen erhöht hat. Gerade die in peripheren Lagen aus strukturellen politischen Gründen geschaffenen kleinen Fachhochschulen verdienen an dieser Stelle eine genauere Betrachtung, waren sie doch geschaffen worden, Begabungsreserven zu erschließen und regionale Arbeitgeber durch Beratung, Forschung, aber auch durch Humankapitalentwicklung, sowie die Region insgesamt bei Strukturreformen zu unterstützen. Durch ihre Existenz in der Region verstärken sie dort die Bildungsnachfrage und fördern durch den (temporären) Zuzug von Menschen sowie durch ihr Kulturangebot und ihre Kulturnachfrage eine Akademisierung der Region. Gleichwohl die an eine periphere Hochschulen gestellten Ansprüche¹²⁷ für eine besondere Steuerungssensibilität bei der Einführung von marktförmigen Steuerungselementen sprechen, ist eine Anpassung an deren „kritischen Kontexte“ (Pasternack, 2009) bislang nicht zu erkennen.

Im Anschluss an das wettbewerbliche Hochschulsystem und die Veränderungen in der Finanzierung von Hochschulen wurden im Weiteren die Herausforderungen besprochen, denen sich kleine periphere Hochschulen in Bezug auf ihr Hochschulpersonal gegenüber sehen: Die periphere Lage erschwert den akademischen Austausch, d. h. den Anschluss an Forschungsnetzwerke, Besuch von Tagungen etc. Bewerber für Professuren sind schwerer zu finden, weil die Distanzen mitunter zu weit zum Pendeln sind und/oder der Lebenspartner in einer strukturschwachen Region keine Beschäftigung findet. Auch Lehrbeauftragte dürften in den hier interessierenden Regionen schwerer zu finden sein.

Inwieweit kleine Hochschulen in strukturschwachen Lagen aufgrund des demographischen Wandels zukünftig noch genügend Studierende finden können, wurde im darauffolgenden Teilkapitel besprochen: Zwar hat sich der Anfang der 2000er-Jahre für möglich gehaltene Bewerberrückgang nicht eingestellt, mittelfristig dürfte es aber gerade in den peripheren Regionen aufgrund des demographischen Wandels und der

¹²⁷ Conrad & Blackburn (1985) weisen auf eine im Vergleich zur klassischen Forschungsuniversität erhöhte Mehrdimensionalität der Leistungsbewertung hin.

Abwanderung hin zu zentraleren Städten schwieriger werden, Studienplätze auszulasten. Weil die Fachhochschulreife im Vergleich zur Allgemeinen Hochschulzugangsberechtigung unter den Schulabsolventen überproportional zunimmt und auch, weil es bildungspolitisch gewünscht ist, dass die Studierendenquote weiter wächst und somit auch Bewerber aus niedrigeren sozialen Herkunftsgruppen – die tendenziell den Hochschultyp Fachhochschule bevorzugen – zu einem Studium gelangen sollen, hat der hier fokussierte Hochschultyp eine besondere Relevanz.¹²⁸

Auch in Bezug auf die Praxiskontakte einer Hochschule lassen sich in der Literatur einige Besonderheiten für die hier interessierenden Hochschulen erkennen. So wurde dargelegt, dass Unternehmen gegenüber Forschungsk Kooperationen aufgrund von finanziellen Risiken und der wissenschaftlichen Arbeitsweise zurückhaltend sind, sie bei Forschungsk Kooperationen große Forschungsuniversitäten den kleinen regionalen Hochschulen vorziehen und auch kooperationsfähige Unternehmen in strukturschwachen Regionen schwerer zu finden sein dürften. Nach Sichtung der Literatur scheint sich für Unternehmen die Notwendigkeit, mit regionalen Hochschulen zu kooperieren, eher daraus zu ergeben, dass über sie Personal gefunden werden kann und weniger daraus, dass über sie neues Wissen zu beziehen ist. Die Bedürfnisse der Hochschulen sind zum einen dadurch gekennzeichnet, dass sie Forschungsprojekte (und deren Überhangmittel) benötigen, die möglichst nah an den eigenen bzw. an den Forschungsschwerpunkten der Professoren liegen und mit denen sich im Wissenschaftssystem Anerkennung gewinnen lässt. Fachhochschulen haben weniger Haushaltsstellen für Forschung, bzw. für die entsprechende Antragsstellung, als Universitäten. Jungen Hochschulen fehlen darüber hinaus oft noch Kapazitäten, Erfahrungen und Kontakte. Zum anderen brauchen Hochschulen Praxiskontakte, weil Studierende diese suchen und sich aus ihnen auch Legitimität gegenüber der Landespolitik gewinnen lässt. Letzteres wird auch an den theoretischen Diskussionen zur *mode 2*-Forschung, dem Konzept der *triple helix* und der Lernenden Region deutlich, die jeweils auch die hier interessierende räumliche Dimension thematisieren.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Problemlagen scheint eine Anpassung der *governance*-Modalitäten zugunsten kleiner Hochschulen in strukturschwachen Lagen – im Sinne eines fairen Wettbewerbs, wenn er denn stattfinden soll – geboten. Die in peripheren Lagen aus strukturpolitischen Gründen geschaffenen Fachhochschulen

128 Der Wissenschaftsrat (2010: S. 74f.) spricht sich ebenfalls für einen überproportionalen Ausbau der Fachhochschulen und ihrer Aufgabenbereiche aus.

dürften in diesen wettbewerblichen System benachteiligt sein. Ob und wie sie unter diesen Bedingungen in ihren strukturschwachen Lagen bestehen, soll im Weiteren untersucht werden.

III. Erarbeitung eines organisationstheoretischen Bezugsrahmens

1. Notwendigkeit einer theoretisch geprägten Sichtweise

Qualitative Studien werden oft unternommen, weil sich ein Phänomen bislang durch keine passende Theorie erklären lässt und Fallstudien sollen dann zu ersten Theorien führen (Merriam, 2010). Eisenhardt (1989) empfiehlt, keine Eingangstheorie und abgeleitete Thesen zu verwenden, sondern sich im Gegenteil möglichst frei von theoretischen Vorannahmen zu machen. Die völlige theoretische Offenheit eines Forschers ist auch in der qualitativen Forschung ein kaum zu erreichendes Ziel (Brewerton & Millward, 2001). Es ist eher anzunehmen, dass eine unterschwellig vorhandene theoretische Vorprägung des Forschers in Bezug auf ein Forschungsvorhaben immer vorhanden ist (Opp & Wippler, 1990: S. 4). Diese Perspektive ist also sinnvollerweise auch zu benennen. Die Benennung eines theoretischen Rahmens erleichtert darüber hinaus auch die Vergleichbarkeit einer Studie bzw. ihrer Ergebnisse mit denen anderer Studien (Patton, 2002: S. 87). Miles & Huberman (1994: S. 55) können sich die Durchführung einer Studie ohne theoretischen Rahmen auch praktisch gar nicht vorstellen: All jene Informationen, die beim Feldbesuch relevant erscheinen, könnten vom Forscher kaum in ihrer Gänze aufgenommen und schriftlich dargestellt werden bzw. vom Leser der Studie auch nicht gelesen werden. Somit ist es sinnvoll und notwendig, einen theoretischen Rahmen zu benennen, der die Hauptperspektive expliziert. Dabei stellt es kein Problem dar, dass für eine empirische Studie auch unterschiedliche theoretische Rahmen vorstellbar sind. Jeder dieser Rahmen, soweit er im Einzelfall als geeignet gelten darf, kann unterschiedliche Zusammenhänge aufdecken (Patton, 2002: S. 87). Diese Hauptperspektive des theoretischen Rahmens entsteht aus zugrunde gelegten Annahmen über Beziehungen zwischen einzelnen Elementen, bestimmt dadurch den Einstieg in die Datensammlung und dient als wichtiger Referenzpunkt für die Datenanalyse (Brewerton 2001: S. 73).

Auch Yin betont, dass die Forschungsstrategie einer Fallstudie (vgl. Kapitel IV. 1.3) Einstiegshypothesen verlangt, deren Konstruktion jedoch nicht zwangsläufig einer

etablierten Theorie folgen muss,¹²⁹ sondern nur auf vermutete Wirkungszusammenhänge verweisen muss. Somit können die vor der Durchführung der Fallstudie angestellten Zusammenhangsvermutungen die nötige Richtschnur für die Datensammlung und auch für die Analyse der Fallstudie liefern (Yin, 1981: S. 60). Diese Bezugnahme zu einem theoretischen Rahmen schränkt die für die qualitative Forschung übliche Offenheit nicht notwendigerweise ein: In Interviewsituationen können Fragen offen gestellt werden, wodurch dem Interviewpartner Raum gegeben wird, auf vom Forscher nicht vermutete Zusammenhänge hinzuweisen.

¹²⁹ Bei Verwendung einer etablierten Theorie ergibt sich hierdurch auch keine Ausschließlichkeit, d. h. die Hinzuziehung anderer Theorien ist nicht nur legitim, sondern auch geboten. Der theoriegeleitete Einstieg in eine Fallstudie macht die Abgrenzung dieser Methode zur oft verwechselten *Grounded Theory* deutlich (Yin 2003).

2. Organisationstheoretische Betrachtungen der Hochschule

Um das strategische Verhalten von kleinen Hochschulen in strukturschwachen Lagen verstehen zu können, wird im Folgenden zunächst unter den zahlreichen organisationstheoretischen Konzeptionalisierungen der Hochschule nach geeigneten Theorien, Modellen und auch Hinweisen, die für das Verständnis des hier interessierenden Verhaltens aufschlussreich sein können, gesucht. Insbesondere wird danach geschaut, welche theoretischen Ansätze den Kontextbedingungen der in dieser Arbeit interessierenden peripheren Hochschulen Rechnung tragen und darüber hinaus für sich beanspruchen, organisationales Verhalten zu beschreiben. Eine Betrachtung von organisationalen Modellen ist an dieser Stelle notwendig, damit sie sowohl für die Datensammlung als auch für die spätere Analyse und die Diskussion der Ergebnisse herangezogen werden können.

Modelle, die die Hochschule als Organisation beschreiben, wurden bereits in einigen Überblicksarbeiten – mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen – zusammengefasst. Im deutschsprachigen Raum ist hier die umfangreiche Arbeit *Die Universität als Organisation* von Pellert (1999) zu nennen. Auch Engels (2004) kurzer und dicht formulierter Artikel wird in der Hochschulforschung breit rezipiert. In der englischsprachigen Literatur gilt Birnbaums (1988) *How Colleges Work* als Überblickspublikation, die verschiedene organisationstheoretische Betrachtungsweisen der Hochschule zusammenfasst. Auch Birnbaum setzt in der Auswahl der von ihm vorgestellten Modelle eigene Schwerpunkte und entwickelt in dieser Publikation ebenfalls ein eigenes Modell. Die hier vorliegende Arbeit kann und will die Fülle der inzwischen vorliegenden organisationstheoretischen Modelle nicht in ihrer Gänze zusammenfassen, sondern trifft eine für den Gegenstand adäquate Vorauswahl. Da die hier eingenommene Perspektive vornehmlich eine ist, die die Umweltbeziehungen der Hochschule in den Blick nimmt, orientiert sich die Vorstellung organisationstheoretischer Modelle an der von Peterson (2007) in *The Study of Colleges and Universities as Organizations* behaupteten Beziehung zwischen den Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und den darauf reagierenden neuen Modellentwicklungen zur Hochschule als Organisation. Anders formuliert: Auf sich im Zeitverlauf ändernde Umweltbedingungen antworteten die Hochschulen mit Anpassungen im Verhalten. Diese Verhaltensänderungen wurden durch Wissenschaftler untersucht und in neue Modelle überführt. Dabei integrierten sie meist auch zumindest Teile von vorausge-

henden Modellen (Peterson, 2007: S. 150). Konsequenterweise gliedert Peterson seinen Artikel chronologisch. Er legt damit eine Rezeptionsgeschichte von Theorien in der Hochschulforschung vor. Dieser Gliederungsform soll hier, soweit sinnvoll, gefolgt werden und die entsprechenden Modelle knapp ausgeführt werden. Angemerkt werden darf an dieser Stelle jedoch auch, dass die Entwicklung von organisationstheoretischen Modellen über den engen Gegenstandsbereich der Hochschule immer auch im Kontext von sich im Zeitverlauf wandelnden organisationstheoretischen Sichtweisen betrieben wurde (Morgan, 1986).

2.1 *Klassische Perspektiven*

Peterson beginnt seinen Überblick in den 1950er Jahren, in denen in den USA eine Expansion des Hochschulbereichs begann, die in Deutschland erst 15 Jahre später einsetzte. Neue Hochschulen wurden gegründet (die ihre eigenen Ziele entwickeln mussten) und alte wurden vergrößert (Peterson, 2007: S. 154). Die Beobachtung von Reaktionen der Hochschulen auf die neuen Herausforderungen führte zur Rezeption von theoretischen Modellen. Diese sind im Einzelnen:

(1) Modelle, die insbesondere durch Webers bürokratische Sichtweise geprägt waren. Sie wurden vorrangig mit Blick auf sehr große Universitäten entwickelt. Heute kann mit Pellert (1999: S. 81–105) einer sich an Webers bürokratischer Sichtweise orientierenden Organisationsverständnis kritisiert werden, dass dieses Organisationsverständnis von der Hochschule bzw. von der Hochschulleitung ein Detailwissen verlangen würde, das der Wirklichkeit nicht entspricht.

(2) Modelle, die auf einem kollegialen Verständnis basierten. Diese erleichtern insbesondere das Verständnis für neu entstandene sowie kleine Einrichtungen. Das kollegiale Modell geht zurück auf Goodmans *Community of Scholars* (1962) und Millets *Academic Community* (1962). Birnbaum (1988: S. 85f.) illustriert dieses Modell durch eine fiktive Beispielhochschule, die nur wenig mehr als 1000 Studierende hat und sehr alt ist. Peterson hingegen führt dieses Modell für kleine und noch junge Hochschulen an. Aber ob nun jung oder alt, kollegiales Verhalten ist wahrscheinlich, wenn die Organisationsmitglieder ein ähnliches Verständnis vom Auftrag der Hochschule (Hardy u. a., 1983: S. 419) zeigen.¹³⁰ Peterson (2007: S. 155) selbst kritisiert an diesen

¹³⁰ Hardy u. a. (1983: S. 419) erwähnen darüber hinaus, dass ein kollegiales Verhalten auch bei kleinen prestigeträchtige Einheiten oder in Fachbereichen mit charismatischen Leitungen möglich ist oder wenn es genug Spielraum (*slack*) gibt, um verschiedene Interessen zu befriedigen. Grundsätzlich würden kollegiale Modelle aber unrealistisch viel Harmonie voraussetzen (ebd. S. 418).

Modellen, dass sie noch völlig auf die internen Gegebenheiten der Organisation fokussiert waren, also noch nicht die bald dominierende Perspektive des offenen Systems (Katz & Kahn, 1978) einnahmen.

Für die Dekade von 1965 bis 1975 weist Peterson auf viele gesellschaftliche Konflikte hin, die große Unruhe in die Hochschulen brachten, aber in deren Zuge die Hochschulen auch für Minderheiten geöffnet wurden. Er ordnet dieser Phase die Entstehung fünf¹³¹ prominenter Modelle zu, die allesamt eine offene Systemperspektive einnehmen und von denen im Folgenden die vier für diese Arbeit relevanten referiert werden sollen:

(1) die organisationale Saga von Clark (1970, 1972): Die organisationale Saga integriert das kollegiale Modell, fokussiert darüber hinaus aber Besonderheiten der Geschichte einer Hochschule („Heldentaten“), durch die sich Mitarbeiter und Studierende mit der Hochschule und ihren Eigenarten identifizieren und sich ihr gegenüber besonders loyal verhalten.¹³²

(2) das politische Modell von Baldrige (1971): Diese Sichtweise betont den Umstand, dass Entscheidungen in Hochschulen meist weder regelgeleitet noch rational, sondern durch Interessengruppen bzw. Mehrheiten getroffen werden. Entsprechend lässt sich eine Koalitions- oder Fraktionsbildung beobachten. Und auch der Einfluss einzelner Mitglieder auf den Meinungsbildungsprozess ist unterschiedlich stark.¹³³

(3) die lose Kopplung (Weick, 1976): Aus Perspektive der losen Kopplung – einer Perspektive, die Weick für Schulen entwickelt hat – ist die Hochschule lose in Subeinheiten gegliedert. Die Subeinheiten können sich individuell und flexibel an ihre Gegebenheiten anpassen. Veränderungen in einer Subeinheit ziehen durch die lose Kopplung jedoch oft Veränderungen in anderen Einheiten nach sich und es ist nicht immer klar erkennbar, was Ursache und was Wirkung ist. Aufgrund der losen Kopplung ist

131 Auf die Konzeptionalisierung der Universität als ein Konglomerat (Lee & Bowen, 1971, *The Multicampus University*) wird verzichtet, weil sie uns eine in dieser Arbeit nicht benötigte Perspektive liefern würde.

132 Die Geschichte bzw. der Mythos habe sich in den von Clark (1972) untersuchten Hochschulen über Jahrzehnte entwickelt und habe jeweils eine Person (den Helden, d. h. einen ehemaligen Präsidenten) besonders positiv hervor. Diese Saga manifestiere sich auch in Eigenarten, wie besonderen didaktischen Ansätzen, bestimmten Seminaren oder Prüfungsverfahren.

133 Hardy u. a. (1983: S. 419) weisen darauf hin, dass politische Prozesse erst entstehen, wenn fragmentierte Interessen vorliegen, die Interessengruppen voneinander abhängig, die Ressourcen knapp und die Problemlagen kritisch sind.

eine zentrale Steuerung kaum möglich. Huber (2009) weist darauf hin, dass eine Verengung der Kopplung die Fehleranfälligkeit der Organisation erhöht.¹³⁴

(4) das Mülleimer-Modell (Cohen u. a., 1972) bzw. die organisierte Anarchie: Dieses Modell geht davon aus, dass in einer großen Gruppenuniversität Entscheidungsverfahren von den Verantwortlichen nicht durchgängig begleitet werden können und ihnen oftmals auch die fachlichen Kompetenzen fehlen. Probleme und mögliche Lösungen geraten somit wie in einem Mülleimer durcheinander. Probleme werden schließlich dadurch gelöst, dass sie von einer Lösung gefunden werden. Dieses Entscheidungsmodell, das mit dem Bild eines Mülleimers charakterisiert wird, fußt auf einem anarchischen Organisationsverständnis, das Cohen u. a. durch drei Eigenschaften beschreiben: unklare Ziele (die eher einer losen Sammlung von Ideen entsprechen), unverstandene Technologie (geleitet wird pragmatisch und durch *trial and error*) und fluktuierende Entscheidungsteilnehmer (die sich nicht um alle Entscheidungsnotwendigkeiten kümmern können und eigentlich lieber forschen möchten). In dieses Entscheidungsmodell wurden sehr überzeugende Beobachtungen integriert (Meier & Schimank, 2010: S. 110; Pellert, 1999: S. 105), die jedoch eher für größere bzw. unübersichtlichere Universitäten und weniger für kleine Hochschulen zutreffend erscheinen. Hardy u. a. merken zudem an, dass diese Form der Entscheidungsprozesse zwar vorkommt, bezweifeln aber deren Relevanz (Hardy u. a., 1983: S. 420).¹³⁵ Wenn es sich um relevante Entscheidungen handeln würde, müssten sich Hochschulen sehr viel unvorhersehbarer und wechselhafter entwickeln (ebd.: S. 429).

Die nächsten Phase, die für Peterson bereits 1972 beginnt, ist in den USA durch die Umstellung der öffentlichen Finanzierung geprägt: Die staatlichen Zuschüsse werden nun nicht mehr an die Hochschulen ausgezahlt, sondern den Studierenden überwiesen, die damit eine weit höhere Marktmacht erhielten. Gleichzeitig wurden die Kriterien erweitert, die Bildungseinrichtungen als Hochschulen definieren, wodurch ein deutlich größerer Markt geschaffen wurde. 1980 hatte die USA bereits eine Studierquote von fast 50 Prozent eines Altersjahrgangs erreicht und die Studierendenzahl nahm nur noch sehr wenig zu. Eine steigende Inflationsquote und sinkende öffentliche Einnah-

¹³⁴ Hüther (2010: S. 134) weist darauf hin, dass im Verwaltungsapparat einer Hochschule und im wissenschaftlichen Ausbildungssystem, d. h. im Verhältnis zwischen dem Personal auf Qualifikationsstellen und der entsprechenden Professur, kein lose gekoppelte Gliederung, sondern eine enge hierarchische besteht.

¹³⁵ Letztlich seien nicht für jeden Sitzungsteilnehmer alle Themen gleich wichtig: „Some decisions are important only to individuals (their champions), and so, while their colleagues may play in the garbage can, they play seriously. Other decisions are important to many, and so all play seriously“ (Hardy u. a., 1983: S. 420).

men zwangen die Hochschulen, die Studiengebühren weiter anzuheben. Diese Veränderungen intensivierten den Wettbewerb zwischen den Hochschulen erheblich (Peterson, 2007: S. 159). Hochschulen interessierten sich verstärkt für Marketing und versuchten, interne Kosteneinsparungen zu erzielen.

Für diese Zeit kann Peterson auf keine anerkannten Modelle verweisen, wohl aber auf die intensive Rezeption bestimmter Ansätze. Diese waren vor allen Dingen:

(1) eine durch und in Bezug auf Kotler (1976) thematisierte Marktorientierung. Marktorientierung bedeutet im Kontext der Hochschule, dass an die Stelle der Definition der *needs* durch die Professorenschaft die *wants* der Kunden – hier: der Studierenden – gesetzt wird (Johnson, 2003: S. 142).¹³⁶

(2) die Perspektive des Ressourcenabhängigkeitsansatzes (Pfeffer & Salancik, 2003): Diese betont den Ressourcenbedarf einer Hochschule und erklärt daraus u. a. die Strategien der Hochschule gegenüber jenen externen Organisationen, die auf den Ressourcenfluss einwirken können.¹³⁷

(3) Arbeiten, die die Hochschulen als strategisch handelnde und sich auf eine Nische spezialisierende Institutionen beschreiben: Keller (1983) mit *Academic Strategy* und Chaffee (1985) mit *Three Models of Strategy*. Kellers Buch basierte auf der Annahme einer zurückgehenden Studierendenpopulation und eines dadurch entstehenden Wettbewerbs um Studierende.¹³⁸

(4) Arbeiten, die sich darum bemühten, Kosteneinsparungen in Hochschulen möglich werden zu lassen.¹³⁹

(5) Vereinzelt wurde bereits die neo-institutionalistische Perspektive (Meyer & Rowan, 1978) rezipiert.

136 Von Kotlers Marketing-Mix wurde im Hochschulbereich jedoch hauptsächlich die Promotion eingesetzt (Johnson, 2003: S. 147).

137 „However, the model of colleges and universities as resource-dependent institutions has been widely embraced and has shaped a great deal of our organizational research“ (Peterson, 2007: S. 160).

138 Kellers (1983) *Academic Strategy* kann eher als ein sich an allgemeinen Prinzipien der Managementliteratur orientierender Ratgeber verstanden werden, der in dieser zeitlichen Phase eine hohe Popularität erreichte. Ein eigenes Modell wird hier hingegen nicht entwickelt. Keller (1983: S. 140–142) betont, dass Strategiepläne nicht als *blueprints* zu verstehen seien, sondern als generelle Richtlinien mit spezifische Aussagen, die nicht der Vision einer Hochschulleitung entspringen, sondern bspw. auf demografischen Vorhersagen oder Arbeitsmarktanalysen basieren sollten. Ein strategischer Plan lasse sich zudem nicht durch eine gesonderte Abteilung entwickeln – diese sammelt nur Daten für die Entscheidungsfindung –, sondern muss von der ganzen Hochschule erarbeitet werden.

139 Auf eine weitere Ausführung wird an dieser Stelle verzichtet, weil die hierzu entstandenen Publikationen nicht dem Interessenschwerpunkt dieser Arbeit entsprechen.

2.2 Neuere Perspektiven

1985 beginnt für Peterson eine neue, bis 1995 dauernde Phase, die insbesondere durch ein wachsendes Bewusstsein für die Unterrepräsentanz von benachteiligten Studierendengruppen geprägt war.¹⁴⁰ Daraus resultierte eine Interessenverlagerung weg vom Hochschulmanagement hin zu einer intensiveren Beschäftigung mit der Lehrqualität sowie Zugangs- und Gleichbehandlungsfragen (Peterson, 2007: S. 163). Drei theoretische Ansätze versuchen diese neuen Herausforderungen aufzugreifen:

(1) Kulturelle Perspektiven des Managements werden auf Hochschulen übertragen (Masland, 1985)¹⁴¹ und Clarks (1970) Saga findet nun in der organisationskulturellen Hochschulforschung eine weite Rezeption (Välimaa, 2008).

(2) Die Matrix-Perspektive von Alpert (1985) beschreibt die Handlungsfähigkeit von Universitäten im Umgang mit schrumpfenden Budgetzuweisungen, betont die Bedeutung von Disziplinen im Vergleich zu Fakultäten und zeigt deren Wirkung auf Ressourcenströme auf.¹⁴² Er integriert auch die Perspektive von Pfeffer & Salancik (1972).

(3) Das kybernetische Modell von Birnbaum (1988) geht von einfachen Regeln aus, auf die sich bspw. die Kollegen verständigt haben, die in den verschiedenen Ebenen und Subeinheiten der komplexen Organisation Hochschule existieren, und die zu einem negativen Feedback und entsprechenden spontanen Korrekturen führen, wenn von diesen Regeln zu weit abgewichen wird.¹⁴³ Ein Feedback gilt in diesem Modell

140 Die Unterteilung in klassische und neuere Perspektiven wird an dieser Stelle in Anlehnung an die Unterteilung der Organisationsmodelle durch Enders (2008: S. 232) vorgenommen. Musselin (2007) zufolge seien nur vier relevante Modelle entstanden: (1) das werterorientierte kollegiale Modell (zu dem Clarks Saga und spätere kulturelle Modelle auch nur Erweiterungen sein), (2) das politischen Modell (das auch von Pfeffer & Salanciks Ressourcenabhängigkeitsansatz integriert wird), (3) die verschiedenen bürokratischen Modelle (wie auch Mintzbergs Qualifizierung als *professional bureaucracy*) und (4) das Mülleimermodell. Alle Konzeptionierungen der Hochschule, die nach diesen Modellen ab der zweiten Hälfte der 1970er Jahre entstanden seien, sieht sie nur noch als Variationen der ersten vier Modelle an, weshalb sie zu dem Schluss kommt, dass es eigentlich gar keine neuen Modelle mehr gibt (Musselin, 2007: S. 66).

141 Masland (1985: S. 158) verweist auf einige Autoren, die Analogien zwischen japanischen Management-Praktiken und den partizipativen Entscheidungsverfahren in selbstverwalteten Hochschulen erkennen. Masland trägt in seinem vielbeachteten Artikel vier *windows* zusammen, durch die die Kultur einer Hochschule betrachtet werden kann. Dies sind die Saga (Clark, 1970), Helden oder Heilige (Deal & Kennedy, 1988; Dill, 1982), Symbole oder Metaphern und Rituale.

142 Alper (1985) sieht der Universität ist die einer lose gekoppelten Universität, die aus vielfältigen Gründen unreformierbar ist und auf abnehmende Budgetzuweisungen immer nur mit „Gürtel enger schnallen“ reagiert.

143 Die Administration kümmert sich um legitime Ausnahmen (Birnbaum, 1988: S. 190).

als ein Input. Inputs sind hier deutlich wichtiger als Outputs, weswegen eine derartige Organisation ohne positiv formulierte übergreifende Ziele auskommt.¹⁴⁴

Ab 1995 beginnt für Peterson eine Phase, die sich durch sieben Themen bzw. Herausforderungen charakterisiert, denen sich Hochschulen gegenüber sehen: (1) Öffnung der Hochschulen für unterrepräsentierte Gruppen, (2) interaktives Lernen über das Internet, (3) Qualität der Lehre, (4) Fort- und Weiterbildung, (5) Technologietransfer, (6) Internationalisierung – auch in Bezug auf neu zu gründende Auslandsstandorte, (7) zunehmende Budgetknappheit. Auf zwei als Reaktion entwickelte Modelle sei hier besonders ausführlich hingewiesen:¹⁴⁵

(1) Das adaptive Modell wurde von Gumpert & Sporn (1999) entwickelt und insbesondere von Sporn (1999) spezifiziert. Hier entwickelt Sporn das Modell der *Adaptive University* anhand von Fallstudien drei amerikanischer und drei europäischer Universitäten.¹⁴⁶ Dieses Modell führt Elemente auf, die eine Anpassungsfähigkeit entweder erhöhen oder behindern. So zeigt sie, dass (1) zunächst relevant ist, wie die externe Umweltveränderung intern wahrgenommen, d. h. als Krise oder als Herausforderung definiert wird. Die Anpassungsfähigkeit setzt voraus, dass Hochschulen (2) ein klares Leitbild und Ziele entwickeln. Die Anpassungsfähigkeit wird dann befördert durch (3) einen unternehmerischen Geist, (4) eine differenzierte Struktur¹⁴⁷ und (5) professionelles Personal. Damit Anpassungsentscheidungen auch umgesetzt werden könnten, soll-

144 Anstatt übergreifende Ziele anzustreben, werden in ihrer Komplexität handhabbare kleinere Ziele gewählt, bspw. anstatt Exzellenz direkt anzustreben, wird das Unterziel, das Ranking eines wichtigen Studiengangs zu verbessern, gewählt (Birnbaum, 1988: S. 184). Diese Unterziele werden sequentiell, d. h. nicht simultan und daher ohne Rücksicht auf Zielkonflikte bearbeitet (ebd.: S. 190). Die Effektivität der Organisation beruht auf der Stabilität von Verfahren und Normen. Neben diesen gesetzten Normen wird die Koordination auch durch die Ausbildung der Organisationsmitglieder und der Organisationskultur gewährleistet. All diese Punkte führen dazu, dass die Hochschule extrem schwer zu reformieren ist (ebd.: S. 192). Birnbaums Verständnis der Universität folgt in weiten Teilen der neo-institutionalistischen Perspektive, er sieht die Organisation als lose gekoppelt, erkennt bürokratische, kollegiale und politische Prozesse (ebd.: S. 178).

145 Peterson weist dieser Phase nicht nur zwei, sondern vier Modelle zu: Das adaptive, das kontextuelle, das unternehmerische und das virtuelle Modell. Über das kontextuelle Modell, das von Peterson selber entwickelt wurde, konnte vom Autor nichts in Erfahrung gebracht werden, was über die wenigen Zeilen in der Überblicksdarstellung (Peterson, 2007) hinausgeht. Es scheint bislang keine nennenswerte Rezeption dieses kontextuellen Modells vorgenommen worden sein, was auch den Umstand erklären könnte, dass das Buch in keiner deutschen Bibliothek zu besorgen war. Ebenso wenig ist das virtuelle Modell – ebenfalls unter Beteiligung von Peterson entwickelt – weiter bekannt. Diesem Modell schreibt Peterson selber einen geringen Reifestatus zu (ebd.: S. 172).

146 Die Fallauswahl ist hier nicht wie bei Clark dadurch bestimmt, dass die Universitäten besonders innovativ sind, sondern dass sie sich an eine sich wandelnde Umwelt anpassen mussten, beispielsweise durch veränderte gesetzliche oder finanzielle Rahmenbedingungen, wie sie auch in den deutschen Hochschulreformen zu sehen sind.

147 Mit einer differenzierten Struktur meint Sporn (1999: S. 258), dass z. B. die Lehre in grundständige Lehre, MBA-Weiterbildung und praxisbezogene Ausbildung organisatorisch unterteilt wird. Gleichwohl müssten dieser Differenzierung aber Integrationsmechanismen gegenüber stehen: Verbindungsbüros, Planungsgremien und Leitbilder.

ten sie (6) unter demokratischer Beteiligung aller Bereiche der Hochschule getroffen werden und (7) voll und ganz vom Rektorat unterstützt werden. Diesen Punkten schließt sie noch an, dass auch die institutionelle Autonomie und die diversifizierte Finanzierungsbasis wichtig sei. Hinderlich seien dementsprechend Ressourcenabhängigkeit, gesetzliche Einschränkungen, eine beharrliche Kultur, ein schwacher Zusammenhalt sowie fehlende Ziele und Strategien (Sporn, 1999: S. 260, 269f., 271).¹⁴⁸

(2) Peterson fasst die *Entrepreneurial University* von Clark (1998) bzw. die kritischere Darstellung durch Slaughter & Leslie (1997) in *Academic Capitalism* in einem Punkt zusammen. Für das Forschungsinteresse dieser Arbeit bieten jedoch beide Publikationen wichtige Hinweise, weshalb sie im Folgenden getrennt voneinander besprochen werden:

– Das Buch *Academic Capitalism* von Slaughter & Leslie (1997) entstand zeitlich früher als Clarks (1998) *Entrepreneurial University* und beschreibt die sich um Einnahmen bemühenden An-Institute einer Metropol-Universität und einer kleinen regionalen Hochschule.¹⁴⁹ An-Institute seien die Orte, an denen unternehmendes/proaktives Verhalten zustande komme. An-Institute bringen zahlreiche Vorteile: Der Professor kann durch Auftragsforschung leichter Promovierende finden und die angeschafften Geräte nach dem Forschungsprojekt weiter nutzen. Sein Ansehen steige unter den Kollegen seines Fachbereichs. Insgesamt, so die Autoren, setze die Auftragsforschung positive Impulse für die Forschungsstimmung am Fachbereich. Durch An-Institute könnten Projekte auch dann durchgeführt werden, wenn sich die Kollegenschaft nicht konsensual auf ein – vielleicht risikoreiches – Projekt einigen kann (Slaughter & Leslie, 1997: S. 154).¹⁵⁰ Die gesamte Hochschule kann durch Auftragsforschung Prestige gewinnen und sich gegenüber der Politik und Gesellschaft mit Legitimität versorgen (ebd.: S. 17, 122). Auch schätzten Studierende oft den nahen Kontakt zur Praxis (ebd.: S.123–126). Allerdings fällt es nicht allen Fachgebieten ähnlich leicht Einnahmen zu

148 In Sporns Modell steht die Anpassungsfähigkeit an Umweltveränderungen im Vordergrund. Kommt es zu Umwelanpassungen, dann verändern diese die Subeinheiten der Hochschule in unterschiedlichem Maße und Sporn (1999: S. 43) empfiehlt der Hochschulleitung, mit Integrationsmaßnahmen gegenzusteuern. Zur Hierarchieentwicklung gibt sie den Hinweis, dass sich das Machtverhältnis von der Verwaltungsseite zur akademischen Seite verschiebt, wenn viele Drittmittel eingeworben werden (ebd.: S. 29).

149 In der Einleitung erläutern die Autoren, dass sie sich in der Titelfindung gegen den Begriff *entrepreneurial* entschieden hätten, weil er ihnen zu euphemistisch erschien: „We call institutional and professional market or marketlike efforts to secure external moneys *academic capitalism*“ (Slaughter & Leslie, 1997: S. 8).

150 Slaughter & Leslie (1997) ordnen ihre Untersuchung damit in den Ressourcenabhängigkeitsansatz ein und zeigen, dass sich die Strukturen der Universität entsprechend der erwirtschafteten Einnahmeflüsse ausdifferenzieren.

generieren. Doch die Autoren zeigen an einigen unorthodoxen Beispielen, dass Einnahmen auch für Sport- oder sozialwissenschaftliche Fakultäten möglich sind,¹⁵¹ wenn die akademische Wertebasis dem nicht entgegensteht.¹⁵² Sind die Einnahmen aber im Vergleich zum Kooperations- und Verwaltungsaufwand nur gering, dann schwindet auch die Motivation der Beteiligten (ebd.: S.139, 148).¹⁵³

– Deutlich mehr Popularität hat die ein Jahr später erschienene Studie von Clark erreicht. Nachdem Clark (1983) ein Triangel-Modell zur Einordnung von Universitäten zwischen Staat, Markt und akademischer Oligarchie vorgelegt, und sich damit noch stark auf den staatlichen Einfluss konzentriert hatte, widmet er sich in der *Entrepreneurial University* (Clark, 1998) den universitätsinternen Strukturen.¹⁵⁴ Anhand von fünf ausgewählten Fallstudien europäischer Universitäten entwickelt er das Modell der *Entrepreneurial University*,¹⁵⁵ welches durch fünf Merkmale beschrieben wird:

(1) An akademische Traditionen angepasste professionelle Managementkapazitäten müssen auf allen Ebenen der Hochschule vorhanden sein. Die mit Leitungsaufgaben betrauten Personen bräuchten eine hohe Akzeptanz unter den Professoren, sie sollten möglichst die renommiertesten Professoren sein, denn die akademische Autorität übertreffe immer eine aus dem Amt erwachsende Autorität. Das Renommee des Leitungspersonals sei wichtig, weil es Gelder innerhalb der Hochschule umverteilen müsse (Clark, 1998: S. 137f.).¹⁵⁶

151 Angewandte Forschung kann am leichtesten externe Finanzierung erlangen, aber Slaughter & Leslies Fallbeispiele zeigen, dass das auch außerhalb dieses Bereichs möglich ist: Die Sport-Fakultät generiert Einnahmen durch Schwimmkurse und andere Sportkurse, sowie durch den Verkauf von Fitness-Videos. Ein Institut der Kriminologie übernimmt die Pflege der nationalen Kriminalstatistik und erzielt dadurch Einnahmen. Die Arbeit der An-Institute bewege sich oft erstaunlich weit vom Bildungsziel weg (Slaughter & Leslie, 1997: S. 119, 159).

152 Die Autoren beschreiben den Fall eines An-Instituts, dass sich selber als *Labour Party think tank* versteht und dessen wirtschaftskritische Mitarbeiter aufgrund ihrer Wertebasis große Probleme damit haben, für ihre Beratungsleistungen eine angemessene Bezahlung einzufordern. Grundsätzlich fänden gerade Doktoranden die Neuausrichtung von Prestigezuschreibungen aufgrund von erwirtschafteten Einnahmen sehr verwirrend (Slaughter & Leslie, 1997: S. 163–165).

153 Mit Kooperationsbeziehungen sei oft ein hoher interner Verwaltungsaufwand verbunden und die Pflege von Kooperationsbeziehungen lasse sich kaum zentralisieren (ebd.).

154 Hüther (2010: S. 125) bringt diesen Hinweis zu Clarks hierdurch dokumentierte Interessenverschiebung von der staatlichen Systemebene hin zur Organisationsebene.

155 Gerd Grözinger verdanke ich den Hinweis, dass der Begriff *entrepreneurial* nicht mit „unternehmerisch“ zu übersetzen sei, sondern eher als „unternehmend“ im Gegensatz zu „nichts unternehmen“ zu verstehen sei.

156 Gelder müssten von Einnahmen generierenden Bereichen in jene, in denen Investitionen notwendig sein, umverteilt werden. Clark (ebd.) nennt dieses erste Element *the strengthened steering core*. Dieser Punkt thematisiert die interne Machtverteilung.

(2) An-Institute werden gegründet, um im Umfeld der Hochschule „contract research, contract education, and consultancy“ anzubieten und hätten den Vorteil, dass sie die überbordenden Ansprüche gegenüber der Hochschule auf wenige Spezialgebiete reduzierten. Sie erleichtern das Überbrücken der disziplinären Grenzen. Es sei jedoch darauf zu achten, dass die An-Institute zum Profil der Hochschule passen und ihr internes Verhalten den akademischen Werten entspricht (Clark, 1998: S. 139).¹⁵⁷

(3) Die Hochschule müsse eine diversifizierte Finanzierungsbasis erreichen, wodurch sie Abhängigkeiten verteilen könne. Wichtigster Geldgeber bleibe zwar die öffentliche Hand, allerdings in Gestalt verschiedener Ministerien, an deren Programmen sich die Hochschule beteilige.¹⁵⁸ An zweiter Stelle sieht Clark die Finanzierung durch private Firmen, Stiftungen und (Berufs-) Verbände. An dritter Stelle nennt er die Einnahmeströme aus Alumni-Spenden, Auftragsforschung und Patenteinnahmen. Keinesfalls dürfen die Einnahmeströme beliebig sein, sondern müssten den Schwerpunkten der Hochschule entsprechen (Clark, 1998: S. 140, 2004: S. 174f.).¹⁵⁹

(4) Die *Entrepreneurial University* betont die Bedeutung der Fachbereiche als jene Orte, an denen die Hochschule unternehmend wird.¹⁶⁰ Allerdings zeige sich unternehmendes Verhalten in den verschiedenen Disziplinen unterschiedlich, wodurch die Gefahr entstehe, dass dadurch die Hochschule als Ganzes auseinanderstrebe. Für kleine Hochschulen sei es leichter, unternehmend tätig zu werden, da sich ihre Institution leichter integrieren lassen und kleine Hochschulen mit wenigen Spezialisierungen als Ganzes leichter einer Idee nachstreben können. Unternehmendes Handeln müsse immer zu Reputationssteigerungen führen (Clark, 1998: S. 142, 2004: S. 176f.).¹⁶¹

(5) Eine Kultur des Unternehmens lasse sich nicht *top down* implementieren, sondern stelle sich ein, wenn sich Ideen unter den Organisationsmitgliedern verteilen und

157 Clark (ebd.) nennt dieses zweite Element *the enhanced development periphery*. Hier sind Anleihen am Ressourcenabhängigkeitsansatz, bzw. die Art, in der er die interne Strukturierung erklärt, zu erkennen.

158 Pilbeam (2008) kritisiert am Modell der *Entrepreneurial University*, dass der überaus große Anteil von öffentlichen Mitteln an der Finanzierung von Hochschulen es eigentlich nicht erlaube, einen derart starken Fokus auf Marktmechanismen zu setzen, und die interinstitutionellen Beziehungen zwischen Hochschulen und öffentlicher Hand mehr Beachtung verdienen.

159 Clark (ebd.) nennt dieses dritte Element *the discretionary funding base*. Auch dies ist ein klarer Verweis an den Ressourcenabhängigkeitsansatz.

160 Slaughter & Leslie (1997) sprechen mit den An-Instituten die Orte des unternehmenden Handelns noch konkreter an. Dadurch wird aber nicht ausgeschlossen, dass auch Fachbereiche selbst – ohne eine Ausgliederung in An-Institute – unternehmend tätig sein können.

161 Clark (ebd.) beziffert hier kleine bis mittlere Hochschulen mit 6.000 bis 13.000 Studierende. Clark nennt dieses vierte Element *the stimulated heartland*.

durchsetzen. Besondere Vorfälle in der Geschichte der Hochschule können sich zu einer Saga entwickeln (Clark, 1998: S. 143, 2004: S. 147f.).¹⁶²

Diese in der seit 1995 bestehenden Phase entstandenen Modelle betonen stark die Abhängigkeit der Hochschulen von ihrer Umwelt und propagieren ein proaktives Verhalten gegenüber der Umwelt (Peterson, 2007: S. 175). Die Perspektive des *Academic Capitalism* fasst dabei die konkreten Orte der wirtschaftlichen Betätigung ins Auge, die *Adaptive University* und die *Entrepreneurial University* fassen hingegen eher die Organisation als Ganzes ins Auge und geben auch Handlungsempfehlungen.

Nach dieser intensiven Auseinandersetzung mit modellhaften Konzeptionalisierungen der Hochschule und insbesondere nach der ausführlichen Sichtung der drei letztgenannten Modelle, die die Frage nach der Steuerungsfähigkeit und deren Grenzen sowie die Frage, wodurch Steuerung erfolgt, thematisieren, wird im Folgenden der Frage nachgegangen, welche Auswirkungen die jüngeren Hochschulreformen auf die Handlungs- bzw. Strategiefähigkeit der einzelnen Hochschule haben.

¹⁶² Clark (ebd.) nennt dieses Element *the entrepreneurial belief*. Vgl. auch die Ausführungen zur Saga in Kap. III. 2.1.

2.3 Die organisationale Handlungsfähigkeit der Hochschule

Weite Teile der Diskussion um das Verhalten und die Steuerung von Hochschulen werden seit den frühen 2000er Jahren normativ geführt: Hochschulen sollen keine lockere Ansammlung von Experten mehr sein, sondern werden als „normale Organisationen“, d. h. „als selbstverantwortliche, profilierte und strategiefähige Akteure in einem globalen Wettbewerb konstruiert“ (Meier & Schimank, 2010: S. 112f. mit Verw. auf Meier, 2009 und Krücken & Meier, 2006).¹⁶³ Das hier zugrundeliegende Strategieverständnis dürfte ein lineares sein, das von einer Planung und Formulierung von Strategien ausgeht, bevor sie implementiert werden (Hardy u. a., 1983: S. 407).¹⁶⁴ Dieser Eindruck wird durch die Verwendung von Zielvereinbarungen unterstützt, die die Bundesländer seit Ende der 1990er Jahre mit ihren Hochschulen abschließen (vgl. Kap. II. 1.1, Reformiertes Hochschulsystem, Unterpunkt a) und die Meier als „Ausdruck der Unterstellung von Handlungsfähigkeit [...] als Unterstellung, dass die Hochschule prinzipiell in der Lage ist, die vereinbarten Ziele durch eigenes Wirken zu erreichen“ sieht (Meier, 2009: S. 168).

Aus neo-institutionalistischer Perspektive wird in der Frage, ob sich Hochschulen – gesprochen wird dabei meist von Universitäten – tatsächlich zu strategiefähigen Akteuren wandeln, häufig auf die von Brunsson & Sahlin-Andersson (2000) dargelegte Interpretation der Verwaltungsreformen als ein Versuch, öffentliche Verwaltungen mehr zu „kompletten“ Organisation werden zu lassen, verwiesen (Enders, 2008: S. 235; Huber, 2009: S. 74; Kosmützky & Borggräfe, 2012: S. 72; Meier & Schimank, 2010: S. 112f; Meier, 2009: S. 36–38; Musselin, 2007: S. 67–69; Wilkesmann, 2012: S. 363).¹⁶⁵ Brunsson & Sahlin-Andersson (2000: S. 730) sprechen davon, dass durch die Einführung der drei Elemente Identität, Hierarchie und Rationalität – die für Organisationen allgemein konstitutiv seien – diese öffentlichen Verwaltungen als Organisa-

163 Musselin (2007: S. 67) meint, dass jüngere Debatten die organisationalen Besonderheiten von Hochschulen missachten und nicht-akademische Modelle in die Diskussion einführen. Sie nennt das *corporation model*, das *entrepreneurial model* und das *managerial model*.

164 So drücken sich Hardy u. a. (1983: S. 407) aus, allerdings nur um gleich darauf zu erklären, dass die Universitäten entweder alles falsch machen oder die Strategie-Theoretiker falsch liegen.

165 Mit den Begriffen *complete* und *incomplete organizations* weisen Brunsson & Sahlin-Andersson auf einen Wandel hin: Die Autoren gehen davon aus, dass die soziale Konstruktion von öffentlichen Einrichtungen als Organisationen in einer Weise unternommen wird, dass diese „come to resemble the general and abstract concept of organization“ (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000: S. 722). Weil vielen öffentlichen Einrichtungen wichtige Merkmale von Organisationen, mit denen sie verglichen würden, fehlten, seien sie in diesem Sinne *incomplete* und würden durch darauf reagierende Reformen „kompletter“ gemacht.

tionen konstruiert werden.¹⁶⁶ Im Folgenden werden diese drei organisationalen Elemente vor dem Hintergrund der jüngeren Hochschulreformen diskutiert und dabei auf Besonderheiten von Hochschulen hingewiesen:

(1) Zur Identitätsbildung trägt bei, dass die Entscheidungsrechte der Hochschulen erweitert wurden und mit diesen auch Verantwortlichkeiten auf die Hochschule übertragen wurden. Beispiele hierfür sind die höhere Flexibilität in Globalhaushalten, die zunehmende eigenständige Auswahl von Studienbewerbern durch die Hochschulen selbst oder die Überführung von Hochschulen in die Rechtsform der Stiftung (Enders u. a., 2009). Die Profilbildung – verstanden als ein konstitutiver Teil von Identität – wird durch drei Prozesse befördert: Zum einen unterstreichen die Leitbilder, die sich Hochschulen gegeben haben – seien sie auch noch so unkonkret formuliert –, die Individualität der Hochschule (Kosmützky, 2010: S. 183; Meier & Schimank, 2002: S. 83; Meier, 2009: S. 141).¹⁶⁷ Zweitens sind die Hochschulleitungen aufgerufen, das Profil bzw. Portfolio ihrer Hochschule zu entwickeln. Diese Konzentration auf benennbare Bereiche wird in Zielvereinbarungen festgeschrieben (Schimank & Lange, 2009: S. 62). Drittens sind es Programme wie die Exzellenzinitiative, die eine Profilierung von Hochschulen auch in der Öffentlichkeit als unabdingbar unterstreichen.¹⁶⁸

Kritisch muss an dieser Profilbildung jedoch angemerkt werden, dass sie durch äußeren Druck induziert ist und daher die Gefahr besteht, dass Hochschulen nur *window dressing* betreiben oder aber Hochschulen, die sie für erfolgreich halten, in ihren Eigenschaften nacheifern (*prestige seeking*, Brewer u. a. 2002). Die Folge wäre also eine Homogenisierung der Hochschulprofile auf wenige Idealtypen (vgl. Wissenschaftsrat, 2010: S. 53). Beispiele belegen auch, dass Hochschulprofile verstärkt auf Trends ausgerichtet sind, wenn Ministerien auf die Profilbildungsprozesse Einfluss nehmen (Schimank & Lange, 2009: S. 64). Shattock merkt an, dass eine staatliche

166 Brunsson & Sahlin-Andersson (2000) sehen in der Literatur die Tendenz, Organisationen, wie Unternehmen, Gewerkschaften oder Vereine, nicht durch Definitionen zu bestimmen, sondern eher durch Beispiele zu verdeutlichen. In den vielfältig gezeigten Beispielen gebe es jedoch einen Konsens bezüglich einiger Aspekte, die eine formale Organisation ausmachen. Diese Aspekte fassen sie unter den Labels Identität, Hierarchie und Rationalität zusammen.

167 Auch Sporn (1999: S. 99) schließt aus einer hohen Übereinstimmung der bei ihren Interviewpartnern abgefragten Leitbilder der eigenen Hochschule auf einen positiven Einfluss auf die Strategiefähigkeit der Hochschule.

168 Brunsson & Sahlin-Andersson (2000: S. 725) unterstreichen, dass die Organisationsgrenzen durch die Verwaltungsreformen betont werden. Mit den Organisationsgrenzen steigen auch die Außenkontakte in ihrer Bedeutung und es erwächst die Notwendigkeit, diese Kontakte zu managen. Zum Management dieser Kontakte verweisen Brunsson & Sahlin-Andersson auf Pfeffer & Salancik (2003).

Förderung dieser Prozesse zur Bürokratisierung von Profilbildung führen könnte (2003: S. 148).

(2) Eine organisationsinterne Hierarchisierung wurde ansatzweise geschaffen, indem die Rektoren und Dekane rechtlich gestärkt, ihre Amtszeiten verlängert und der Einfluss der Senate reduziert wurde (Schimank & Lange, 2009: S. 59).¹⁶⁹ Hochschulleitungen übernehmen eigenständig die Weiterentwicklung der Hochschule (Meier, 2009: S. 144) und flankieren diese zunehmend durch interne Zielvereinbarungen mit den Subeinheiten der Hochschule (Jaeger, 2007: S. 155f.).¹⁷⁰ Die Verantwortung für die Lehrveranstaltungsqualität wurde von den Professoren in die Verantwortung der Hochschule bzw. ihrer Leitungspositionen überführt, die dieser Verantwortung formal durch Evaluationen nachkommen.

Auch an einer organisationsinternen Hierarchisierung kann begründet Kritik angebracht werden: Clark (1983: S. 126) macht deutlich, dass die kontinentaleuropäische Universität klassischerweise durch starke Professoren und schwachen Leitungen gebildet wird – und dass auch die Ministerien letztlich ein Interesse an schwachen Hochschulleitungen haben.¹⁷¹ Die Möglichkeiten einer Hochschulleitung, die Dekane zur Umsetzung der mit den Ministerium ausgehandelten Ziele zu verpflichten, sind äußerst gering. Dekane sind ihren Fachbereichen gegenüber aus naheliegenden Gründen nach wie vor sehr konsensorientiert (Jansen, 2010: S. 44):

– Vorgesetzte, d. h. Dekane oder Rektoren, können nur selten die Arbeit von Professoren beurteilen. Dies, bzw. die daraus resultierende individuelle Autonomie, ist konstituierendes Merkmal einer Expertenorganisation (Mintzberg, 1983).¹⁷²

169 Vgl. auch Abs. b) in Kap. II. 1.1 „Reformiertes Hochschulsystem“. Rübken (2006: S. 26) weist darauf hin, dass die Amtszeiten der Rektoren und Präsidenten zwar verlängert worden seien, was auf eine versuchte Stärkung der Leitungspositionen hindeute, die Dauer der wahrgenommenen Amtszeiten hingegen faktisch zurückgehe und Rektoren und Präsidenten heute durchschnittlich kürzer im Amt seien als noch in den 1980er- oder 1990er-Jahren. Shattock (2003: S. 83) ist mit Verweis auf Clarks *strengthened steering core* der *Entrepreneurial University* (Clark, 1998: S. 137f.) der Auffassung, dass gerade kurze Amtszeiten für die Handlungsfähigkeit der Hochschule einige Vorteile bringen: Neue Ideen gelangen in die Hochschulleitung und mit dem Ausscheiden wird Wissen über die gesamte Hochschule mit zurück in den Fachbereich genommen. In Krisenzeiten könnten die ehemaligen Leitungsmitglieder die aktuelle Leitung dann auch beraten.

170 Jaegers Untersuchung weist auch darauf hin, dass die internen Zielvereinbarungen an großen Universitäten deutlich öfter als an kleinen vorkommen. Zu Fachhochschulen trifft er keine Aussage.

171 Ministerien hätten seit jeher versucht, einen personellen Aufwuchs der zentralen Hochschulverwaltung zu verhindern. Sie hätten das Verwaltungspersonal als Untergebene betrachtet und auch über die Köpfe der Rektoren hinweg Eingriffe in die Hochschulen vorgenommen (Clark, 1983: S. 126). Enders (2001: S. 18) merkt an, dass die Professoren zwar einen starken Einfluss hätten, sich aber meist schwach fühlten, weil sie sich einer großen Verwaltung gegenüber sehen.

172 Gleichwohl wird heute faktisch ein Großteil der Forschung von Mitarbeitern in hierarchisch strukturierten Instituten erbracht (Meier, 2009).

- Schimank & Lange (2009: S. 63, 66) merken an, dass Hochschulleitungen Anweisungen vermeiden, weil sie sich in ihrer Amtszeit nicht viele Feinde machen möchten, die ihnen nach Ablauf der Amtszeit im Fachbereich als Verbündete fehlen würden.
 - Professoren sind eher in ihrer Profession verhaftet als in der Hochschule und es gelingt ihnen oft, ihren Spielraum über die inhaltlichen Sachzwänge geschuldete Autonomie hinaus zu erweitern (Meier & Schimank, 2010: S. 108; mit Verw. auf Freidson, 2001).¹⁷³ Letztlich wird eine Universität von Professoren weniger wahrgenommen als eine „Organisation, der man Loyalität schuldet, sondern als Ort angesehen, dessen Ressourcen man ausbeuten kann“ (Meier & Schimank, 2010: S. 110).¹⁷⁴
 - In einer Hochschule wird Autorität zudem meist weniger über das bekleidete Amt, sondern über das fachliche Prestige bezogen. Die Hierarchie konstituiert sich also anders als in einer „normalen Organisation“ (vgl. Hüther, 2010: S. 110, 136–152, 190–194).
 - Es darf bezweifelt werden, dass Fachhochschulprofessoren aufgrund einer zusätzlichen Sozialisierungsphase außerhalb der Hochschule ein Hierarchieverhältnis eher akzeptieren als Universitätsprofessoren. Fachhochschulprofessoren haben darüber hinaus oft attraktive Beschäftigungsalternativen außerhalb des Hochschulsystems.¹⁷⁵
- Diese Gliederungspunkte zeigen, dass ein hierarchisches Weisungsverhältnis wie in einer „normalen“ Organisation in Hochschulen kaum zu implementieren ist. Nichtsdestotrotz entfalten die zu Zielvereinbarungen führenden organisationsinternen Abstimmungsmethoden eine Wirkung, die Enders u. a. (2009) mit Bezug auf die Niederlande – in denen eine NPM-orientierte Hochschulreform viel früher als in Deutschland stattfand – wie folgt beschreiben: Auf der Basis der zahlreichen Anträge und Berichte, die dort nun zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen ausgetauscht werden, erhält die Leitung die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen und öffentlich zu rechtfertigen, „die über die einfache Deklaration, dass alle gleich sind, hinausgehen“ (Enders u. a., 2009: S. 125). Einen latenten Druck aufzubauen dürfte den Hochschulleitungen also möglich sein – die Frage, ob sich dieser Druck sinnvoll nutzen lässt, ist damit aber aufgrund der oben beschriebenen Punkte noch nicht beantwortet.

¹⁷³ Die individuelle Autonomie von Professoren ist – insbesondere in der Lehre – gegenüber der Verwaltung oder auch den Kollegen an der eigenen Hochschule sehr hoch; gegenüber den Professoren des eigenen Fachs an anderen Hochschulen jedoch relativ gering, denn sie orientieren sich an den Gepflogenheiten der Disziplin und werden von ihren Fachkollegen beurteilt (nach Hardy u. a., 1983: S. 413).

¹⁷⁴ Vgl. auch Hüther (2010: S. 188).

¹⁷⁵ Das mag an Universitäten auch für einige Fachrichtungen gelten.

(3) Von „kompletten“ Organisationen wird erwartet, dass sie intentional handeln, d. h. Ziele verfolgen und hierzu Maßnahmen sichten, auswählen und umsetzen (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000: S. 727) sowie entsprechende Verantwortlichkeiten zuweisen (Musselin, 2007: S. 68). Diese Entwicklung von Absichten sollte nicht zufällig, sondern rational vonstatten gehen (Meier, 2009: S. 92). Im Zuge der Einführung der vertragsförmigen Hochschulsteuerung wurde den Hochschulen ein höherer Dokumentationszwang auferlegt, der die Rationalität erhöht (vgl. Jaeger, 2007: S. 160f.).

Bei Hochschulen lässt sich die Notwendigkeit zur Zielauswahl insbesondere dadurch begründen, dass an Hochschulen meist derart vielfältige Anforderungen herangetragen werden, dass sie von diesen überfordert werden kann (vgl. Nickel, 2007: S. 37) und entsprechende Ressourcen nicht zur Verfügung stehen. Mit dieser Zielauswahl haben Hochschulen jedoch grundsätzlich Schwierigkeiten: Konsens besteht zwar darüber, dass Forschung und Lehre betrieben werden sollen und auch dahingehend, dass eine Verpflichtung gegenüber dem regionalen Umfeld besteht, aber die Gewichtung dieser drei Aufträge kann schon sehr unterschiedlich sein und der Grad ihrer Zielerreichung lässt sich kaum quantifizieren (Birnbaum, 1983: S. 6).¹⁷⁶ Der Expertenorganisation Hochschule – und auch ihrer Leitung – fehlt meist die Fähigkeit, Potentiale möglicher Schwerpunktausprägungen beurteilen zu können (siehe oben). Die (strategische) Zielauswahl ist für Hochschulen eine notwendige Aufgabe, die sich jedoch grundsätzlich – wie wir weiter unten sehen werden – von Zielfindungsverfahren in Unternehmen unterscheidet (vgl. Wissenschaftsrat, 2010: S. 29f.).

Indem die durch Brunsson & Sahlin-Andersson (2000) angeführten und eine Organisation konstituierenden Elemente Identität, Hierarchie und Rationalität mit Beispielen der jüngeren Hochschulreform gefüllt wurden, sollte gezeigt werden, wie Hochschulen zunehmend als organisationaler Akteur angesprochen und konstruiert werden, welche Widersprüchlichkeiten dabei entstehen und dass gar naive Vorstellungen von der Hochschule als einem Unternehmen nicht zielführend sind. Meier beobachtet zwar, dass „in jüngerer Zeit eine Akteurkonstruktion der Universität kommunikativ wirksam“ wird (Meier, 2009: S. 243), nichtsdestotrotz bleibt eine Hochschule ein vom Verständnis der kompletten Organisation abweichender Organisationstyp (vgl. auch Hüther, 2010: S. 162f.).

¹⁷⁶ Seidler (2004) betont, dass sich zwar oftmals Zahlen finden lassen, aber die Definition dessen, was sie messen, bleibe meist unklar.

Wie stellt sich nun die organisationale Handlungsfähigkeit einer Hochschule dar? Auch vor den jüngeren Reformen der Landeshochschulgesetze muss es Veränderungen und Herausforderungen gegeben haben, die eine Hochschule als Ganzes ansprachen. Hardy u. a. (1983) liefern hierzu eine Beschreibung der Entscheidungsprozesse an Hochschulen, die eine Antwort auf die in diesem Teilkapitel aufgeworfenen Fragen nahelegen. Sie weichen von der Vorstellung ab, dass es sich bei Strategien notwendigerweise um geplante, ausformulierte und umgesetzte Prozesse handeln muss. Stattdessen schauen sie darauf, welche Entwicklung eine Hochschule wirklich genommen hat, und zeigen, dass konsistente Entscheidungsmuster ausgemacht werden können, die die Hochschule sehr wohl als strategisch handlungsfähig kennzeichnen. Nach Hardy u. a. (1983: S. 417f.; mit Verw. auf Mintzberg u. a., 1976) laufen Entscheidungsprozesse an Universitäten meist in drei Schritten ab: Zunächst werden Situationen durch Individuen als einer Entscheidung bedürftig identifiziert.¹⁷⁷ Anschließend wird zur Ausformulierung einer detaillierten Lösung und zur Suche nach Alternativen oft eine Arbeitsgruppe eingerichtet. Im dritten Schritt werden die Lösungen und Alternativen durch ein oder mehrere Gremien evaluiert und möglicherweise Vetorechte von unterschiedlichen Ebenen wahrgenommen. Dieser Prozess sei sowohl durch kollegiale wie auch politische, aber in jedem Fall durch interaktive Prozesse gekennzeichnet, in denen Argumente und Gegenargumente jeweils durch Informationen untermauert werden. Die Analyse orientiere sich dabei zwar oft weniger an der Sache als an den eigenen Vorteilen, weil aber immer wieder Gegenargumente angebracht werden können, würden Entscheidungen letztlich doch gut gerechtfertigt und durch eine breite Mehrheit gestützt.

Professoren und die Verwaltung, bzw. die Hochschulleitung, hätten in diesem Verfahren unterschiedliche Domänen: In der Auswahl von Lehr- und Forschungsinhalten seien die Professoren autonom;¹⁷⁸ in welchem Rahmen, d. h. in welchen Studiengängen oder auch in welchen Gruppengrößen Lehre stattfinde,¹⁷⁹ unterliege bereits Kollektiventscheidungen (Hardy u. a., 1983: S. 412). Diese Kollektiventscheidungen ver-

177 Dass dieser Identifikation von Entscheidungssituationen notwendigerweise auch eine Situationsanalyse vorausgeht, wird nicht thematisiert. Es kann sich also um eine rein egoistische Identifikation handeln, im Sinne von „Das hätte ich gerne.“ Weil dieser starke Bias in den folgenden zwei Schritten ausgeglichen wird, stellt er für die Verwendung des Konzepts kein Problem dar.

178 Hardy u. a. (1983: S. 412) bezeichnen es als für eine Hochschule charakteristisch, dass dort Menschen fortlaufend in „Schubladen“ (*pigeonholes*), wie Studiengänge und einzelne Lehrveranstaltungen, eingeteilt werden. Über diese *pigeonholes* könnten die einzelnen Professoren weitgehend frei bestimmen. Sie orientieren sich dabei jedoch an den in ihrem Fach üblichen Lehrinhalten und Gepflogenheiten.

laufen dabei nach oben beschriebenem Muster. Die Hochschulleitung kann Einfluss nehmen, indem sie einzelne Initiativen argumentativ unterstützt oder unter Umständen ein Vetorecht wahrnimmt. Durch die Neuberufung von Professoren werden langfristig Schwerpunkte gesetzt. An der Berufung, bzw. an der Zusammenstellung der Berufungskommission, teilzunehmen, eröffnet der Hochschulleitung eine strategische Einflussnahme (ebd.: S. 426).¹⁸⁰ Ansonsten würde der Hochschulleitung insbesondere in Krisensituationen eine große Gestaltungsmacht zufallen: Oft könnten dann Entscheidungen, die seit Jahren blockiert werden, schnell umgesetzt werden.¹⁸¹

Eine Gesamtstrategie der Hochschule bildet sich demzufolge als Aggregat aus den vorgenommenen Einzelentscheidungen. Durch die interaktiven Prozesse bilden sich Konsistenzen, wodurch mehr oder weniger konsensuale Strategien entstehen. Auf Umweltveränderungen, die die gesamte Hochschule betreffen, wird somit verzögert reagiert – Anpassungen, die durch das *pigeonholding* in Lehre und Forschung durch den einzelnen Professor oder den Fachbereich vorgenommen werden können, gehen hingegen wesentlich schneller vonstatten (ebd.: S. 431).

Greifen wir nun noch einmal durch Hardy u. a. (1983) informiert die drei genannten Faktoren Identität, Hierarchie und Rationalität auf: Die Gesamtstrategie der Hochschule dürfte sich aus der Perspektive von Hardy u. a. (1983) kumulativ aus der Summe der Einzelentscheidungen ergeben und wäre somit identitätsprägend. Eine Weisungshierarchie ist auf akademischer Seite unnötig und unmöglich, weil Initiativen überwiegend durch Individuen ergriffen werden und von der Leitung oder Kollegen gefördert oder ausgebremsst werden können. Die Hochschulleitung kann dennoch im Sinne der durch Hardy u. a. (1983) angeführten Prozessvorgaben steuernd einwirken.¹⁸² Eine organisationale Rationalität wird in durch Fakten gestützten Debatten aus egoistischen Rationalitäten argumentativ herausgearbeitet. Um Hochschulen eine stra-

179 Hier wird das Beispiel genannt, dass es eine Aufgabe der Hochschule bzw. Hochschulleitung sei, Seminarräume oder Vorlesungssäle bauen zu lassen. Dadurch, dass sie mehr Seminarräume als Vorlesungssäle bauen lasse, könne sie Einfluss auf die Gruppengröße in den Lehrveranstaltungen nehmen (ebd.: S. 425).

180 Hardy u. a. (ebd.) zufolge ist eine Neuberufung für eine Hochschule ähnlich bedeutend wie die Markteinführung eines neuen Produktes für ein Unternehmen.

181 Die Autoren liefern hier ein eindrucksvolles Beispiel: Einem schwächelnden Fachbereich, der sich über Jahre Unterstützer in allen Bereichen der Hochschule aufgebaut habe, könne es bspw. bei einer Budgetkürzung durch den Staat widerfahren, dass seine Unterstützer nun alle froh sind, wenn durch eine Budgetkürzung der Fachbereich geschlossen werden muss. Die Autoren merken aber auch an, dass bei genauerem Hinsehen Entscheidungen der Hochschulleitung oft auf Entscheidungen der Landesregierung basieren (ebd.: S. 427).

182 Hier zeigt sich eine Kompatibilität mit den von Enders u. a. (2009: S. 125) dargelegten subtilen Steuerungsmöglichkeiten über das erhöhte Berichtswesen.

tegische Handlungsfähigkeit zu attestieren, scheint eine „normale Organisation“ – auch wenn Hochschulen zunehmend als solche zu erkennen sind – überhaupt nicht notwendig zu sein.

3. Auswahl der Perspektiven für diese Arbeit

Diese Arbeit möchte das strategische Verhalten von kleinen Hochschulen in strukturschwachen Lagen erklären. Die Vergleichbarkeit der Problemlagen der hier interessierenden Hochschulen mit den US-amerikanischen Problemlagen der von Peterson beschriebenen Phase von 1972 bis 1985 kann als Hinweis auf eine Eignung der dort entwickelten Theorieperspektiven für die Beschreibung der in dieser Arbeit interessierenden strategischen Verhaltensweisen gesehen werden. Die Herausforderungen waren in den USA: (a) Die Hochschulumwelt wurde für diese Zeit durch eine sinkende Studierendennachfrage und eine schwache Wirtschaftsentwicklung charakterisiert und (b) die Hochschulen selber hätten eine starke Konkurrenz untereinander und einen starken Marktdruck empfunden und seien zu Effizienz- und Produktivitätssteigerungen aufgefordert worden (Peterson, 2007: S. 159). Als Reaktion auf diese Herausforderungen wurden seinerzeit Kotlers *Marketing Management* (1976) und Pfeffer & Salanciks *Resource Dependence* (2003) durch die Hochschulforschung rezipiert. Ebenfalls in diese Phase gehört die institutionalistische Perspektive von Meyer & Rowan (1978), die die Organisationsstruktur nicht als Reaktion auf Umwelanforderungen versteht, sondern durch Legitimationsnotwendigkeiten der breiteren sozialen Umwelt begründet sieht.¹⁸³

Beide theoretischen Perspektiven, der Ressourcenabhängigkeitsansatz und die institutionalistische Perspektive, erklären organisationales Verhalten durch die Beziehung zur Organisationsumwelt und sind für die vorzunehmende Untersuchung gegenstandsadäquat. Im Folgenden werden zunächst in etwas knapperer Weise die neo-institutionalistische Perspektive und anschließend ausführlicher der hier letztlich präferierte Ressourcenabhängigkeitsansatz vorgestellt. Kotlers Marketing-Konzeptionalisierung gibt zwar zahlreiche Hinweise auf die Ausgestaltung von Strategien, kann aber nicht, wie der Ressourcenabhängigkeitsansatz oder die neo-institutionalistische Perspektive, als eine Theorie mittlerer Reichweite gelten und auch nicht das strategische Verhalten von kleinen Hochschulen in strukturschwachen Lagen erklären.

¹⁸³ Peterson (2007) stellt noch zahlreiche andere Modelle vor, die hier nicht einleitend wiedergegeben werden können, sondern auf die im Einzelfall zur Interpretation der Fallstudien zurückgegriffen wird.

3.1 *Neo-Institutionalistische Perspektive*

„Institutionen sind im gegenwärtigen Sprachgebrauch zu verstehen als umfangreiche Muster oder Regelsysteme, in die Akteure wie Individuen, Organisationen und Nationalstaaten eingebettet sind. [...] Der soziologische Neo-Institutionalismus nimmt die stärkste Position in Bezug auf Institutionen ein. Damit korrespondiert die schwächste, weichste und theoretisch am stärksten von europäischem Gedankengut geprägte Sicht des Akteurs“ (Meyer, 1999: S. 8f.). Die neo-institutionalistische Perspektive hat seit ihrer Formulierung durch Meyer & Rowan (1977) sowie DiMaggio & Powell (1983) einige Popularität in der Hochschulforschung gewonnen (Krücken & Rübken, 2009).¹⁸⁴ Die Perspektive wurde zunächst anhand von öffentlichen Einrichtungen entwickelt, die nicht auf Profit ausgerichtet sind, sondern für die die gesellschaftliche Unterstützung bzw. Legitimität entscheidend ist. Dazu wurde eine Trennung zwischen institutionellen und technischen Organisationen vorgenommen: Institutionelle Organisationen sollten solche sein, für die die öffentliche Unterstützung entscheidend ist. Der Kategorie der technischen Organisationen wurden alle gewinnorientierten Unternehmen zugeordnet, für die Effizienzkriterien maßgeblich sind. Später zeigte sich jedoch, dass diese Unterteilung mit Problemen behaftet ist, weil auch von öffentlichen Einrichtungen erwartet wird, effizient zu arbeiten und weil auch für gewinnorientierte Unternehmen die öffentliche Unterstützung eine wichtige Ressource sein kann.¹⁸⁵

Der Neo-Institutionalismus, verstanden als ein Forschungsprogramm (Hasse & Krücken, 1999: S. 102; Scott, 2005: S. 461), postuliert die Angleichung von Organisationen anhand von drei Wirkungsmechanismen: (1) durch regulative bzw. gesetzliche Vorgaben, (2) durch normative bzw. moralische Vorgaben oder (3) durch die Übernahme kulturell-kognitiver Schemata,¹⁸⁶ die die Entscheidungsfindung leiten (Scott, 2005: S. 465). Strategisches Verhalten von Organisationen findet in weiten Teilen über die Orientierung an anderen Organisationen im eigenen organisationalen

184 Meyer erklärte die Angleichung von Organisationen durch die Übernahme allgemein anerkannter symbolischer Modelle. DiMaggio & Powell erklärten sie hingegen über Netzwerkverbindungen, durch die ein Zwang zur Normenübernahme vermittelt wird oder durch die die Nachahmung von Organisationen angeregt wird (Scott 2005: S. 463). Für einen grundsätzlichen Überblick über den Neo-Institutionalismus sei auf Hasse & Krücken (1999) verwiesen.

185 Scott (2005: S. 470) verweist dazu auf Banken und Atomkraftwerke: Beide Organisationstypen müssten effizient arbeiten und seien stark von der öffentlichen Unterstützung abhängig.

186 Diese Normen werden im Allgemeinen in der Ausbildungsphase vermittelt (DiMaggio & Powell, 1983). 1991 betonen die gleichen Autoren jedoch, dass nicht die Übernahme von Normen, sondern die Verwendung unhinterfragter Schemata und *scripts* die Entscheidungsträger anleiten (Hasse & Krücken, 1999: S. 63).

Feld statt und ist ein Weg, die nötige Legitimität zu gewinnen.¹⁸⁷ Insbesondere wenn Ziele und Bewertungskriterien uneindeutig sind, kommt es zur Nachahmung des strategischen Verhaltens anderer, als erfolgreich anerkannter Organisationen (Meyer & Rowan, 1977). Diese Nachahmung muss, um öffentliche Unterstützung zu gewinnen, äußerlich sichtbar stattfinden, sich jedoch nicht unbedingt auch in einer organisationsinternen Restrukturierung niederschlagen. Es kann für die Organisation sogar überlebenswichtig sein, eine Entkoppelung zwischen der äußerlich sichtbaren Formalstruktur und der inneren Aktivitätsstruktur anzustreben, weil die Organisation der Vielzahl der von außen herangetragenen Anforderungen gar nicht entsprechen kann (Hasse & Krücken, 1999: S. 68; mit Verw. auf Zucker, 1988).¹⁸⁸ Bezogen auf diese Trennung hat Zucker jedoch überzeugend dargelegt, dass trotz des Versuchs, die äußere und innere Struktur zu trennen, die nach außen formal kommunizierte Normen- und Regeleinhaltung auch nach innen hin wirksam wird (Hasse & Krücken, 1999: S. 27–31).

Der Neo-Institutionalismus kennt strategisches Verhalten, wie bereits beschrieben, als zielgerichtete und zumindest auf der Formalstruktur sichtbare Übernahme von als legitim betrachtetem institutionalisiertem regelhaftem Verhalten anderer Organisationen, sodass deren Legitimität auch auf die fokale strategisch handelnde Organisation übergeht (Meyer & Rowan, 1977).¹⁸⁹ Zwar schätzt der Neo-Institutionalismus die Übernahmen von Institutionen als grundsätzlich vorteilhaft für die Organisation ein (Oliver, 1991: S. 148),¹⁹⁰ jedoch kann es im Einzelfall auch opportun sein, sich dem regulativen oder normativen Konformitätsdruck zu entziehen oder zu verwehren. Oliver diskutiert die strategische Ablehnung von Institutionen ausführlich unter Hinzuziehung von Argumenten des Ressourcenabhängigkeitsansatzes und formuliert dazu

187 Scott (2005: S. 463) erläutert, dass diese Präzisierung der organisationalen Umwelt von DiMaggio & Powell (1983) durch Bourdieus „soziales Feld“ inspiriert gewesen sei.

188 Hasse & Krücken weisen später noch darauf hin, dass hierin auch die Möglichkeit einer strategischen Instrumentalisierung liegen kann, d. h. Vorgaben nur pro forma zu befolgen, um sich Ressourcen zu sichern (Hasse & Krücken, 1999; mit Verw. auf Türk, 2000). Auch Engels verweist auf die von Meyer & Rowan skizzierte Strategie der Vertrauensbildung. Engels zufolge bestünde für die öffentliche Hand kein Grund hinter die (entkoppelte) Fassade zu blicken, wenn es gelinge eine „Aura des Vertrauens“ herzustellen (Engels, 2004: S. 22; mit Verw. auf Meyer & Rowan, 1977).

189 Scott (2001: S. 153) unterstreicht dieses Argument mit dem Beispiel, dass eine Universität der anderen gleichen muss – nicht, weil Wettbewerbszwänge dies erfordern, sondern weil sie als Universität erkennbar sein muss und damit sie den normativen und regulativen Anforderungen entspricht. Konformität ist im Neo-Institutionalismus also eine probate Strategie um die Existenz (über den Legitimationsgewinn) zu sichern.

190 Der in den frühen Entwicklungsjahren des Neo-Institutionalismus oftmals vorgetragene Vorwurf, er stelle organisationales Handeln vornehmlich als passiv dar (Scott & Davis, 2007: S. 265), wurde durch Oliver (1991) entkräftet.

Thesen.¹⁹¹ Darüber hinaus gibt der Neo-Institutionalismus Hinweise auf die Wahl möglicher Strategien: Die Beurteilung von Entscheidungsalternativen sei demzufolge durch kognitiven Schemata vorgeprägt und orientiert sich gegebenenfalls an Legitimität verleihenden Normen, denn die Entscheider können sich durch Anpassung an allgemein akzeptierte Normen mit Legitimität versorgen.¹⁹²

Der Neo-Institutionalismus findet eine breite Anwendung im Bildungsbereich und speziell auch auf Hochschulen (Koch & Schemmann, 2009; Krücken & Rübken, 2009; Rowan, 2006; Schröder, 2009) und bietet etliche wertvolle Hinweise auf das strategische Verhalten derselben: (1) Auch die Entscheidungsträger in den hier untersuchten Fallstudienhochschulen dürften eine kulturell-kognitive Vorprägung aufweisen, die auf den strategischen Entscheidungsprozess Einfluss gewinnt. (2) Die schwache Akteurskonzeption des Neo-Institutionalismus steht in Einklang mit den Befunden aus dem Teilkapitel „Organisationale Handlungsfähigkeit der Hochschule“ (Kap. III. 2.3). (3) Und ohne Zweifel ist Legitimität für Hochschulen immer wichtig: Nicht nur, weil sie in ihrer Finanzierung von der öffentlichen Hand abhängen, sondern auch weil Hochschulbeschäftigte, Studienbewerber und Kooperationspartner normative Erwartungen an die fokale Hochschule haben dürften. (4) Die Entkopplung zwischen Formal- und Aktivitätsstruktur ist ein überzeugendes und anerkanntes Argument. (5) Die Erklärungskraft des Nachahmungs-Arguments scheint bei den ausgesuchten Hochschulen jedoch beschränkt zu sein, weil deren Umweltsituation ungewöhnlich ist, d. h. von der Umweltsituation vieler Hochschulen des eigenen organisationalen Feldes stark abweicht. Zudem fokussiert der Neo-Institutionalismus insbesondere die institutionellen Organisationsumwelten – die technischen Umwelten sind diesen gegenüber eindeutig nachrangig. Der Ressourcenabhängigkeitsansatz trifft die Unterscheidung zwischen institutionellen und technischen Umwelten hingegen nicht. Er betrachtet (institutionelle) Legitimität wie jede andere Ressource.¹⁹³

191 Oliver (1991: S. 159) formuliert einige Hypothesen über die Gründe einer Konformitätsanpassung: Es spiele eine Rolle, (a) warum der Anpassungsdruck ausgeübt wird, (b) wer ihn ausübt, (c) welche Anpassungen das wären, (d) wie oder durch welche Mittel sie erzwungen werden und (e) wo sie auftreten. Weil die verwendeten Argumente des Ressourcenabhängigkeitsansatzes nach Ansicht des Autors dafür sprechen, Olivers Diskussion eher unter die Arbeiten zum Ressourcenabhängigkeitsansatz zu subsummieren als unter denen zum Neo-Institutionalismus, erfolgt eine weiterführende Darstellung erst weiter unten.

192 Die Vorprägung durch kognitive Schemata kann auch dazu führen, dass Entscheidungen letztlich als *no brainer* vollzogen werden.

193 Organisationen brauchen Legitimität, aber externe Gruppen und Organisationen haben unterschiedliche Kriterien, nach denen sie die fokale Organisation bewerten und damit Legitimität zuschreiben (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 93; mit Verw. auf Parsons, 1956). Aktivitäten zur Absicherung von Legitimität werden meist erst unternommen, wenn sie bedroht scheint (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 194). Kurzfristige Vorteile können die Legitimität mittelfristig gefährden (ebd.: S. 197).

3.2 Ressourcenabhängigkeitsansatz

Der Blick nach außen: Ressourcenabhängigkeit, -unsicherheit und externer Einfluss

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz beschreibt organisationales Verhalten und geht zurück auf Pfeffer & Salanciks *External Control of Organizations* (2003).¹⁹⁴ Er betrachtet Organisationen als offene Systeme (Scott & Davis, 2007). Pfeffer (2005: S. 444, 449) bezeichnet den Ansatz als einen theoretischen Rahmen mit einer Fülle von Ideen, die insgesamt dafür plädieren, für ein besseres Verständnis der Organisation die Umwelt – und die materiellen und nicht materiellen Austauschbeziehungen mit dieser – stärker in den Blick zu nehmen.

Je nach Untersuchungsgegenstand können mit dem Ressourcenabhängigkeitsansatz Organisationen, Gruppen oder Individuen als Akteure betrachtet werden.¹⁹⁵ Weil in dieser Arbeit primär das Verhalten der Hochschulen nach außen untersucht werden soll, wird die Hochschule hier – vereinfacht – als ein Akteur gefasst.¹⁹⁶ Der Akteur trifft seine Entscheidungen im Ressourcenabhängigkeitsansatz nur begrenzt-rational (Simons 1955)¹⁹⁷ und auf Basis von unvollständigen Informationen, die von einzelnen Subeinheiten oder Mitarbeitern der Organisation, den *scanning systems*, in der Umwelt gesammelt werden (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 268).¹⁹⁸ Weil also zukünftige Begebenheiten oder Entwicklungen nicht zuverlässig vorhergesehen werden können entsteht Unsicherheit (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 67).

Der Ansatz trifft im Kern Aussagen über drei Bereiche, die Pfeffer in einem Vorwort zur zweiten Ausgabe von *The External Control of Organizations* (2003) wie folgt zusammenfasst: (1) Organisationen brauchen gewisse Ressourcen und sind daher von der Quelle dieser Ressourcen abhängig. (2) Der Ressourcenabhängigkeitsansatz

194 Zur Entstehungsgeschichte dieses Ansatzes siehe Davis & Cobb (2010). Matiaske u. a. (2008) beobachten nach Jahren des Desinteresses nun wieder ein stärkeres Interesse am Ressourcenabhängigkeitsansatz. Ein Indikator hierfür sei die Neuauflage von Pfeffer & Salanciks Buch von 1978 in 2003. Davis & Cobb (2010) führen dieses Interesse auf drei Parallelen zwischen der heutigen Gesellschaft und jener zur Entstehungszeit von *The External Control of Organizations* zurück: ökonomische Krisen, Politikverdrossenheit und das Aufkommen neuer sozialer Bewegungen.

195 Vgl. hierzu die Ausführungen bei Gretzinger (2008: S. 109f.).

196 Vgl. auch das folgende Teilkapitel.

197 Nienhüser (2004: S. 109) verweist darauf, dass sich Pfeffer & Salancik (2003) von der weit verbreiteten Annahme distanzieren, dass rationales Handeln grundsätzlich am Sachzwang orientiert sei. Auch dem Sachzwang entgegenstehendes (politisches) Handeln könne sich als äußerst rational herausstellen. Scott & Davis (2007: S. 33, 36) zufolge meint ein rationales organisationales Handeln, dass die Organisationsmitglieder zielgerichtet und berechnend handeln.

198 Diese *scanning systems* können im Sinne des Neo-Institutionalismus kulturell-kognitiv geprägt sein.

erkennt, dass Organisationen nicht nur in Bezug auf Kunden Strategien verfolgen, sondern auch in Bezug auf Zulieferer und die (politische) Organisationsumwelt.¹⁹⁹ Strategien werden gegenüber allen Akteuren angewandt, die in irgendeiner Weise auf den Ressourcenfluss einwirken können. Organisationsinterne Strukturen differenzieren sich ebenfalls unter dem Einfluss von Ressourcenunsicherheit entsprechend aus. (3) Ressourcenknappheit führt dazu, dass die Lieferanten einer Ressource Macht über jene Organisationen ausüben können, die von der Ressource abhängig sind.²⁰⁰ Das trifft auch für „interne Lieferanten“ zu.²⁰¹

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz erklärt also aus den zwei unabhängigen Variablen Unsicherheit und Abhängigkeit die zwei abhängigen Variablen (strategisches) Verhalten der Organisation sowie die Organisationsstruktur (Gretzinger, 2008: S. 113–120; Hermes, 2002: S. 97–108). Kernbegriffe des Ansatzes sind Ressourcen, Unsicherheit, Abhängigkeit, Macht, Strategien und Organisationsstruktur bzw. Ausdifferenzierung. Unter dem Begriff Ressourcen fassen Pfeffer & Salancik alles zusammen, was für die Organisation von Wert ist (Pfeffer, 1992). Dies können physische Ressourcen sein wie Zulieferprodukte oder Rohstoffe, finanzielle Ressourcen wie Kredite oder Absatzmärkte oder immaterielle Ressourcen wie Informationen, Einfluss oder Legitimität.²⁰² Die Ressourcen liegen in der Umwelt jeweils nur begrenzt vor und stehen nicht für jeden Akteur in gleichem Maße zur Verfügung. Zudem sind Umweltentwicklungen nur eingeschränkt vorhersehbar. Daraus entsteht – bezogen auf den Fluss der Ressource – eine Unsicherheit. Ist eine Ressource für das Überleben der Organisation entscheidend und kann nicht oder nur schwer substituiert werden, so kann sie als kritisch gelten. Fallen Abhängigkeit und Unsicherheit bezogen auf eine Ressource zusammen, dann ist die Organisation gezwungen, unsicherheitsreduzierende Maßnahmen anzuwenden (Nienhäuser, 2004: S. 92). Den Lieferanten dieser Ressource fällt dann potentiell Macht über jene Organisationen zu, die vom Fluss der Ressource

199 Im Ressourcenabhängigkeitsansatz wird die Umwelt nicht abstrakt, sondern konkret, d. h. durch benennbare Organisation oder Interessengruppen (bspw. Patienten eines Krankenhauses), die in der Organisationsumwelt vorhanden sind, bestimmt. Damit unterscheidet sich dieser Ansatz vom Neo-Institutionalismus und auch von Porters (1980) *structure-conduct-performance*-Paradigma (vgl. Knyphausen-Aufseß, 1997: S. 456).

200 Pfeffer & Salancik (2003) bauen auf der relationalen Machttheorie von Emerson (1962) auf. Für eine Zusammenfassung von Emersons Machttheorie siehe Nienhäuser (2003: S. 144–147).

201 So kann eine Marketingabteilung ihre Macht ausbauen, wenn es ihr gelingt, die eigene Arbeit als unverzichtbar für den Unternehmenserfolg darzustellen (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 230f.).

202 Die Ressource „Absatzmarkt“ wurde von Pfeffer (2005: S. 441) nochmals begrifflich präzisiert: Demnach wird der Absatzmarkt bzw. der Konsument benötigt, weil er Produkte im Tausch abnimmt und die Organisation dadurch befähigt wird, neue Ressourcen zu akquirieren und somit den Kreislauf von Neuem zu beginnen.

abhängig sind.²⁰³ Der Ansatz spezifiziert hier Macht als nur potentiell, weil sowohl die liefernde als auch die empfangende Organisation zunächst erkennen müssen, dass ein Abhängigkeitsverhältnis besteht. Diese Bewusstwerdung auf beiden Seiten ist eine Voraussetzung, die nicht immer erfüllt ist (Armstrong-Doherty, 1996: S. 57f.; Emerson, 1962). Ressourcenabhängigkeiten sollten Organisationen folglich vermeiden, bzw. planvoll managen.²⁰⁴

Pfeffer & Salancik (2003) formulieren zahlreiche Strategiebeispiele aus, mit denen Ressourcenabhängigkeit reduziert wird.²⁰⁵ Sie gliedern die Strategien in vier Subkapitel. Zur Verdeutlichung des Ansatzes werden die vier Strategiegruppen im folgenden (a – d) knapp zusammengefasst:²⁰⁶

(a) Die Organisation sollte Anforderungen nicht nachgeben, sondern sie managen. Organisationen, die Umweltanforderungen nachkommen, würden dadurch ihren Spielraum einschränken, Autonomie aufgeben und ihrer Umwelt signalisieren, dass sie auch auf weitere Anforderungen eingehen würden. Die Organisation braucht aber Spielräume, weil sie sich oft konfligierenden Anforderungen gegenüber sieht (ebd.: S. 94f.).²⁰⁷

Sind der Organisation mögliche Anforderungen bekannt, dann kann sie jene Situationen, in denen diese Anforderungen formuliert werden könnten, vermeiden oder sich

203 Der Lieferant der Ressource muss nicht unbedingt auch der Besitzer der Ressource sein, um ein Abhängigkeitsverhältnis herzustellen. Es reicht aus, wenn er den Zugang zur Ressource beschränken kann (Beispiel: Vorzimmerpersonal) oder die Nutzung der Ressource reglementieren kann (Beispiel: Rahmenarbeitsverträge) (Knyphausen-Aufseß, 1997: S. 466).

204 Der Ressourcenabhängigkeitsansatz ist der Auffassung, dass die Organisation Umweltanforderungen nicht einfach nur passiv hinnimmt, sondern ihnen gegenüber – entsprechend der Interpretation der Umweltsituation durch die Organisationsleitung – Strategien entwickelt. Dies ist ein Unterschied zum situativen Ansatz, der die (aktive) Anpassung an die Umwelt als unabdingbar sieht, und zur Perspektive des Neo-Institutionalismus in seinen frühen Entwicklungsjahren, der eher eine passive Anpassung konstatierte. Anforderungen an Organisationen richten sich eher darauf, was produziert wird (Effektivität), als darauf, wie effizient etwas produziert wird. Die Autoren illustrieren dies mit dem Beispiel einer politisch linken Hochschule, die sich damit rühmte, besonders günstig (effizient) Absolventen zu produzieren. Aus Sicht der zahlenden Landesregierung produzierte die Hochschule „linke Revoluzzer“ (Effekt), was überhaupt nicht den Interessen der Landesregierung entsprach (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 11, 93, 441f.). Solange die Organisation genügend Ressourcen von außen beziehen kann, um zu überleben, ist sie wenigstens minimal effektiv (Pfeffer, 2005: S. 442).

205 Der Begriff „Strategie“ ließe sich im Verständnis von Pfeffer & Salancik (2003) auch als planvolles Verhalten gegenüber internen wie externen Ansprüchen bzw. Interessengruppen übersetzen. Scott & Davis (2007: S. 221) bezeichnen die Strategiebeispiele als *tactics*.

206 Die vier Subkapitel von Pfeffer & Salancik (2003: S. 92–224) unterscheiden sich in ihrem Aufbau stark voneinander und nennen jeweils eine sehr unterschiedlich große Fülle von Strategien, weshalb auch die Darstellung der für diese Arbeit relevanten Strategien hier unterschiedlich lang ausfällt. In dieser Zusammenfassung wird meist normativ verkürzt formuliert „die Organisation sollte...“. Pfeffer & Salancik leiten diese Empfehlungen hingegen aus zahlreichen empirischen Beispielen ab.

auf sie vorbereiten.²⁰⁸ Alternativ könne auch versucht werden, in der Öffentlichkeit – oder der Anspruchsgruppe gegenüber – eine für die Organisation günstige Definition darüber herzustellen, wann eine Anforderung als befriedigt gelten kann.²⁰⁹ Auf rechtliche, wettbewerbliche oder tarifvertragliche Zwänge verweisen zu können, aufgrund derer die fokale Organisation formulierten Ansprüchen nicht nachkommen kann, verschaffe ebenfalls Freiräume (ebd.: S. 101–104).²¹⁰ Können die Anspruchsgruppen die internen Prozesse der Organisation nicht einsehen, dann kann diese ihr Verhalten der Anspruchsgruppe gegenüber in einem günstigen Licht darstellen.²¹¹

Die Organisation kann Abhängigkeiten managen bzw. sie vermeiden. Zu ersterem gehört die Möglichkeit, die eigene Umwelt zu verändern, bspw. in dem die fokale Organisation ihren Kundenkreis neu definiert.²¹² Ressourcenabhängigkeit können durch Lagerhaltung bzw. durch langfristige Abnahmeverträge mit Kunden abgedeckt

207 Die Organisation kann sich unterschiedlichen Anforderungen nacheinander zuwenden. Sie sollte Anspruchsgruppen gegenüber verschleiern, dass sie Anforderungen einer Gruppe nachgekommen ist. Denn die Zufriedenheit einer Anspruchsgruppe hängt von der Wahrnehmung ihrer Interessen im Vergleich zu denen anderer Gruppe ab. Ansprüche verschiedener Gruppen können öffentlich gegeneinander ausgespielt werden, indem darauf verwiesen wird, dass dies oder jenes nicht getan werden kann, weil eine andere Anspruchsgruppe dies behindert (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 96f.).

208 Gelegenheiten zur Anspruchsformulierungen können eingeschränkt werden, indem Sitzungstermine an für die Anspruchsgruppe ungünstige Orte oder zu ungünstigen Zeiten gelegt werden. Die Neigung, Ansprüche anzumelden, kann reduziert werden, indem die fokale Organisation dafür sorgt, dass in der entsprechenden Sitzung die Fürsprecher für ihre eigene Situation die Mehrheit bilden. Kommunikationskanäle, über die Ansprüche formuliert werden könnten, sollten verengt werden. Diese Strategie führt Vorzimmerpersonal aus, wenn es den eigenen Arbeitnehmern den Zugang zu ihrem Chef erschwert. Kommunikationskosten, die bei der Anspruchsformulierung entstehen, können bspw. durch aufwändige Formulare erhöht werden. Die Anspruchsformulierung einzuschränken sei immer besser, als Ansprüche abzulehnen. Denn das werde als endgültig und unfreundlich wahrgenommen (ebd.: S. 98).

209 Quantifizierbare Evaluationskriterien sollte die Organisation verschleiern. Wenn der Gesetzgeber Expertenkommissionen beruft, bietet sich hier die Möglichkeit, eigene Experten zu stellen und dadurch das Gesetzgebungsverfahren in vorteilhafter Weise zu beeinflussen. Die öffentliche Meinung lasse sich über „wissenschaftliche“ Studien wie auch über Werbung beeinflussen (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 101). Die öffentliche Sichtbarkeit von Verhalten ist immer problematisch, da sie die Fortsetzung eines begonnenen Verhaltens wahrscheinlich macht (ebd.: S. 104).

210 In Hochschulen liegt bspw. der Verweis auf die Freiheit von Forschung und Lehre nahe. Der Verweis auf wettbewerbliche Zwänge wird durch die Autoren letztlich durch finanzielle Zwänge begründet, genauer: In einem stark umkämpften Markt könne glaubhaft darauf hingewiesen werden, dass die finanziellen Spielräume, d. h. die Margen in diesem Markt, zu eng seien, um formulierten Ansprüchen nachzukommen. Auf die Situation der Hochschulen übertragen kann also glaubhaft gemacht werden, dass aufgrund der allgemein bekannten rückläufigen Landeszuweisungen gewissen Anforderungen nicht nachgekommen werden kann.

211 Die Autoren verdeutlichen diese Strategie am Beispiel eines Buchladens auf dem Hochschul-Campus: Dieser möchte keine Lagerhaltung betreiben, sondern verweist, wenn keine Lehrbücher mehr vorrätig sind, darauf, dass der Professor zu wenige Bücher bestellt habe. Der Studierende könne diese Aussage nicht überprüfen (ebd.: S. 105).

212 Als Beispiel für die aktive Umweltveränderung beschreiben die Autoren hier die Strategie einer Universität, die ihre Studienanfänger vornehmlich unter den leistungsstarken Kindern ihrer Alumni rekrutieren möchte. Die Universität unternimmt damit eine Neudefinition ihrer Ressource und entledigt sich dadurch der Probleme, die vermeintlich leistungsschwache Studienanfänger mit sich bringen könnten (ebd.: S. 107).

werden. Auch die vertikale Integration von Produktionsabschnitten oder die Fusion mit anderen Organisationen ist möglich (ebd.: S. 108f.). Die Lösung von Abhängigkeiten wird jedoch erst durch die Verteilung von Abhängigkeiten auf mehrere Ressourcenströme, sowohl in Bezug auf Inputgüter, als auch in Bezug auf die erstellten Güter, erreicht.²¹³

(b) Organisationen können ihre Umweltabhängigkeiten durch Wachstum und Fusionen restrukturieren (horizontale oder vertikale Integration). Fusionen führen wiederum zu Wachstum und zu einer Diversifizierung von Abhängigkeiten (ebd.: S. 113–115).²¹⁴ Größere Organisationen können ihre Umwelt besser kontrollieren bzw. dominieren als kleine und werden zudem durch ihre zahlreichen Beziehungen zu anderen Organisationen, Personen, Arbeitnehmern etc. länger von der Gesellschaft unterstützt, als sie Bedarfe effizient befriedigen (ebd.: S. 131, 139).²¹⁵

(c) Auch unterhalb der Fusion gibt es viele Möglichkeiten, die Quelle der Ressource, zu der eine Abhängigkeit besteht, zumindest eingeschränkt zu kontrollieren. Dazu werden individuelle Beziehungen aufgebaut, Branchenvereinigungen beigetreten oder Kooperationen aufgebaut.²¹⁶ Absprachen können weitaus flexibler gehandhabt werden als Fusionen (ebd.: S. 144). Die Autoren thematisieren ausführlich den gegenseitigen Austausch von Aufsichtsratsmitgliedern²¹⁷ sowie die Normenorientierung dauerhafter sozialen Beziehungen (ebd.: S. 147–150).²¹⁸ Sie sehen *joint ventures* als eine Strategie, Unsicherheit zu reduzieren. Hierdurch wird nicht nur die Kommunikation unter abhängigen Organisationen verbessert, auch die beiderseitige Abhängigkeit wird

213 Die Autoren illustrieren die gelungene Verteilung von Abhängigkeiten mit dem Beispiel der Müsli-Produzenten, die ihr Produkt nicht nur für verschiedene Kundenkreise bewerben, sondern die ihr Produkt sowohl als Frühstücksmüsli wie auch als Müsli-Riegel anbieten (ebd.: S. 109).

214 Organisationen, deren einziger Abnehmer die Regierung ist, stehen vor dem Problem, dass sich mit jedem Regierungswechsel auch die Prioritäten verändern können, und dass diese Unsicherheitsquelle nicht über eine Fusion integriert werden kann. Als Ausweg aus der Abhängigkeit bleibt diesen Organisationen die Diversifikation (ebd.: S. 127).

215 Die Öffentlichkeit fürchtet die sozialen Kosten. Denken wir nur an die „Opel-Rettung“ oder das Drama um die Schlecker-Filialen. Das Wachstumsargument der *economies of scale* erscheint den Autoren hingegen suspekt. *Economies of scale* seien zwar vorhanden, wenn eine sehr kleine Firma etwas größer werde. Sie rechtfertigen aber das weitere Wachstum dann immer weniger (ebd.: S. 135).

216 Pfeffer (1987: S. 126) merkt an, dass kollaborative Strategien allein unternommenen in stark interdependenten Branchen deutlich überlegen sind.

217 Hierdurch wird der Informationsfluss verbessert und es kann Beistand oder Legitimität gewonnen werden (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 145). Hochschulen beziehen bei manchen Sitzungen daher Mitarbeiter des Landesministeriums mit ein.

218 Generell erschweren Normen jedoch den Umgang mit Abhängigkeiten, weil Normen einen gesellschaftlichen Konsens darstellen, der mit den Bedürfnissen der Organisation nicht übereinstimmen muss. Normative Zwänge können jedoch erkannt werden und die Organisation kann Initiativen unternehmen, diese Normen in vorteilhafter Weise zu beeinflussen (ebd.: S. 151f.).

durch das gemeinsam investierte Kapital stabilisiert.²¹⁹ Einfacher noch als über *joint ventures* lässt sich die beiderseitige Bindung und Interaktion über das Einrichten von Beratungsgremien stabilisieren.²²⁰ Die fokale Organisation kann sich ihrer Beratungsgremien über die Auswahl der Teilnehmer und der Agendapunkte flexibel bedienen.²²¹ Über diese Kooptation lässt sich darüber hinaus Beistand gewinnen; die Organisation kann mit Legitimität versorgt werden; sie erhöhen den Wissensstand nicht nur über die Organisation, zu der Abhängigkeiten bestehen, sondern darüber hinaus auch den Wissensstand über die ganze Branche.

(d) Wenn sich Umweltbeziehungen auch nicht durch Absprachen stabilisieren lassen, bleibt der Organisation die Möglichkeit, Hilfe beim Staat zu suchen.²²² Er kann Fördermöglichkeiten bieten, gegen Kartelle vorgehen oder Gesetze schaffen. Die Fortexistenz einer Organisation kann für den Staat von Interesse sein.²²³ Daher kann es entscheidend sein, dass die Organisation insgesamt als legitim wahrgenommen wird, d. h. ihr von außen Legitimität zuerkannt wird (ebd.: S. 196). Die Legitimitätszuschreibung hängt dabei von der Perspektive ab: Handlungen, die aus der einen Perspektive legitim erscheinen, können aus der anderen illegitim erscheinen. Legitimität ist mehrdeutig, retrospektiv und sozial konstruiert (ebd.: S. 195). Auf Legitimität bezogenen Strategiealternativen sind den Autoren zufolge: (1) sein Handeln den Legitimitätsanforderungen anzupassen, (2) eine Re-Definition dessen, was legitim ist, in der Öffentlichkeit zu bewirken oder (3) sich mit legitimen Akteuren zu assoziieren.

219 Die Autoren ergänzen damit die ökonomische Erklärung von *joint ventures* (Risiken verteilen, Größenvorteile erreichen, notwendiges Kapital aufbringen; Pfeffer & Salancik, 2003: S. 153–161) durch eine Machtperspektive: Gemeinsam aufgebracht Kapital verstärkt die gegenseitige Abhängigkeit und ist insbesondere in Märkten mittlerer Konzentration eine häufige Strategie (ebd.: S. 175).

220 Über das Einbinden von wichtigen Personen in eigene Beratungsgremien bzw. die Teilnahme von Führungspersonen an organisationsfremden Beratungsgremien lässt sich auch die Legitimität der fokalen Organisation erhöhen (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 161).

221 Darüber hinaus steuert die Organisationsleitung auch die Informationen, die das Beratungsgremium von der fokalen Organisation erhalten soll. Im Gegenzug muss sie den Beratern ein partizipatives Gefühl vermitteln – ihre Beratung muss relevant erscheinen. Somit kann die Organisation auch auf nicht intendierte Weise verändert werden. Die Öffentlichmachung des Beratungsverhältnisses verstärkt das Bindungsgefühl (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 162–165). Anhand der Beratungsgremien von Krankenhäusern zeigen die Autoren, dass Krankenhäuser, die in ihren Beratungsgremien politische Verbindungen abbilden bzw. Repräsentanten von Banken und der dominanten lokalen Branche haben, schneller wachsen als andere Krankenhäuser (ebd.: S. 174).

222 Geforderte staatliche Interventionen haben nicht nur Konsequenzen für die fokale Organisation, sondern auch für andere, die ebenfalls förderwürdig wären oder zumindest von der Gesetzgebung betroffen sind (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 188–193).

223 In diesem Zuge weisen die Autoren darauf hin, dass Organisationen mit einer Orientierung ihrer Interessen und Aktivitäten an den herrschenden sozialen Normen dafür Sorge tragen, dass ihre Interessen bedient werden (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 192).

Durch Regulierung, die auf Betreiben von Organisationen eingeführt wird – die Autoren nennen hier Beispiele aus der Lebensmittelindustrie – können diese verhindern, dass Substitute oder neue Konkurrenten auf den Markt treten. Staatliche Regulierung wirkt nicht nur einengend, sondern kann auch als Zertifizierung gelten, bzw. zugunsten des Regulierten wirken (ebd.: S. 208–210).²²⁴ Den Autoren zufolge spreche die Vielzahl der in Hauptstädten anzutreffenden Lobbyisten dafür, dass deren Einflussnahme keine Seltenheit darstellt, auch wenn Lobbyismus generell wenig gesellschaftliche Akzeptanz findet (ebd.: S. 213).

Der Blick nach innen: Organisationsstruktur, -ziel und -wandel

Weiter oben (Kap. III. 2.3) wurde gezeigt, dass sich die Handlungs- und Strategiefähigkeit von Hochschulen komplexer darstellt, als es einem naiven Verständnis der Strategiefähigkeit bspw. eines Unternehmens entspricht.²²⁵ Die Annahmen des Ressourcenabhängigkeitsansatzes stehen zu den oben diskutierten Einschränkungen der Strategiefähigkeit nicht im Widerspruch – im Gegenteil: Der Ressourcenabhängigkeitsansatz stellt ein geeignetes Mittel dar, dieses strategische Verhalten zu beschreiben, denn er geht nicht davon aus, dass Organisationen ihre Ziele frei festlegen, sondern dass sie in ihrer Zielwahl stark von externen Organisationen und internen Einflüssen abhängig sind.

In der Konzeption des Ressourcenabhängigkeitsansatzes steht an der Spitze der Organisation eine Leitung, die als *dominante Koalition* gesehen wird, also als eine Gruppe von Personen, die die größte Gefolgschaft hinter sich versammeln kann (Pfeffer & Salancik, 2003; mit Verw. auf Cyert & March, 1963).²²⁶ Hierarchie ist hier primär das Ergebnis eines politischen Prozesses und wird weniger auf eine Ämterzuweisung zurückgeführt.²²⁷ Organisationseinheiten, die für die Sicherung des Ressourcenflusses besondere Bedeutung haben, können auf Entscheidungen in einer Weise Einfluss aus-

224 Interessengruppen, die Koalitionen zur Schaffung einer neuen staatlichen Regulierung bilden können, müssen einigermaßen homogen sein. Regulierungen, die zunächst sehr schwach formuliert werden, rufen weniger Opposition hervor und können in den Folgejahren dann mit strengeren Auflagen versehen werden. Um die neue Regel formulieren zu können, muss der Regulierer meist auf Daten der Regulierten zurückgreifen (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 210). Die Beteiligung an der Regelerstellung ermöglicht der fokalen Organisation darüber hinaus, sich frühzeitig auf die sich bildende Regulierung einzustellen (ebd.: S. 219).

225 Wie in der vorliegenden Arbeit wird auch schon in *The External Control of Organizations* der organisationsinternen Strukturierung eine im Vergleich zum äußeren strategischen Verhalten geringere Aufmerksamkeit geschenkt. Somit fällt auch das vorliegende Teilkapitel relativ kurz aus.

226 Vgl. auch die Ausführungen bei Scott & Davis (2007: S. 186-192).

227 In dieser Einschätzung schließen sich Pfeffer & Salancik (2003: S. 253) Baldrige (1971) an.

üben, die für sie selbst günstig ist. Dies bezeichnen die Autoren als organisationsinterne Macht (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 230).²²⁸

Das verfolgte Organisationsziel stimmt nicht unbedingt mit dem Gründungszweck der Organisation überein, sondern ergibt sich aus den Interessen der dominanten Koalition.²²⁹ Allerdings ist die dominante Koalition im Verfolgen eines individuellen Ziels an die Einschränkung gebunden, dass ein Ziel mit den weiteren gesellschaftlichen Wertvorstellungen in Einklang stehen muss (Scott, 2001: S. 152; mit Verw. auf Pfeffer & Salancik, 2003 und Parsons, 1956). Aufgrund der Notwendigkeit die eigene Machtbasis zu sichern, sieht Nienhäuser (2004: S. 109) nicht die Gefahr, dass sich die individuellen Ziele der dominanten Koalition weit vom Gründungszweck der Organisation wegbewegen könnten, weil sich die Machtbasis der dominanten Koalition ja eben dadurch begründet, dass sie kritische Ressourcenflüsse absichern kann – und zwischen den kritischen Ressourcen und dem Organisationsziel besteht ein funktionaler Zusammenhang.²³⁰ Ein organisationaler Wandel im Sinne einer Verschiebung des Organisationsziels kann jedoch stattfinden, weil die organisationsinterne Macht von der Fähigkeit, Ressourcenströme sichern zu können, abhängt und eine Neubewertung dessen, was als kritische Ressource gelten darf, vorgenommen werden kann bzw. als Reaktion auf den Umweltwandel vorgenommen werden muss. Der Umweltwandel überträgt sich somit in einen organisationalen Wandel. Allerdings darf die Umweltanpassung als verzerrt gelten, da machtvollere Akteure oder Gruppen ihre Position verteidigen, bspw. in dem sie Umweltwandel in ihrem Sinne interpretieren, Informationskanäle steuern, Regeln und Prozesse implementieren und ihre eigenen Defizite – auch in Bezug auf das Vermögen Ressourcenflüsse zu sichern – verschleiern (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 234f., 261).

228 Die Autoren orientieren sich in dieser Auffassung schon in *Organizational Decision Making as a Political Process* (Pfeffer & Salancik, 1974) an Crozier (1964). Hier wird der Machtzuwachs durch die Fähigkeit einer Abteilung Unsicherheit zu reduzieren begründet. Bezogen auf die Verteilung des Hochschulbudgets zeigen sie, dass drittmittelstarke Fachbereiche überproportional hohe Zuweisungen erhalten (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 230, 232). Wenn Produktänderungen häufig nötig sind, dann fällt der Marketing- oder der Entwicklungsabteilung Macht zu (Nienhäuser, 2004: S. 97). Tolbert (1985) zeigte an den Personalstellen von Hochschulen, dass die Organisationsstruktur den Ressourcenfluss insbesondere dann widerspiegelt, wenn es sich um ungewöhnliche Ressourcen handelt. Wenn es sich um gewöhnliche Ressourcen handelt, könnten die Strukturen bereits anhand des Neo-Institutionalismus erklärt werden.

229 Nienhäuser (2012: S. 95) gibt den Hinweis, dass es eine theoretische Vereinfachung sei, anzunehmen, dass „die Hochschule“ Interessen habe. Es sei letztlich immer die dominante Koalition, die diese Interessen habe. Darüber hinaus bestünden auch Interessenkonflikte.

230 Im Ressourcenabhängigkeitsansatz wird davon ausgegangen, dass das Überleben der Organisation ein Minimalziel ist, auf das sich eine dominante Koalition immer einigen kann (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 2).

Eine Anpassung an den Umweltwandel kann auch über die Auswahl von Führungspersonal erklärt werden, von dem erwartet wird, Ressourcenströme sichern zu können. Extern rekrutiertes Personal bringt Perspektiven und soziale Beziehungen mit in die Organisation, die die Organisation – auch in gewünschter Weise – verändern (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 247–253).²³¹

Eine Funktion des Managements ist es die Umwelt wahrzunehmen und zu interpretieren, entsprechende Entscheidungen zu treffen und Entscheidungen zu legitimieren. Der Einfluss der Organisationsleitung auf das Verhalten der Organisation wird also durchaus als relevant gesehen.²³² Darüber hinaus müsse sie aber auch als *Sündenbock* herhalten (Nienhüser, 2004; mit Verw. auf Pfeffer & Salancik, 2003: S. 6–17).²³³

Kritik am Ressourcenabhängigkeitsansatz

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz scheint zwar bislang nicht widerlegt worden zu sein (Nienhüser, 2004),²³⁴ einige begründete Kritiken sollen hier jedoch Erwähnung finden, da sie für die weitere Verwendung des Ansatzes beachtet werden sollten:

Schreyögg (1997: S. 483) bemängelt, dass der Ressourcenabhängigkeitsansatz, der die Organisationsumwelt bekanntlich aus anderen Organisationen konstituiert sieht, die eigenen Konkurrenten als mögliche Unsicherheitsfaktoren gar nicht mitbetrachtet. Dem kann jedoch widersprochen werden, da sich aus dem Ressourcenabhängigkeitsansatz sehr wohl eine auf Konkurrenten fokussierte Strategie ableiten lässt, wenn es etwa darum geht, Absatzmärkte durch die Übernahme von Konkurrenten zu sichern.

231 Die Autoren schränken im Weiteren ein, dass dies nur eines von vielen möglichen Erklärungsmodellen ist und es darüber hinaus auch andere Ursachen für Machtverschiebungen innerhalb von Organisationen oder auch Gründe für einen Wechsel in der Organisationsleitung geben kann. Zudem wird die Organisationsbeziehung zur Umwelt mit Weick nur als lose gekoppelt gesehen (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 230).

232 Die Autoren sehen in der organisationssoziologischen Literatur die Tendenz, dem Management im Vergleich zur Umwelt einen verschwindend geringen Einfluss einzuräumen und in der organisationspsychologischen Literatur die Tendenz, dem Management den ganzen und der Umwelt keinen Einfluss zuzuschreiben (ebd.: S. 253).

233 Dem Leitungspersonal kommt auch eine hohe symbolische Bedeutung zu. Pfeffer & Salancik verweisen auf die aufwändigen Rekrutierungsprozesse und die inszenierte Amtsübergabe, die es Beobachtern (aus der zweiten Reihe, aber auch außenstehenden Personen) ermöglicht, diesem Leitungspersonen hohe Wirksamkeit zuzuschreiben. Das soziale System der Organisation wird dadurch stabilisiert (ebd.: S. 263f.).

234 Nienhüser (2004: S. 107) erläutert, dass Theoriewiderlegungen einerseits sehr aufwendig seien, weil ein Theorievergleich nicht mit ein und demselben Konstrukt, Operationalisierung und Datensatz durchgeführt werden könne. Andererseits seien jene Autoren, denen es nicht gelungen sei, ihre aus theoretischer Perspektive erhobenen Befunde mit der entsprechenden Theorie zu erläutern, wenig motiviert, die Arbeit zu publizieren, bzw. würden von den Verlagen abgewiesen werden. Pfeffer (2005: S. 453) weist darauf hin, dass Theorien auch überleben können, gleichwohl sie empirisch widerlegt sind. So habe die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie gezeigt, dass die meisten Grundannahmen der Ökonomie (Mikro/Makro) über Entscheidungsverhalten falsch sind.

Konkurrenten werden auch thematisiert, wenn es um die Etablierung von branchenübergreifenden Normen geht (Pfeffer, 2005: S. 452). Ganz richtig weist Schreyögg (1997: S. 373) jedoch darauf hin, dass die vom Ressourcenabhängigkeitsansatz propagierten Maßnahmen zur Unsicherheitsbewältigung, wie sie bspw. durch Diversifikation stattfindet, die interne Komplexität bzw. den administrativen Aufwand erhöhen und diese Komplexitätserhöhung von den Autoren nicht weiter thematisiert wird.

Scott & Davis (2007) qualifizieren das vom Ressourcenabhängigkeitsansatz beobachtete Phänomen der zunehmend größer werdenden Unternehmen als ein Phänomen der 1970er Jahre, in denen der Ressourcenabhängigkeitsansatz entwickelt wurde. Dieses Epochenphänomen habe sich in den 1990er Jahren wieder umkehrt und Unternehmen versuchten *lean* zu werden und verkauften dazu auch ihre eigenen Produktionsstätten.²³⁵

Einige Kritiken am Ressourcenabhängigkeitsansatz sind mittlerweile relativiert worden. So ist der Ressourcenabhängigkeitsansatz im Vergleich zum Neo-Institutionalismus gelegentlich (Hilkermeier, 2002; Tolbert, 1985) als eher materialistisch gedeutet worden, d. h. der Einfluss der organisationalen Legitimität wurde als durch den Neo-Institutionalismus angemessener zu untersuchen eingestuft. Nienhäuser (2004) unterstreicht jedoch, dass Normen und Werte im Ressourcenabhängigkeitsansatz ganz klar als Zwänge beschrieben werden, die bei der Strategiefindung Beachtung verdienen, und eine primäre „materialistische Deutung“ dem Ansatz nicht gerecht werde.

Birnbaum (1983: S. 23) bemängelt, dass der Ressourcenabhängigkeitsansatz interne Widerstände, die der Umsetzung einer Ressourcenstrategie entgegenstehen, ignorieren würde. Hiergegen kann eingewandt werden, dass der Ressourcenabhängigkeitsansatz erklärt, wie sich Leitungspersonen oder Subeinheiten dem Organisationswandel entgegenstellen, indem sie Informationen über den Umweltwandel, der ihre Bedeutung für die Absicherung des Ressourcenflusses herabstufen würde, verschleiern und ihre eigene Machtbasis über das Etablieren von Regeln absichern. Hillman et al. (2009) betrachten den Ressourcenabhängigkeitsansatz als allgemein gut akzeptierte Theorie, bemängeln jedoch eine noch nicht hinreichende Verfeinerung des Ansatzes.²³⁶

²³⁵ Der Verkauf von Produktionsstätten, so lässt sich annehmen, kann aber ebenfalls mit dem Ressourcenabhängigkeitsansatz verdeutlicht werden, da sich die Unternehmen durch den Verkauf einzelner Bereiche bspw. von den dort geltenden gesetzlichen oder tarifvertraglichen Bestimmungen unabhängiger machen können (vgl. auch Gretzinger, 2008; Pfeffer, 2005: S. 452).

²³⁶ Eine ungenügende Präzisierung theoretischer Argumente sieht Pfeffer (2005: S. 437, 449) als Problem aller in der Organisationstheorie verwendeten Theorien und führt dies auf die Schwierigkeiten zurück, derartige Präzisierungen publizieren zu können.

Zusammenfassung

Nach Sichtung verschiedener Theorieangebote wird für diese Arbeit der Ressourcenabhängigkeitsansatz bevorzugt. Bereits die Entwicklung des Ressourcenabhängigkeitsansatzes bezog etliche an Hochschulen durchgeführte Fallstudien mit ein:

- Pfeffer & Salancik (2003: S. 11) illustrieren die Folgen einer verfehlten organisationalen Effektivität anhand einer Universität, die unter kostengünstigen Studienbedingungen linke Absolventen produzierte;
- Sie (ebd.: S. 163) zeigen anhand eines neu eingerichteten Frauen-Komitees, dass Gegnerinnen der tradierten und männerdominierten universitären Strukturen durch diese Kooptation zumindest zu partiellen Unterstützerinnen des etablierten Systems werden;
- In der Publikation *Organizational Decision Making as a Political Process. The Case of a University Budget* (1974) thematisieren Pfeffer & Salancik die organisationsinterne Entscheidungsfindung und zeigen, dass Macht mehr als Leistung oder Bedarf bestimmt, wie hoch die Zuweisungen aus dem zentralen Hochschulbudget an die einzelnen Subeinheiten ausfallen.
- Ihre Perspektive stützen Pfeffer & Salancik (ebd.: S. 98) auch mit solchen Beobachtungen wie der, dass insbesondere forschungsstarke Professoren ihre Sprechstunden gerne zu Zeiten anbieten, die für Studierende äußerst ungünstig sind, sodass hierdurch die Artikulation von Ansprüchen erschwert wird.
- Dass Ressourcenunsicherheit die Fluktuation des Leitungspersonals erhöht, zeigen sie unter anderem an Fakultäten, die Finanzierungsprobleme aufweisen (ebd.: S. 236).

Konsequenterweise wurde der Ansatz bereits von anderen Autoren erfolgreich zur Untersuchung von strategischem Verhalten von Hochschulen angewandt. Für Slaughter & Leslie (1997) bildet der Ressourcenabhängigkeitsansatz den theoretischen Rahmen ihres *Academic Capitalism*, für Sporn (1999) ist der Ressourcenabhängigkeitsansatz eine der zentralen Perspektiven, die sie für ihre *Adaptive University* nutzt (ebd.: S. 45–48).²³⁷ Weitere Zusammenfassungen von Studien finden sich bei Pfeffer (2005).

Für diese Arbeit ist der Ressourcenabhängigkeitsansatz insbesondere aus folgenden Gründen geeignet:

²³⁷ Sporn (1999: S. 68) verweist ebenfalls auf einige Anwendungen des Ressourcenabhängigkeitsansatzes auf Hochschulen.

- Der Ressourcenabhängigkeitsansatz geht in seiner Aussagekraft weiter als der Neo-Institutionalismus. Tolbert (1985) hat darüber hinaus gezeigt, dass bei ungewöhnlichen Umweltsituationen – und das dürfte in dieser Untersuchung der Fall sein – der Ressourcenabhängigkeitsansatz dem Neo-Institutionalismus vorzuziehen ist.
- Hochschulen sind von verschiedenen, nur schwer substituierbaren Ressourcen abhängig. Hier sind allen voran die Landeszuweisungen zu nennen, die gerade für kleine Hochschulen in strukturschwachen Regionen schwer substituierbar sein dürften, wodurch sich ein dauerhaft kritisches Ressourcenverhältnis ergibt. Auch die Versorgung mit Personal, Studienanfängern und Praxiskontakten dürfte tendenziell kritisch sein, weshalb der Ressourcenabhängigkeitsansatz hier gute Erklärungsangebote liefern dürfte.
- Der Ressourcenabhängigkeitsansatz beschreibt das strategische bzw. taktische Handeln aus einer begrenzt-rationalen Akteursperspektive und begründet Hierarchie über die dominante Koalition. Beide Faktoren zeigen, wie wir gesehen haben, deutliche Nähe zu den Entscheidungsprozessen an Hochschulen.²³⁸
- Die Beeinflussung von Normen fehlt in der neo-institutionalistischen Perspektive, die Normen und Werte als gegeben hinnimmt (Pfeffer, 2005: S. 452).
- Wertvolle Aussagen des Neo-Institutionalismus sind in den Ressourcenabhängigkeitsansatz integrierbar: Legitimität wird hier als wichtige Ressource gekennzeichnet und die Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur kann im Ressourcenabhängigkeitsansatz beschrieben sowie Veränderungen in der Aktivitätsstruktur erklärt werden, z. B. über die dominante Koalition.

²³⁸ Neben den Faktoren Rationalität und Hierarchie ließe sich auch die Identität einer „kompletten Organisation“ über den Ressourcenabhängigkeitsansatz abbilden: Identität wäre hiernach die Summe der getroffenen und an Ressourcenströmen orientierten Einzelentscheidungen, die dann auch in der Organisationsstruktur erkennbar wären. Darüber hinaus könnte der Ressourcenabhängigkeitsansatz empfehlen, eine organisationale Identität zu inszenieren, wenn es der Sicherung des Ressourcenflusses dient.

4. Brückenannahmen

Die hier zu treffenden Brückenannahmen werden vorrangig aus dem Ressourcenabhängigkeitsansatz (Pfeffer & Salancik, 2003) entwickelt. Die Abstraktheit des Ansatzes verlangt seine Konkretisierung für den Anwendungsfall. Die Brückenannahmen spezifizieren die Interessen der Akteure sowie deren Zwischenziele auf dem Weg der Zielrealisierung (Kelle & Lüdemann, 1995, 1996; Lindenberg, 1996).²³⁹ Den Hochschulen – verstanden als handelnde Akteure – stehen Strategiealternativen offen, mit denen sie versuchen können, ihre Unsicherheits- und Abhängigkeitssituation zu reduzieren. Verhalten, das auf eine Unsicherheits- und Abhängigkeitsreduktion zielt, wird dabei auch anhand von Zwischenzielen bzw. -schritten, die durch die Hochschulen verfolgt werden, ersichtlich. Bezogen auf das strategische Verhalten von kleinen Hochschulen in strukturschwachen Lagen konkretisieren Brückenannahmen Aussagen des Ressourcenabhängigkeitsansatzes. Insbesondere werden die unabhängigen Variablen „Abhängigkeit“ und „Unsicherheit“ und die abhängige Variable „strategisches Verhalten“ inhaltlich gefüllt. Es werden somit Handlungsalternativen beschrieben, die entsprechend der Aussagen des Ressourcenabhängigkeitsansatzes von den zu untersuchenden Hochschulen zu erwarten wären. Diese auf den theoretischen Aussagen des Ressourcenabhängigkeitsansatzes basierenden Annahmen werden hier – rein hypothetisch, aber theoriegeleitet – expliziert, damit deutlich wird, nach welchen Verhaltensweisen in den zu unternehmenden Fallstudien geschaut bzw. gesucht werden muss (Yin, 2003: S. 29).

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz trifft sowohl Aussagen zur organisationsinternen Struktur wie auch zum strategischen Verhalten anderen Organisationen gegenüber. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine Einschränkung auf das interessierende äußere strategische Verhalten vorgenommen. Die organisationsinternen Strukturen werden folgerichtig nicht explizit in den Fokus genommen, jedoch diskutiert, soweit sie für das Verständnis des strategischen Verhaltens hilfreich sind oder sich an ihnen strategisches Verhalten manifestiert bzw. nachweisen lässt.

Im Ressourcenabhängigkeitsansatz konstituiert sich der Akteur „Hochschule“ als durch eine dominante Koalition (Cyert & March, 1963) geleitete Organisation, die

²³⁹ Ein Zwischenziel der Hochschule kann bspw. sein, die Zahl internationaler Partnerhochschulen zu verdoppeln, um so das eigentliche Ziel der Stabilisierung des Ressourcenflusses Studierende über eine Attraktivitätssteigerung zu erreichen. Eigentlich ist aber auch diese Stabilisierung nur wieder ein Zwischenziel auf dem Weg zum einzigen einigenden Ziel: dem Überleben der Organisation.

beschränkt-rational agiert. Die einzelnen Koalitionsmitglieder haben divergierende Interessen. Als einigendes Minimalziel wird jedoch angenommen, dass sie den Fortbestand der Organisation – hier: der Fallstudienhochschule – erreichen wollen. In der Konzeption des Ressourcenabhängigkeitsansatzes ist es hierzu nötig, den Fluss wichtiger Ressourcenströme zu sichern. Als Analyseeinheit werden für diese Arbeit vier Ressourcenflüsse festgelegt: die finanzielle Ressource „Hochschulbudget“ bzw. Grundausrüstung, die Human-Ressource „Personal“, die Ressource „Studierende“ und die Ressource „Praxiskontakte“. Die Auswahl der Ressourcenströme lehnt sich an die Vorgehensweisen von Birnbaum (1983), Brewer u. a. (2002) und Harpenau (1992) an.²⁴⁰ Eine Beschränkung auf vier Ströme ist zudem aus forschungspraktischen Gründen notwendig.

Brückenannahmen Hochschulbudget

Zum Betrieb einer Hochschule ist zunächst ein Grundbudget nötig, welches die Hochschule üblicherweise fast vollständig vom Land bzw. der Landesregierung bezieht und das es ihr ermöglicht, Personal zu beschäftigen und Veranstaltungsräume zu betreiben, d. h. zum Beispiel Energiekosten zu bezahlen. Sie ist damit – insbesondere, wenn sie keine alternativen Einnahmemöglichkeiten hat – hochgradig von der Landesregierung abhängig.

(a) Zwischenziel „Anforderungen erfolgreich managen“:²⁴¹ Den Anforderungen, die das Land gegenüber der Hochschule aufgrund ihrer Abhängigkeit formulieren kann, sollte die Hochschule nach Empfehlung des Ressourcenabhängigkeitsansatzes nicht einfach nachkommen, sondern sie sollte diese Anforderungen managen:

– Inwieweit Anforderungen der Landesregierung als befriedigt gelten dürfen, sollte sie als interpretationswürdig betrachten, denn die Quantifizierbarkeit von Bildungsleistungen ist umstritten (vgl. Birnbaum, 1988: S. 6; Seidler, 2004). Die Hochschulleitung kann ausweichend auf die Freiheit von Forschung und Lehre, arbeitsrechtliche Fragen oder andere Einschränkungen verweisen, aufgrund derer es ihr unmöglich

240 Birnbaum (1983: S. 17) zählt zu den Ressourcen einer Hochschule Studenten, finanzielle Unterstützung, regionale bzw. kommunale Unterstützung, Prestige und akademisches Personal. Brewer u. a. (2002) konzentrieren sich bei ihren Strategiestudien auf die Bereiche öffentliche Budgetzuweisung, Studierendenimmatrikulation, Forschungsfinanzierung und private Schenkungen. Harpenau (1992: S. 13, 20) betrachtet die Haushalts- und Drittmittel, ideelle Unterstützung, studentische Nachfrage, Lehr- und Ausbildungsleistungen, Forschungsleistungen und sonstige Leistungen. Er unterteilt diese Ressourcen in In- und Output und hebt die Ressourcen Studenten, Wirtschaft und Öffentlichkeit hervor.

241 Die Zwischenziele werden hier entsprechend der von Pfeffer & Salancik (2003) vorgenommenen Unterteilung gegliedert. Vgl. Kap. III. 3.2 a) bis d).

gemacht wird, gewissen Anforderungen der Landesregierung nachzukommen. Sie kann auch Arbeitsmarktschwankungen oder regionale Besonderheiten anführen, aufgrund derer Studierendenzahlen in einzelnen Bereichen zurückgegangen sind oder die Studierenden höheren Betreuungsaufwand verursachen. Sie kann auch versuchen, eigene Mitglieder in staatliche Gremien zu entsenden und darüber staatliche Evaluationskriterien zum eigenen Vorteil zu beeinflussen.

– Neben diesen Ausweichstrategien kann sie auch Strategien entwickeln, die die Unsicherheit bzgl. des zu erwartenden Jahresbudgets reduzieren sollen. Hierzu kann sie Kontakte ins Ministerium pflegen und Mitglieder der Landesregierung in die Hochschule einladen, um die Arbeit der Hochschule in ein günstiges Licht zu rücken. Sie kann Ministerialbeamte zu Sitzungen hinzuziehen und darüber eine Inkorporation dieser Personen erwirken.

– Sie kann sich um langfristige Zusatzverträge mit der Landesregierung bemühen, bspw. für die Entwicklung neuartiger Studiengänge, Reformprojekte oder für Kooperationen mit Unternehmen, Schulen oder gesellschaftlichen Interessengruppen.

– Der aus der staatlichen Abhängigkeit entstehenden Macht über die Hochschule kann diese sich auch entziehen, wenn sie einen Teil ihres Budgets selbst erwirtschaftet und diese Mittel intern nach eigenen Kriterien frei verschieben kann.²⁴²

(b) Zwischenziel „wachsen/fusionieren“: Die Hochschule kann versuchen, Abhängigkeiten durch Wachstum oder Fusionen mit anderen Hochschulen zu restrukturieren.²⁴³ Wachstum lässt sich bspw. erreichen, indem neue Studienplätze oder -gänge eingerichtet oder Kapazitäten, d. h. Studiengänge oder Fachbereiche, von anderen Hochschulen übernommen werden.

(c) Zwischenziel „stabilisierter Ressourcenfluss“: Die Unsicherheit des Finanzflusses aus dem Landeshaushalt lässt sich auch unterhalb der Fusion stabilisieren. Hierzu kann die Hochschule Absprachen mit anderen Hochschulen treffen, bspw. um die Bedeutung von Fachhochschulen gegenüber Universitäten aufzuwerten oder um für gemeinsame Interessen zu streiten. Sie kann versuchen, für sich selbst die Rahmenbe-

242 Clark (1998) spricht hierzu von der Differenzierung der Finanzierungsbasis, die eine Erhöhung der institutionellen Autonomie ermöglicht.

243 Auch wenn die Fusionsgründe im Einzelnen vielfältig oder auch strittig gewesen sein mögen, so gehen bspw. die Universität Duisburg-Essen oder die Leuphana-Universität Lüneburg auf Fusionen zurück. Das Zusammenschlüsse nicht unproblematisch sind, zeigen auch die vielfältigen Trennungen von vormals verbunden Hochschulen (z. B. Universität Osnabrück und Universität Vechta, Jadehochschule und Hochschule Emden/Leer).

dingungen positiv zu gestalten, indem sie Koordinationsfunktionen im Landeshochschulbereich übernimmt oder in Gremien und Verbänden versucht, Normen zu ihren Gunsten zu beeinflussen.²⁴⁴ Sie kann auch Regierungsmitglieder in Fördervereinen oder Kuratorien einbinden.

(d) Zwischenziel „hohe Legitimität“: Die Hochschule kann versuchen, ihre Legitimität zu erhöhen und hierüber instrumentell den Budgetfluss zu sichern. Hierzu kann sie nach Prestige oder Reputation streben²⁴⁵ oder Kooperationen mit Organisationen eingehen, die Legitimität verleihen.²⁴⁶ Fachhochschulen dürften bspw. über Kooperationen mit regionalen Wirtschaftsunternehmen oder -verbänden ihre Legitimität erhöhen können.²⁴⁷ In strukturschwachen Lagen können sie ihre Relevanz für die Stabilisierung der Region überzeugend behaupten.²⁴⁸

Brückenannahmen Personal

Die Hochschule kann, bezogen auf den Ressourcenfluss Hochschulbudget, Organisationen ausmachen, die auf den Ressourcenfluss einwirken können. Dies sind die Landesregierung mit ihren Subeinheiten Ministerien, Landtagsfraktionen usw. Eine ver-

244 Hier sei verwiesen auf die verschiedenen Hochschulverbünde, wie z. B. UAS7, UAMR, HAWtech, Nordverbund etc., Gremien wie die HRK und die Landesrektorenkonferenzen sowie zahlreiche Arbeitsgemeinschaften von Parteien (vgl. auch Pfeffer 1987, S.122-124).

245 Zur Einordnung der Begriffe Reputation und Prestige sei auf Brewer u. a. (2002: S. 27–31) verwiesen: Reputation könne positiv oder negativ sein, Prestige hingegen sei immer positiv. Reputation und Prestige vermitteln den Anspruchsgruppen Informationen über die Erfahrungsgüter, die eine Hochschule bieten kann. Die Qualität der Studienbedingungen beispielsweise werde, im Gegensatz zum Nutzen, vom Studierenden schon während des Studiums beurteilt. Die fortlaufend aktualisierten Informationen, die ein Studieninteressent über das Angebot der Hochschule u. a. durch Studierende erfährt, wird von den Autoren konzeptionell mit dem Begriff Reputation gefasst. Daher lasse sich Reputation relativ schnell aufbauen. Bei Prestige handele es sich um eine Eigenschaft, die sich nicht mit Verweis auf befriedigte Anspruchsgruppen nachweisen lasse. Prestige werde vielmehr über Assoziationen gestaltet. Die Autoren erläutern, dass im Allgemeinen Meinungen darüber existieren, was eine gute oder „die beste“ Hochschule sei. Es werden unter diesen Hochschulen Eigenschaften identifiziert, die üblicherweise bei Top-Universitäten zu erkennen seien – für amerikanische Hochschulen nennen die Autoren beeindruckende Gebäude mit Efeu-Berankung, gute Sport-Teams oder besonders wohlhabende Studierende. Für deutsche Hochschulen wäre vorstellbar, dass Prestige mit einem hohen Alter der Hochschule oder mit besonders hohen NC-Werten der Studienanfänger assoziiert wird. Prestige existiere nur in Relation zu anderen, weniger prestigeträchtigen Einrichtungen. Prestige halte länger als Reputation und sei zeitverzögert, weil Prestige auf den über lange Zeit entwickelnden Meinungen von *Peers* beruhe. Reputation hingegen sei nicht relational: Es können viele Hochschulen gleichzeitig ihre Reputation steigern, indem sie die Interessen ihrer Anspruchsgruppen befriedigen, ohne dass dadurch eine andere Hochschule in der Reputation absteigen muss.

246 Laut Eastman (2006: S. 74) investieren Dekane mehr Zeit in *external relations*, wenn die staatliche Budgetierung knapp wird.

247 Auch die Zusammensetzung der Hochschulräte, Förderforen oder Kuratorien dürfte Hinweise darauf geben, wie versucht wird, die Hochschule mit Legitimität zu versorgen. Nienhüser (2012: S. 106) zeigt, dass zwischen dem Drittmittelaufkommen einer Universitäten und dem Anteil von Unternehmensvertretern im entsprechenden Hochschulrat ein Zusammenhang besteht.

248 Vgl. Teilkapitel „Nicht-ökonomische Impulse in die Region“ in Kap. II. 1.2.

gleichbare Organisation, die auf den Ressourcenfluss Personal Einfluss ausübt, ist zunächst schwer vorstellbar. Lehrbeauftragte mit engen Praxiskontakten könnte die Hochschule vielleicht über größere Unternehmen der Region finden (Fairweather, 1988: S. 19–24; vgl. auch Kap. II. 2.2). Den Zugang zu diesen Unternehmen, in denen sich geeignete Lehrbeauftragte finden lassen könnten, dürften eventuell lokale Unternehmensnetzwerke, wie die örtliche Industrie- und Handelskammer, regulieren oder zumindest beeinflussen. Somit wären Unternehmen, bzw. die sie zusammenfassenden Netzwerke, Organisationen, denen gegenüber Strategien anzuwenden wären. Es ist aber auch möglich, dass es ganz andere, bislang nicht vorstellbare Organisationen oder Faktoren sind, denen gegenüber eine Abhängigkeit besteht oder die für Unsicherheit in Bezug auf den Ressourcenfluss Personal sorgen und durch die es zu entsprechenden Unsicherheit reduzierenden Strategien an den Hochschulen kommt.

Die Kernempfehlung des Ressourcenabhängigkeitsansatzes, nämlich Abhängigkeiten und Unsicherheiten zu vermeiden, lässt sich jedoch auch direkt auf den Ressourcenfluss anwenden, ohne eine vermittelnde oder beeinflussende und daraus Macht beziehende Organisation als Akteur zu fokussieren. Lassen sich also Initiativen oder Strukturen der Hochschule beobachten, mit denen sie den Ressourcenfluss Personal (die Personalbeschaffung) absichert? Bei einer Betrachtung aus Perspektive des Ressourcenabhängigkeitsansatzes sollte auf folgende Faktoren besonderes Augenmerk gelegt werden:

(a) Zwischenziel „Anforderungen erfolgreich managen“: Eigenes Personal – und auch Stellenbewerber – können Anforderungen an die Hochschule, ihren (potenziellen) Arbeitgeber, stellen. Der Ressourcenabhängigkeitsansatz empfiehlt, derartige Anforderungen zu managen und ihnen nicht nachzugeben. Anforderungen von Verwaltungspersonal können sich bspw. auf die Gehaltshöhe, auf Gehaltszulagen,²⁴⁹ sowie auf Fortbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen beziehen; Anforderungen von akademischem Personal dementsprechend auf Leistungszulagen oder verbesserte Ausstattung (Maschinen, Bürofläche, Mitarbeiter). Ein gutes Arbeitsklima wird vermutlich von beiden Personalgruppen gewünscht.

Materiellen Forderungen, sowohl von Verwaltungs- wie von akademischem Personal, kann die Hochschule mit Verweis auf Vorgaben der Landesregierung ausweichen: Vorgaben des Landes dürften für die Anspruchsgruppen nicht leicht einzusehen sein –

249 Hierzu wären Anpassungen in der Beschreibung des Aufgabenprofils nötig.

und wenn doch, dann können sie in ihrer Formulierung derart komplex sein, dass es dem Personal schwer fallen dürfte, entsprechende Anträge auf Zulagen oder Höher-Gruppierungen zu stellen.²⁵⁰

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz beschreibt die Strategie der „Neudefinition der Ressource“ (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 107). Bezogen auf die Abhängigkeit gegenüber der Personalressource der Professoren könnte eine Hochschule bspw. mit der Losung „Verjüngung des Lehrpersonals“ oder „mehr Praktiker in die Lehre“ eine Neudefinition der Ressource vornehmen und verstärkt Lehrbeauftragte als zu suchende Ressource definieren.²⁵¹ Damit wäre die Abhängigkeit von auf Dauerstellen zu berufende Professoren reduziert.

(b) Zwischenziel „Wachsen/fusionieren“: Durch Wachstum können die hier interessierenden kleineren Fachhochschulen in begrenzten Umfang ihre Abhängigkeit von einzelnen Professoren reduzieren, da ein Lehrgebiet ab einer gewissen Größe nicht mehr allein von einem einzigen Professor abgedeckt wird. Es ist auch vorstellbar, dass sich Hochschulen entgegen Beamtenrechtlicher Einschränkungen bemühen, insbesondere halbe/geteilte Professuren besetzen zu können, um dadurch die Abhängigkeit auf viele Personen zu verteilen – auch um ihnen gegebenenfalls flexibel zusätzliche Lehraufträge anbieten zu können.

Auf der Ebene der Personalressourcen könnten Hochschulen untereinander Personalaustausch durchführen, d. h. Professoren zeitweise von anderen Hochschulen beziehen (Lehrtransfer). Damit erweitert die Hochschule ihre Spielräume und verringert ihre Abhängigkeit.

(c) Zwischenziel „stabilisierter Ressourcenfluss“: Der Ressourcenabhängigkeitsansatz empfiehlt der Fokalorganisation zur Stabilisierung des Ressourcenflusses, jene Organisationen, zu denen Abhängigkeiten bestehen, über Kooptationen – sehr ausführlich beschreibt der Ansatz den Austausch von Aufsichtsratsmitgliedern – mit in die Organisation einzubeziehen. Bezogen auf den Ressourcenfluss Personal ist an dieser Stelle keine externe beeinflussende Organisation vorstellbar. Die Möglichkeit der Kooptation scheint also nicht gegeben.

250 Diese Ausweichstrategie ist eine Übertragung jener Strategie, die durch Pfeffer & Salancik durch die abschreckende Wirkung komplexer Antragsformulare illustriert wird (Pfeffer & Salancik, 2003: S. 98).

251 Dies wäre eine hypothetische Ableitung aus dem Ressourcenabhängigkeitsansatz. Ob eine derartige Strategie einer Hochschule langfristig gut tun würde, sei dahingestellt (vgl. auch El-Khawas, 2010: S. 528).

Öffentliche Arbeitgeber unterliegen gesetzlichen und tarifvertraglichen Vorgaben, die für Bewerber, die wenig oder keine Erfahrung mit öffentlichen Arbeitgebern haben, neu oder ungewöhnlich sein dürften und daher abschreckend wirken könnten (bspw. Eingruppierung in Entgeltgruppen und Stufen, Voraussetzungen für Gehaltszulagen). Auswahlverfahren und hochschulinterne Entscheidungsprozesse könnten darüber hinaus auch deutlich länger dauern, als dies in Unternehmen der Fall ist. Es ist daher nicht unwahrscheinlich, dass Bewerber durch ein nicht überzeugendes Auswahlverfahren bereits wieder verloren werden, bevor sie ihren Arbeitsvertrag unterschrieben haben. Eine Stabilisierung dieses Ressourcenflusses könnte eine Hochschule bspw. erwirken, indem sie ein (verschriftlichtes) Konzept des Bewerbermanagements aufweist oder zumindest die sich in der Hochschule bietenden Karriereoptionen auf ihrer Website erläutert.

Eine Möglichkeit, den Ressourcenstrom Personal zu stabilisieren, wäre auch, Personal einzustellen, das überwiegend aus der eigenen Hochschulregion stammt oder in ihr familiär gebunden ist. Sicher ist eine derartige Strategie bei Verwaltungsmitarbeitern einfacher anzuwenden als bei der Besetzung spezifischer Professuren.²⁵²

(d) Zwischenziel „hohe Legitimität“: Initiativen, die darauf abzielen, die eigene Legitimität zu erhöhen, können auch einen Zwischenschritt darstellen, der dazu führt, dass die Hochschule bezogen auf den Ressourcenstrom Personal flexibler agieren kann. Kann die Hochschule ihre Legitimität erhöhen, bspw. dadurch, dass sie glaubhaft macht, dass sie für die wirtschaftliche und allgemeine gesellschaftliche Entwicklung der Region eine entscheidende Bedeutung hat, so kann sie dieses Argument der Politik gegenüber anbringen und darum bitten, eine besondere Unterstützung in Bezug auf den Ressourcenstrom Personal zu bewilligen. Dies kann in Form von Projektstellen, Zulagen, aber auch in Bezug auf eine günstigere Gesetzgebung (Personaltransfer, Zeitkonten, Fortbildungskosten etc.) geschehen.

Aber auch den Legitimitätsanforderungen der Zielgruppe Personal nachzukommen, kann eine gewinnbringende Strategie sein. Unter dem Personal werden Vorstellungen bestehen, wie sich der Arbeitgeber ihnen gegenüber in legitimierter Weise zu verhalten hat, bspw. Weiterqualifizierungsbemühungen nicht zu verhindern, den Datenschutz der Mitarbeiter Ernst zu nehmen, Streitigkeiten zwischen Mitarbeitern beizulegen etc.

²⁵² Es sei an dieser Stelle jedoch daran erinnert (vgl. Kap. II. 2.2), dass es nach Blau (1994: S. 85) für kleineren Hochschulen vorteilhafter ist, wenn sie Professoren gewinnen, die inhaltlich breiter aufgestellt und weniger spezialisiert sind. Daher ist diese Strategie der Professorengewinnung im Falle kleiner und peripherer Hochschulen eventuell doch vorstellbar.

Brückenannahmen Studierende

Im Unterschied zur Ressource Personal, wo sich nur sehr schwer ein (externer) Akteur identifizieren lässt, der einen Einfluss auf den Ressourcenstrom gewinnen könnte, lassen sich in Bezug auf den Ressourcenstrom Studierende sehr wohl externe Organisationen ausmachen, denen ein Einfluss auf den Ressourcenstrom Studierende möglich wäre: Vorrangig könnten dies die örtliche Tageszeitung und die Schulen der Region sein.

(a) Zwischenziel „Anforderungen erfolgreich managen“: Pfeffer & Salancik verweisen auf die Möglichkeit, langfristige Abnahmeverträge mit Zulieferern abzuschließen. Werden Schulen als „Zulieferer“ betrachtet, dann könnten Kooperationsverträge mit Schulen, bspw. über jährliche Informationsveranstaltungen, durchgeführt an der jeweiligen Schule oder aber direkt an der Hochschule, den Ressourcenfluss stabilisieren.

Kooperationsverträge mit Zeitungen abzuschließen sollte zwar unmöglich sein. Aber lange Zeit bestehende persönliche Beziehungen, in denen sich die Ansprechpartner auf gewisse Regelmäßigkeiten verständigt haben, dürften eine Wirkung haben, die Verträgen nicht unähnlich ist. Solche Regelmäßigkeiten könnten darin bestehen, dass die Tageszeitung nicht nur über aktuelle Ereignisse wie Immatrikulationsfeiern, neue Gastprofessuren oder gewonnene Forschungsmittel berichtet, sondern bspw. eine monatliche „Themenseite Hochschule“ gestaltet oder Informationen zur Studienwahl liefert. Im Tausch für Studierendenwerbung könnte die Hochschule die regionale Bedeutung der Tageszeitung erhöhen, indem sie bspw. den Herausgeber der Tageszeitung in den Hochschulrat aufnimmt.²⁵³

Abhängigkeiten können vermieden werden, indem – in den Worten des Ressourcenabhängigkeitsansatzes – der Kundenkreis neu definiert bzw. erweitert wird: So kann eine Hochschule bspw. mit dem Ziel, „die Arbeiterkind-Hochschule“ werden zu wollen, die Abhängigkeit von der stark umworbenen Ressource der Studienbewerber mit besonders guten Hochschulzugangsberechtigungen (umgangssprachlich „Einserkandidaten“) vermeiden. Eine Möglichkeit, den Kundenkreis auszuweiten, wäre das gezielte Bewerben von Studienangeboten in weiter entfernten Regionen, in denen

²⁵³ Nicht nur von externen Organisationen können Ansprüche formuliert werden, sondern auch von der Anspruchsgruppe der Studierenden selbst bzw. vermittelt über deren Vertretungsorgane AStA/StiRa. Da das Interesse dieser Arbeit aber vorrangig auf das externe strategische Verhalten kleiner Hochschulen gerichtet ist, werden organisationsinterne Prozesse, solange sie keinen entscheidenden Einfluss auf den Ressourcenfluss ausüben, vernachlässigt.

bestimmte Studienrichtungen bei Schulabgängern besonders populär sind und sich das Bewerben einzelner Studienangebote dort besonders lohnt (vgl. Kap. II. 3.3).

(b) Zwischenziel „wachsen/fusionieren“: Die Empfehlung des Ressourcenabhängigkeitsansatzes, die Organisation zu vergrößern, damit die öffentliche Unterstützung für die Hochschule größer wird und sich Abhängigkeiten verteilen, lässt sich bezogen auf Hochschulen sehr leicht nachvollziehen. Die Ausweitung der Studienplätze – nicht nur in bestehenden Studiengängen, sondern auch durch neue Studiengänge – wäre hierzu ein adäquates Mittel. Neben einer Erweiterung der Kernstudiengänge kann auch bewusst auf sogenannte Trendstudiengänge gesetzt werden, über die sich meist besonders viele Bewerber gewinnen lassen, auch wenn deren Berufsperspektiven noch ungewiss sind.²⁵⁴ Eine Ausweitung auf andere Zielgruppen ist ebenfalls vorstellbar, d. h. es können berufsbegleitende Studiengänge oder Weiterbildungsstudiengänge angeboten werden.

(c) Zwischenziel „stabilisierter Ressourcenfluss“: Pfeffer & Salancik (2003) empfehlen zur weiteren Kontrolle einer Ressource, Kooperationen aufzunehmen oder Branchenvereinigungen beizutreten. Diese Empfehlung lässt sich auf Studienbewerber in dem Sinne übertragen, als dass auf Ebene der Studienberatungen Kontakte zu den Beratungen anderer Hochschulen mit dem Ziel gepflegt werden, dass Studienbewerber, die sich für eine gewisse Studienrichtung interessieren, die an der Kooperationshochschule nicht existieren, an die eigene Hochschule weiterverwiesen werden.

Mit Schulen könnten regelmäßige Präsentationen in der Schule verabredet werden. Ein schulbegleitendes Studium könnte dazu führen, dass Schüler erste Leistungsnachweise schon während ihrer Schulzeit erwerben und sie dadurch ein größeres Interesse an der Aufnahme eines Studiums nach dem Schulabschluss entwickeln.²⁵⁵ Mit der Lokalzeitung können im Vorfeld von Bewerbungsphasen Absprachen über eine regelmäßige Berichterstattung getroffen werden.

²⁵⁴ Mit Trendstudiengängen sind bspw. Studiengänge wie „Medieninformatik/Webdesign“ gemeint, die über eine gewisse Zeit – hier Anfang der 2000er Jahre – hohe Nachfrage hatten. Vgl. auch die von Amaral & Magalhães dargestellten portugiesischen Trendstudiengänge: „There has been the „management“ race, the „environment“ race and more recently the „health“ race (Amaral & Magalhães, 2007: S. 12). Becher & Parry stellen dar, dass diese Studiengänge meist transdisziplinär angelegt sind: „In addition, newer fields of study such as ecotourism, gambling studies, complementary medicine, sports management and journalism all reflect highly differentiated communities which draw upon knowledge from a variety of sources. They have in common a shared conception of community, identity, meaning and experience as practitioners. Since research problems in these new fields are derived from practice, knowledge must be gleaned from whatever source is appropriate to advance the field: thus they are usually transdisciplinary. The concern with values is less about the unity of the cognitive base and more about united conceptions of practice“ (Becher & Parry, 2008: S. 133).

Initiativen, die darauf abzielen, die Attraktivität der Hochschule für Studienbewerber zu steigern, stabilisieren ebenfalls den Ressourcenfluss. Maßnahmen wären bspw. Investitionen in Campus-Freizeitanlagen (Wohnheime, Schwimmhalle etc.). Wohnheime – auch wenn diese organisatorisch von der Hochschule getrennt sind – ermöglichen zudem die bevorzugte Vergabe von Wohnraum für Zielgruppen, an denen die Hochschule ein besonderes Interesse hat (überregionale Studienbewerber, Bewerber für tendenziell unterausgelastete Studiengänge etc.).²⁵⁶ Aber auch die Internationalisierung der Studienangebote bzw. die Ausweitung von Studienplätzen an ausländischen Partnerhochschulen oder gemeinsame Aktivitäten mit diesen (*summerschools*) erhöhen die Attraktivität.²⁵⁷

Die Öffentlichkeitsarbeit, wie sie von den entsprechenden Stellen der Hochschulen betreiben wird, unterstützt ebenfalls die Stabilisierung des Ressourcenflusses. Maßnahmen, die zu ergreifen wären, sind hinlänglich bekannt: Werbung, Hochschulinformationstage, zielgruppenspezifische Angebote wie *Girls Day* und Techniktage usw.²⁵⁸

Werden Studierende aus Perspektive des Ressourcenabhängigkeitsansatzes ein kritisches Gut, dann dürfte es im Interesse der Hochschule liegen, die Studienabbrecherquoten zu reduzieren. Zwischenschritte hierzu wären eine systematische Befragung von Abbrechern, damit die Gründe für den Studienabbruch bekannt werden und die Hochschule gegebenenfalls Schritte zum Abstellen ursächlicher Probleme unternehmen kann.²⁵⁹

(d) Zwischenziel „hohe Legitimität“: Pfeffer & Salancik (2003) bringen den Hinweis, dass Legitimität in unterschiedlicher Weise von Akteuren zugeschrieben wird und es einen großen Unterschied zwischen der Legitimitätszuschreibung durch eine Landes-

255 Diese Strategie ist jedoch nicht ganz unproblematisch. An dem Autor nicht mehr bekannter Stelle war darauf verwiesen worden, dass Hochschulen die Erfahrung machen mussten, dass ihre Reputation durch die Möglichkeit, Leistungsnachweise bereits von Schülern erwerben zu lassen, abnahm. Gehe es nur darum, Schüler der Region ganz grundsätzlich für ein Studium zu begeistern, dann seien Angebote, die die Schüler ganz allgemein auf das Studium vorbereiten, besser geeignet. Das schade dann weniger der Reputation.

256 Derartige Kriterien der Wohnraumvergabe müssen nicht unbedingt offiziell sein.

257 Vgl. hierzu auch die Publikationen von Gerhard (2004) oder Voss & Gruber (2006).

258 Vgl. hierzu die Übersichten bei Van der Lely (2006), Shattock (2003: S. 125–136) oder Tutt (2009).

259 Newman u. a. (2004: S. 170) verweisen auf eine Universität, an der Sozialarbeiter auf Studierende mit einem Leistungsabfall aktiv zugehen. Diese Rolle könnten in Deutschland – würden Vorbehalte des Datenschutzes übergangen werden – die psychosozialen Beratungsstellen der Studierendenwerke übernehmen, wenn sie von der Hochschule auf einen Leistungsabfall aufmerksam gemacht werden würden. Zu vermuten ist aber vielmehr, dass Initiativen zur Verringerung der Studienabbrecherquote vor allen Dingen unternommen werden, weil eine Landesregierung derartige Unternehmungen gutheißen könnte, sie also letztlich auf die Sicherung des Ressourcenstroms Landeshochschulbudget zielen.

regierung und der durch die Hochschule selbst gibt. Studierende werden eigene Legitimitätsanforderungen stellen. Wie sich die Legitimitätsnachfrage von Studierenden gestaltet und welches Interesse eine Hochschule an ihr haben könnte, erscheint an dieser Stelle zunächst unklar.

Brückenannahmen Praxiskontakte

Eine Hochschule braucht Praxiskontakte, nicht nur, weil sie konstitutiv für das Selbstverständnis einer angewandten Hochschule sind, sondern auch, weil Studierende und Landespolitik diese meist positiv bewerten und auch, weil die Hochschule hierüber Forschungs- oder Beratungsaufträge gewinnt, durch die Einnahmen generiert werden können.²⁶⁰

(a) Zwischenziel „Anforderungen erfolgreich managen“: Zunächst einmal sind Organisationen wie die lokale Industrie- und Handelskammer für die Hochschule wichtige Vermittler von Praxiskontakten, denen aufgrund ihrer Bedeutung für den Ressourcenfluss potentiell Macht zufällt. Praxiskontakte sind für eine Hochschule jedoch von sehr unterschiedlichem Wert: Nicht alle bringen in gleichem Maße Nutzen, wie sie Aufwand bedeuten. Durch die Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen an die Hochschule kann sie leicht überfordert werden, wenn keine konsequente, an den Kernfeldern der Hochschule orientierte Auswahl von Kooperationskontakten erfolgt (Clark, 2003). Auch in diesem Fall gilt die Empfehlung von Pfeffer & Salancik (2003), ein Desinteresse nicht offen zu äußern, sondern eine Kooperationsanfrage mit Verweis auf rechtliche Zwänge, studentische Belange, die Semesterstruktur usw. abzulehnen.

Zur Reduktion der Abhängigkeit von Praxiskontakt-Vermittlern kann die Hochschule auch selbst Veranstaltungen organisieren, die zur Kontaktvermittlung geeignet sind: Auf Firmenkontaktmessen können Studierende Praxispartner direkt kennenlernen; durch Podiumsgespräche mit Wirtschaftsunternehmen, bspw. gemeinsam mit einem Medienpartner, wie der Lokalzeitung, kann sie selber Vernetzungsimpulse setzen.

(b) Zwischenziel „wachsen/fusionieren“: Organisationales Wachstum ist nicht durch Praxiskontakte möglich, aber Wachstum hat auf die Versorgung mit Praxiskontakten großen Einfluss. Größere Hochschulen haben mehr Praxiskontakte, wodurch sich die Abhängigkeiten verteilen. Ihre öffentliche Wahrnehmung ist höher und sie können für Kooperationen auf größere Kapazitäten zurückgreifen.

²⁶⁰ Vgl. hierzu die ausführliche Darstellung in Kapitel II. 4.1.

(c) Zwischenziel „stabilisierter Ressourcenflusses“: Zur Aufnahme vorteilhafter Kooperationsbeziehungen zu Praxispartnern kann die Hochschule eine Mitgliedschaft in einem IHK-Gremium oder anderen (Wirtschafts-) Verbänden wahrnehmen und darüber ihre Kooperationsbeziehungen festigen und stabilisieren. Hierdurch kann sie sich anderen Kooperationspartnern gegenüber auch mit Legitimität versorgen und auch auf eine positive Bewertung der Gremienteilnahme durch die Landesebene hoffen. Eine ähnliche Stabilisierung des Ressourcenflusses dürfte sich einstellen, wenn die Hochschule Unternehmens- oder Verbandsvertreter in eigene Gremien, wie den Hochschulrat einlädt.

(d) Zwischenziel „hohe Legitimität“: Kooperationsverträge mit der Stadt bzw. Kommune verleihen der Hochschule nicht nur Legitimität gegenüber kommunalen bzw. städtischen Unternehmen und Einrichtungen, mit denen dann ebenfalls Praxiskontakte geknüpft werden können, sondern sie unterstreichen auch die Vernetzung in die Region. Durch diese Wahrnehmung des „dritten Auftrages“ kann die Hochschule ihre Legitimität erhöhen.

Legitimität kann die Hochschule aber auch durch Kooperationen mit Unternehmen gewinnen, die ein hohes Ansehen genießen oder die den größten Arbeitgeber der Region bilden. Kann die Kooperation öffentlich gemacht werden, dann sind durch diesen Legitimitätsgewinn neue interessante Praxiskontakte zu gewinnen.²⁶¹

Pfeffer & Salancik (2003) thematisieren unter diesem Zwischenziel auch die Suche nach einer staatlichen Unterstützung, sei es durch Fördermittel oder Gesetzgebung. Staatliche Unterstützung für Kooperationsprojekte von Hochschulen mit regionalen Unternehmen dürfte sich gerade in strukturschwachen Regionen relativ leicht erhalten lassen – insbesondere, wenn durch die Kooperationsprojekte Arbeitsplätze entstehen könnten.

Die von Pfeffer & Salancik (2003) genannten Strategiebeispiele wurden auf die Verhaltensweisen der Akteure in Bezug auf die verschiedenen Ressourcenströme hypothetisch übertragen. Dabei fällt auf, dass eine Zuordnung der Strategiebeispiele zu Zwischenzielen nicht immer eindeutig ist: Weil sich manche Strategien nicht ausschließlich nur für ein Zwischenziel, sondern auch für verschiedene eignen, könnten

²⁶¹ Ähnlich vermutet dies auch Nienhäuser für die Kooptation von Unternehmensvertretern in Hochschulräten, die anderen Unternehmen signalisieren könnten, dass ihr Geld bei der Hochschule „gut angelegt“ sei (Nienhäuser, 2012: S. 95).

diese Strategien auch für andere als die hier zugeordneten Zwischenziele eingesetzt werden.

IV. Die Fallstudien

1. Forschungsdesign

1.1 Modellhafte Darstellung des Forschungsdesigns

Zu Beginn der Entwicklung eines Forschungsdesigns wird in Anlehnung an Nienhüser (1996) ein Modellobjekt entworfen, das die wichtigsten Repräsentanten empirischer Sachverhalte zusammenfasst.

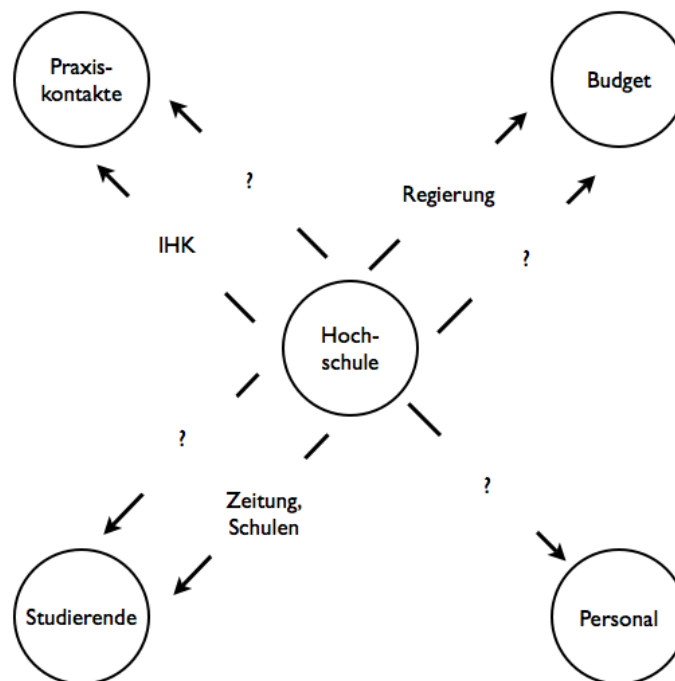


Abb. 1: Ressourcenstrategien der Hochschule

In diesem vereinfachendem Modellobjekt wird die Hochschule als eine von Ressourcenströmen abhängige Organisation konzipiert. Die vier identifizierten Ressourcenströme sind: (Landes-) Budget, Personal, Studierende und Praxiskontakte.²⁶² Zur Beschaffung der Ressourcen werden vermittelnde Akteure eingeführt, die Einfluss auf den jeweiligen Ressourcenstrom ausüben können, bzw. über die die Hochschule auf Ressourcen zugreifen kann. Im Falle des (Landes-) Budgets sind dies Ministerien, im

²⁶² Weil sowohl der Finanz- und Personalbedarf einer Hochschule als auch der Umstand, dass eine Hochschule ohne Studierende kaum als Hochschule gelten kann, unbestritten sein dürfte, soll an dieser Stelle nur noch einmal darauf hingewiesen werden, dass gerade Fachhochschulen Bedarf an Praxiskontakten zu Unternehmen und anderen Organisationen haben. Diese beziehen sich auf Praktika, Abschlussarbeiten, Stellenangebote für ihre Absolventen und Forschungsaufträge. Andere Organisationen, wie kommunale Jugendämter oder die Verbände der Wohlfahrtspflege, sind insbesondere für soziale Fachbereiche wichtige Praxiskontakte. Siehe hierzu insbesondere das Teilkapitel II. 4.2.

Fälle der Studierenden sind dies Schulen und die Lokalzeitungen als bedeutsames lokales Medium. Die Industrie- und Handelskammern (IHK) werden als möglicher Vermittler von Praxiskontakten herangezogen. Neben den hier dargestellten Vermittlern sind auch andere, bislang noch nicht bekannte Vermittler vorstellbar, weshalb im Modellobjekt neben den Vermittlern jeweils ein Fragezeichen als Platzhalter für einen alternativen Vermittler eingeführt wird. Das Modellobjekt führt keinen Vermittler für den Ressourcenstrom Personal ein – es bleibt also zunächst offen, ob sich in der Empirie ein entsprechender Vermittler finden lässt.²⁶³

Die zentralen Aussagen, die diesem Modellobjekt hinzugefügt werden können, lauten: Ist der Bedarf an (für die Hochschule wichtigen) Ressourcen zunehmend schwer zu decken oder der Ressourcenfluss mit Unsicherheiten verbunden, dann unternimmt die Hochschule zur Deckung des Ressourcenbedarfs Initiativen. Akteure, die den Zugriff auf die gesuchten Ressourcen erleichtern, gewinnen dann für die Hochschule an Bedeutung und ihnen fällt potentiell Macht über die ressourcenabhängige Hochschule zu.

Dabei sollten folgende Randbedingungen beachtet werden:

- Zu den vermittelnden Akteuren dürften dann besonders beachtenswerte Beziehungen bestehen, wenn es sich um eine besonders junge Hochschule handelt oder wenn die Hochschule in irgendeiner Weise an eine lokale Vorgängerinstitution anknüpft (vgl. Hazelkorn, 2003).
- Beziehungen zu vermittelnden Akteuren dürften in besonderer Weise durch die Strukturschwäche, die Abgelegenheit und bzw. oder den wirtschaftlichen Niedergang einer Region beeinflusst werden.

²⁶³ Grundsätzlich könnten Bewerber auch die wissenschaftliche Öffentlichkeit und die in ihr agierenden Interessenvereinigungen, wie der Hochschullehrerbund e. V., vor einer Berufung konsultieren. Zwar wird es an dieser Stelle nicht für sehr wahrscheinlich gehalten, dass diese Interessenvereinigungen einen relevanten Einfluss auf den Ressourcenstrom nehmen, in der Empirie ist diese Arbeit jedoch für entsprechende Hinweise sensibel.

1.2 Leitfragen

Die im vorausgehenden Teilkapitel referierten hypothetischen Annahmen über das mögliche strategische Verhalten von Hochschulen gelten als Hinweise und bereiten auf Interviewsituationen vor, in denen es lohnenswert sein könnte, eine zweite Frage (Eventualfrage) anzuschließen. Sie können aber nicht in vollem Umfang auf Fragen übertragen werden, die sich im zeitlichen Umfang einer Interviewsituation stellen lassen.

Nach Ansicht des Autors liefert der Ressourcenabhängigkeitsansatz eine geeignete Perspektive, um das Verhalten von kleineren regionalen Hochschulen zu verstehen. Als Forschungsrahmen angewandt ermöglicht er die Strukturierung von vermuteten Zusammenhängen, die sich aus dem Studium der Literatur ergeben haben, und gibt Hinweise auf eine entsprechende Ableitung von Leitfragen (Borchardt & Göthlich, 2007: S. 37; Miles & Huberman, 1984: S. 28).

(1) Weil die Hochschule stark vom Land abhängig ist, dürfte Unkenntnis über die Höhe der zukünftigen Mittelzuweisungen aus dem Land Unsicherheit in der Hochschule bewirken. In den Interviews sollte daher ermittelt werden, ob und welche Initiativen die Hochschule entwickelt, um Informationen über ihre zu erwartende Mittelausstattung zu erhalten.

(2) Macht kann eine Organisation nur ausüben, wenn die abhängige Organisation sich ihrer Abhängigkeit auch bewusst ist. Daher sollten in den Interviews Passagen geschaffen werden, in denen die Interviewpartner angeregt werden, zu den sich aus der regionalen Lage und der kleinen Hochschulgröße ergebenden Abhängigkeiten Stellung zu beziehen, bspw. indem gefragt wird, in welchen Bereichen die Mittelausstattung der Hochschule befriedigend und in welchen weniger befriedigend ist. Auch sollte danach gefragt werden, vor welchen Zukunftsherausforderungen die Hochschule steht und wie sie sich darauf einstellt.

(3) Der Ressourcenabhängigkeitsansatz geht davon aus, dass die „dominante Koalition“ ihre Stellung aufgrund ihrer Fähigkeit besitzt, kritische Ressourcenströme zu sichern. Mit Bezug auf die Rektoratswahl wird somit in den Interviews erfragt, welche Kriterien bei der Wahl bzw. der Findung eines Rektors ausschlaggebend wären.

(4) Diese Arbeit sucht nach Strategien, die die Fallstudienhochschulen bezogen auf Unsicherheiten und Abhängigkeiten anwenden. Da die Interviews als Experteninter-

views angelegt sind, darf der Experte auch nach direkten Empfehlungen gefragt werden, wie sich generell eine Hochschule – und nicht nur die eigene – verhalten sollte, damit sie bei der Budgetzuweisung des Landes „erfolgreich“ ist.

(5) Cameron & Tschirhart (1992) halten Entscheidungsverfahren bezogen auf ihre Informationsverarbeitung für unterschiedlich leistungsfähig und gehen davon aus, dass dies in postindustriellen Umwelten eine besondere Relevanz hat. Gleichzeitig vermuten sie Vorteile bei einer unbürokratischen und flexiblen Entscheidungsfindung.²⁶⁴ Im Interview sollten die Interviewpartner daher erläutern, wie Entscheidungsverfahren in ihrer Hochschule ablaufen und diese auch mit markanten Beispielen belegen. Hieran lassen sich Eventualfragen zu Interventionen durch die Landesregierung und zum Einfluss weiterer „dominanter Koalitionen“ oder einflussreicher Gruppen innerhalb der Hochschule anschließen.²⁶⁵

(6) Um den Einfluss der Organisationsgeschichte auf das strategische Verhalten der Hochschulen zu verstehen, sollten die Interviewpartner gebeten werden, die Hochschule prägende Ereignisse oder Vorfälle zu benennen und zu erläutern.

(7) Der Ressourcenabhängigkeitsansatz legt nahe, dass Organisationen Kooperationen mit anderen Organisationen eingehen, um Unsicherheit zu reduzieren oder gemeinsam mit ihnen für Ressourcen zu streiten. Daher sollte in den Interviews erfragt werden, wie sich das Verhältnis der Hochschule zu den benachbarten Hochschulen bzw. jenen des Landes gestaltet und welche Kooperationsformen darüber hinaus als gewinnbringend erachtet werden.

(8) Strategien bzgl. einzelner Ressourcenströme sollten ebenfalls in den Experteninterviews erfragt werden. So wird thematisiert werden, wie sich die Professorengewinnung gestaltet und welche Berufungskriterien gelten und ob besondere Initiativen im Studierendenmarketing vorgenommen werden.

(9) Cameron & Tschirhart (1992: S. 90) hatten gezeigt, dass für unterschiedliche Umweltveränderungen (langsame Erosion oder plötzlicher Kollaps) unterschiedliche

²⁶⁴ Cameron & Tschirhart (1992: S. 90) gehen von drei strategischen Verhaltensweisen aus: defensiv, offensiv und kreativ. Defensive Strategien sind reaktiv. Ihr Ziel ist es, äußere Anforderungen und Bedrohungen zu mildern oder auch vor ihnen zu schützen. Als typische Beispiele nennen sie das Lobbying bei der Landesregierung oder das Zurückfahren von Studierenden-Services.

²⁶⁵ Der Ressourcenabhängigkeitsansatz vermutet eine Ausdifferenzierung der organisationsinternen Struktur nach Ressourcenströmen. Tolbert (1985) hat die Wirkung von finanziellen Abhängigkeiten auf die Verwaltung von Hochschulen untersucht und Einflüsse entsprechend des Ressourcenabhängigkeitsansatzes am Vorhandensein gewisser Stellen bzw. Büros festgestellt. Daher sollte in der (offiziellen) Organisationsstruktur nach auffälligen Referaten geschaut werden und auch bei der Campusbegehung auf Auffälligkeiten geachtet werden.

Strategien wirkungsvoll sind. Und auch für den Ressourcenabhängigkeitsansatz ist die Frage wichtig, wie bedrohlich die Organisationsumwelt wahrgenommen wird bzw. wie kritisch die Ressourcensituation eingeschätzt wird. Im Interview sollte also danach gefragt werden, für wie wahrscheinlich der Interviewpartner eine Schließung der Hochschule hält. Hieran kann die Eventualfrage angeschlossen werden, auf welche Unterstützergruppen die Hochschule sich in diesem Fall wohl verlassen könnte. Damit wird auch die Frage der organisationalen Legitimität behandelt. Woran macht sich die Unterstützung der Kommune fest? Was muss die Hochschule für die Unterstützung tun?²⁶⁶

²⁶⁶ Das Gespräch kann an dieser Stelle auch auf den Umgang mit der Stadt bzw. Kommune gebracht werden. Leist (2007) zeigte, dass sich ein Hochschulpräsident vollkommen auf die (Klein-) Stadt einlassen muss, um ihre Unterstützung zu erhalten.

1.3 Methodische Herangehensweise

Fallstudienmethode

Diese Arbeit möchte wissen, wie sich kleine Hochschulen in strukturschwachen Lagen verhalten, bzw. warum sie welche Strategien im Kontext ihrer besonderen Ressourcensituationen entwickeln. Bei derartigen Wie-und-Warum-Fragen bietet sich die Fallstudienmethode an. Sie stellt eine geeignete Methode dar, wenn über die Forschungsobjekte keine Kontrolle ausgeübt werden kann, Experimente somit nicht in Frage kommen und es sich auch nicht um eine geschichtliche, sondern um eine Frage der Gegenwart handelt (Yin, 2003: S. 7). Mit Fallstudien lassen sich Organisationen in ihrem realen Kontext untersuchen. Der Kontext ist für das interessierende Phänomen – das strategische Verhalten einer speziellen Gruppe von Hochschulen – von besonderer Bedeutung (ebd.: S. 13). Weiterhin spricht für die Fallstudienmethode, dass sie für komplexe und wenig erforschte Phänomene geeignet ist und auch Prozessabläufe erkennen lässt (Borchardt & Göthlich, 2007: S. 46, 36; Flyvbjerg, 2011: S. 306; Langley, 2009).²⁶⁷

Die Bandbreite der Fallstudientypen ist relativ groß. Für manche Phänomene ist eine sehr tiefe Auseinandersetzung mit dem Einzelfall sinnvoll – und stellt unter Umständen, wenn es sich um ein bislang nur einmal aufgetretenes Phänomen handelt, die einzige Wahl dar (Stake, 1995). Häufiger werden jedoch mehrere Fälle verglichen.²⁶⁸ Beschreibende Fallstudien haben das Ziel, Gemeinsamkeiten sichtbar zu machen (Yin, 2003: S. 30). Theorien mittlerer Reichweite lassen sich erst durch den Vergleich von Mustern bilden. Der Vergleich von Ähnlichkeiten und Unterschiedlichkeiten der ausgewählten Fälle ermöglicht das Aufstellen von einfachen Wenn-Dann-Aussagen und die Formulierung von Annahmen über Handlungen, Ereignisse und Strukturen (ebd.: S. 29).²⁶⁹ Die Auswahl der Fälle kann darauf abzielen, Fälle zu vergleichen, die entsprechend den theoretischen Vorüberlegungen Ergebnisse in erwarteter Weise zeigen oder in erwarteter Weise nicht zeigen (*theoretical replication*); ebenso können

267 Borchardt & Göthlich (2007: S. 46) grenzen diese Methode von quantitativen Analysen ab, in denen Thesen getestet werden und somit bestehendes Wissen verfeinert wird. Damit ist aber nicht gemeint, dass es sich bei Fallstudien vornehmlich um qualitative Arbeiten handeln muss.

268 Methodische Grundlagen zu multiplen Fallstudien lieferten insbesondere Yin (2003) und Miles & Huberman (1984, 1994).

269 Yin (2003) nennt dies das Erstellen von Theorien mittlerer Reichweite, d. h. es werden keine großen sozialwissenschaftlichen Theorien angestrebt, sondern Aussagen über Ursachen und Mechanismen.

Fälle verglichen werden, von denen erwartet wird, dass sie ähnliche Ergebnisse liefern (*literal replication*, ebd.: S. 47).²⁷⁰

Die Fallauswahl dieser Arbeit entspricht der letztgenannten Vorgehensweise der möglichst ähnlichen Fälle, sodass Aussagen über strategische Verhaltensweisen dieser kleinen regionalen Hochschulen getroffen werden können.²⁷¹ Vergleichende Fallstudien gelten im Vergleich zur Einzelfallstudie als „überzeugender, vertrauenswürdiger und robuster“ (Borchardt & Göthlich, 2007: S. 36f.). Sie erlauben, Verhalten zu erklären und Verhalten auf Gründe zurückzuführen (Yin, 1981: S. 61, 2012: S. 89–116).²⁷²

Die Vorgehensweise in Fallstudien wird oftmals mit der Arbeit von Kriminalbeamten verglichen, die nach einer Tat versuchen, den Tathergang zu rekonstruieren (George & Bennett, 2005: S. 21; Gerring, 2007: S. 173; Yin, 1981: S. 61f.). Auch hier kommt es vor, dass Ähnlichkeiten zu anderen Fällen erkannt werden, übergreifende Muster erscheinen und so ein Fall aufgeklärt werden kann (*process tracing*, Gerring, 2007: S. 173). Fallstudien bedienen sich dabei vieler Techniken, derer sich auch Geschichtswissenschaftler bedienen (George & Bennett, 2005: S. 205–232). Rückblickend wird hier ein zeitlicher Bereich betrachtet und die vorgenommenen Handlungen analysiert.

270 An dieser Stelle können nicht alle Varianten der Fallstudienmethode einführend besprochen werden. De Vaus (2001: S. 228f.) verweist durch die Kombination von sechs Design-Kriterien auf 64 verschiedene Design-Varianten. Er listet folgende Design-Kriterien auf: beschreibend versus erklärend (explorierend erwähnt er nicht); theorietestend versus -bildend; Einzelfallstudie versus multiple Fallstudien; holistisch versus *embedded*; parallel versus sequentiell, retrospektiv versus prospektiv.

271 Wird in dieser Arbeit von einem Fall gesprochen, dann ist damit eine Hochschule gemeint, die sich durch das interessierende Phänomen auszeichnet und die als Fall über einen gewissen Zeitraum retrospektiv betrachtet wird (vgl. Gerring, 2007: S. 19). Gerring beschreibt auch die Auswahl von „typischen“ Fällen (ebd.: S. 91–93). De Vaus hingegen argumentiert, dass die Fallauswahl nicht von dem Anspruch geleitet sein darf, typische Fälle auszuwählen. Bei der Fallauswahl gehe es hingegen darum, Fälle zu identifizieren, die geeignet sind, die verwendete Theorie zu testen (de Vaus, 2001: S. 240). Bei der Fallanalyse können hingegen Auswertungsmethoden angewandt werden, die ein *typical picture* erkennen lassen (ebd.: S. 249). Yin spricht davon, dass wohl die einfachste Art der *multiple case study* jene *literale* (d. h. nicht-contrastierende) sei, bei der zwei oder drei Fälle ausgewählt werden und anhand einer Theorie betrachtet werden. Diese *multiple case study* zeigt, wie und warum die Ergebnisse zustande gekommen sind: „The simplest multiple-case design would be a selection of two or more cases that are believed to be literal replications, such as a set of cases with exemplary outcomes in relation to some evaluation theory. Selecting such cases requires prior knowledge of the outcomes, with the multiple-case inquiry focusing on how and why the exemplary outcomes might have occurred and hoping for literal (or direct) replication of these conditions from case to case“ (Yin, 2003: S. 52, vgl. auch Yin, 2012: S. 17). Der Unterschied zwischen einer *literal* und einer *direct replication* ist jener: Bei der *literal replication* wiederholt sich die Erklärung bekannter Ergebnisse „wortwörtlich“, bei der *direct replication* ist die Erklärung nur konzeptionell identisch (Yin, 2012: S. 146).

272 Eine erklärende Fallstudie beginnt mit einem hypothetischen logischen Modell. Es werden Daten gesammelt, die die Plausibilität des Eingangsmodells prüfen (Yin, 2012: S. 96).

Hierzu werden neben Interviews auch Archivdaten und statistische Daten herangezogen,²⁷³ sodass die Fälle untereinander verglichen, die Abfolge von Ereignissen rekonstruiert und Verhaltensweisen auf Gründe zurückgeführt werden können (Leonard-Barton, 1990; Pettigrew, 1990; Schuh, 2009; de Vaus, 2001: S. 227).

Gütekriterien für Fallstudien, wie sie von Borchardt & Göthlich (2007: S. 44–46) und Yin (2003: S. 33–39) aufgeführt werden, wurden im Rahmen dieser Arbeit nach Möglichkeit verfolgt. So wurden zur Unterstützung der Konstruktvalidität Themenbereiche in Experteninterviews auf verschiedenen Hierarchieebenen innerhalb der Fallstudienhochschulen und – soweit sinnvoll – ebenfalls überschneidend mit Experten außerhalb der Fallstudienhochschulen thematisiert (George & Bennett, 2005: S. 67).²⁷⁴ Durch das vorausgehende Literaturstudium wurden darüber hinaus interessierende Themenbereiche vorstrukturiert und in Leit- bzw. Interviewfragen überführt. Die Zusammenfassungen der Interviews wurden von den interviewten Experten validiert (vgl. auch Bortz & Döring, 2003: S. 328) und die Ergebnisse der Fallstudien letztlich einigen Experten zur Durchsicht vorgelegt (Yin, 2003: S. 159). Die interne Validität wird bei möglichst vergleichbaren Fällen als robust eingeschätzt (ebd.: S. 13). Jene Aspekte, in denen sich die Fallstudienhochschulen unterscheiden, werden expliziert und für den Leser nachvollziehbar interpretiert,²⁷⁵ sodass ihm eine eigene Urteilsfindung ermöglicht wird. Die Reliabilität ist bei Fallstudien nur schwer zu erreichen (Borchardt & Göthlich, 2007: S. 46). Um diesem Kriterium in Teilen zu genügen, wird gemeinhin eine sorgfältige Dokumentation empfohlen (Yin, 2003: S. 37).²⁷⁶

Kritisiert wird an der Fallstudienmethode gelegentlich, dass sie ausschließlich qualitativ und theoriefern vorgehe und keine generalisierbaren Ergebnisse liefere (vgl. auch die ausführliche Diskussion bei Flyvbjerg, 2011).²⁷⁷ Yin (2003: S. 14) spricht sich jedoch ausdrücklich auch für die Einbeziehung quantitativer Daten in die Fallstudie

273 Hier wird mit de Vaus die Auffassung vertreten, dass Fallzahlen von Fallstudien zu gering sind, um zu zählen und so zu statistischen Analysen zu gelangen. Aber: „This is not to say that case study analysis cannot have a quantitative or statistical element. A case can be *described* statistically. A particular region might be a case in a research project. It can be described in terms of its size, wealth, average age, unemployment rate, crime rate and the like. However, the focus of the analysis is to describe the region – to build up a picture of that case“ (de Vaus, 2001: S. 250).

274 Werden die gleichen Fragen an verschiedene Interviewpartner gestellt, so sieht Yin (2012: S. 104) darin eine Triangulation.

275 Unter „Interpretation“ wird hier im Sinne Guttman (1982) ein Prozess verstanden, der zwischen den empirischen Daten bzw. einzelnen Aspekten ihrer empirischen Struktur und einem definitiven System eine Korrespondenz herstellen möchte.

276 Eine Objektivität, wie sie bei quantitativen Studien gegeben ist, kann bei qualitativen Fallstudien nicht erreicht werden (Borchardt & Göthlich, 2007: S. 46).

277 Gheradi & Turner (2002) sind der Auffassung, dass qualitative Forschung gemeinhin wenig geschätzt werde, weil sie „unmännlichen“ sei.

aus. In seinem Methodendesign können Fallstudien durchaus innerhalb eines theoretischen Rahmens durchgeführt werden (Ridder u. a., 2009: S. 142f.; Yin, 2003: S. 28).²⁷⁸ Für diese Arbeit wurde der Ressourcenabhängigkeitsansatz als theoretische Perspektive gewählt.²⁷⁹

Eine statistische Generalisierbarkeit ist bei den Ergebnissen einer Fallstudie in der Tat nicht gegeben. Fallstudien stellen Besonderheiten heraus (Ridder u. a., 2009: S. 139), liefern theoretische Propositionen und erlauben eine Erweiterung und Generalisierung von Theorien, weshalb von einer analytischen Generalisierbarkeit gesprochen werden kann (Yin, 2003: S. 10, 37).²⁸⁰ Grundsätzlich sollte die Generalisierbarkeit nach Meinung von Flyvbjerg (2011) nicht zum einzigen Ziel einer gewinnbringenden Forschung erhoben werden. Auch nicht-generalisierbares Wissen sei transferierbar und kann neue Forschungsfortschritte begünstigen (ebd.: S. 305). Ihren theoretischen Beitrag zur Managementlehre sehen Ridder u. a. (2009: S. 139) darin, dass Fallstudien ein dichtes Verständnis von Phänomenen in ihrem empirischen Kontext ermöglichen.

Experteninterview

Ein Experte ist ein Interviewpartner dann, wenn „seine Erfahrungen und Interpretationen im Hinblick auf das Forschungsthema“ (Borchardt & Göthlich, 2007: S. 38) die für das Erkenntnisinteresse relevanten Informationen liefern können und er hierzu eine spezielle und nicht-standardisierte Behandlung erfahren muss (Dexter, 1970: S. 5).²⁸¹ Mit Lamnek (1995: S. 112) sowie Meuser & Nagel (1991: S. 444) wird davon ausgegangen, dass Anweisungen in ihrer Umsetzung von den Untergebenen interpretiert werden und die Aussagen der „zweiten Leitungsebene“ der Dezernenten und Referenten über unternommene strategische Maßnahmen der Hochschule eher den

278 Borchardt & Göthlich (2007: S. 34) betonen, dass Yins theoriegeleitetes Vorgehen insbesondere in der Betriebswissenschaft auf Akzeptanz getroffen sei. Bei Fallstudien, die dem Verfahren der *grounded theory* (Glaser & Strauss, 2005; Locke, 2001) folgen, werden theoretische Vorannahmen kategorisch ausgeschlossen, auch wenn es zu bezweifeln ist, dass sich ein Forscher wirklich von allen (theoriegeleiteten) Vorannahmen freimachen kann.

279 Die theoretische Perspektive wird in dieser Arbeit empirisch getestet. Laut Thomas (2011: S. 118) handelt es sich bei einer Fallstudie um einen Theorietest, wenn Erklärungsmodelle bzw. Theorien als Annahmen mit in die Studie genommen werden.

280 Nach Yins (2003: S. 37) Verständnis sind die Ergebnisse von Fallstudien auf jene Fälle übertragbar, die den Auswahlkriterien der Fallstudienobjekte entsprechen, d. h. in diesem Fall auf kleine Hochschulen in strukturschwachen Lagen nach den im Einleitungskapitel I 3. ausgeführten Kriterien.

281 Dexter (1970) nannte diesen Interviewtyp noch *elite interview* – war mit dieser Bezeichnung aber auch nicht viel zufriedener als mit allen anderen Bezeichnungen, die er dazu in der Literatur fand. Yin (2012: S. 56) benutzt diesen Begriff ebenfalls.

Tatsachen entsprechen als die Aussagen der ersten Leitungsebene der Rektoren und Kanzler.²⁸²

Ein Experteninterview sollte geprobt, bzw. zumindest geistig durchgespielt werden, bevor es umgesetzt wird (Brewerton & Millward, 2001: S. 71; Stake, 1995: S. 65).²⁸³ Experteninterviews zeichnet aus, dass sie nicht-standardisiert verlaufen, d. h. die sich am Leitfaden orientierenden Interviewfragen werden im Einzelfall hinzugenommen oder ausgelassen (Bortz & Döring, 2003: S. 326; Lamnek, 1995: S. 65).²⁸⁴ Die vorformulierten Fragen dienen dem Interviewenden primär als Gedankenstütze und erinnern ihn daran, welche Themenbereiche er abdecken möchte, damit das Interview nicht zu sehr von interessierenden Fragen abschweift (Thomas, 2011: S. 163). In der Interviewsituation werden die Fragen dann derart ausformuliert, dass sie zu einer natürlichen Gesprächssituation passen. Darüber hinaus wird dem Experten Raum gegeben, eigene Schwerpunktsetzungen vorzunehmen: Als Experte definiert er, was wichtig ist (Dexter, 1970: S. 5). Daher sollte beim Fragestil darauf geachtet werden, dass er „non-direktiv“ ist (Borchardt & Göthlich, 2007: S. 39), d. h. den Experten nicht zu sehr führt, sondern Fragen eher als Redeimpulse gesetzt werden. Die Impulsfragen sollen zur Rekonstruktion einladen und bspw. mit „Und wie war das dann, als sie....?“ beginnen. „Warum-Fragen“ sollten vermieden werden, weil Entscheider ihre Beweggründe für Entscheidungen in der Interviewsituationen oftmals schon vergessen haben und „Warum-Fragen“ den Befragten dazu verleiten, Entscheidungen im Nachhinein zu idealisieren (Carroll & Johnson, 1990: S. 33).

Datenerhebung

Diese Arbeit geht davon aus, dass die Lage der strukturschwachen Region eine beachtenswerte Besonderheit darstellt.²⁸⁵ Es wurden Hochschulen aus vier strukturschwachen Region ausgewählt. Um eine Generalisierbarkeit über alle strukturschwachen Regionen Deutschlands anzustreben, wurden jeweils zwei Fälle aus den alten und

282 Die Anonymität der Expertinnen und Experten soll geschützt werden. Daher wird hier von „Rektoren“, „Kanzlern“ und „Dezernenten“ gesprochen, auch wenn es sich eigentlich um Rektorinnen/Präsidentinnen, Kanzlerinnen oder Dezernentinnen gehandelt hat.

283 Freundlicherweise erlaubte mir die Personaldezernentin der Hochschule Merseburg (FH), ein Probeinterview mit ihr durchzuführen.

284 Siehe zur Erarbeitung eines Leitfadens auch die Hinweise bei Borchardt & Göthlich (2007: S. 39), Helfferich (2005), Bortz & Döring (2003: S. 314), Lamnek (1995: S. 340), Meuser & Nagel (1991: S. 453).

285 Die Fälle werden nicht zufällig, sondern anhand einer Replikations-Logik, ausgewählt (Yin, 2003: S. 48). Es werden also Fälle ausgewählt, die die gesuchten Muster in erwarteter Weise zeigen könnten. Es handelt sich also nicht um eine zufällige, sondern um eine begründete Auswahl von Fällen (vgl. auch Borchardt & Göthlich, 2007: S. 36).

zwei aus den neuen Bundesländern ausgewählt, von denen die eine Hochschule jeweils im Landesinneren und die andere an der Küste lag. Damit soll das volle Spektrum an Strukturschwäche abgedeckt werden (vgl. Lamnek, 1995: S. 113). So ergab sich folgende Aufteilung:²⁸⁶

- Fallstudie 1: Neue Bundesländer, Landesinnere (Ostland-Hochschule);
- Fallstudie 2: Alte Bundesländer, Küste (Nordsee-Hochschule);
- Fallstudie 3: Neue Bundesländer, Küste (Ostsee-Hochschule);
- Fallstudie 4: Alte Bundesländer, Landesinnere (Westland-Hochschule).

Der Zeitraum, über den das strategische Handeln der Untersuchungsobjekte in der Datenerhebung zurückverfolgt wird, erstreckt sich von Mitte der 1990er-Jahre bis 2010. Diese Begrenzung wird aus pragmatischen Gründen (Datenlage, Hochschulsystemwechsel in den Neuen Bundesländern), und weil sich die Einführung der neuen Steuerungsinstrumente ungefähr auf diesen Zeitraum datieren lässt, vorgenommen. Retrospektiv vom derzeitigen Stand ausgehend wird untersucht, wie sich das strategische Verhalten der Hochschulen entwickelt hat (Plowman u. a., 2007).²⁸⁷

Der Annahme folgend, dass die Hochschulleitung zwar eine Vorstellung vom gewünschten strategischen Verhalten bzw. der Entwicklung der Hochschule hat, die zweite Leitungsebene der Dezernenten aber letztlich die umsetzende Ebene ist und daher das organisationale Verhalten bestimmt (vgl. Lamnek, 1995: S. 112), wurde versucht, insbesondere die zweite Leitungsebene für Experteninterviews zu gewinnen. Sie ist es auch, die das höhere Detailwissen hat (Meuser & Nagel, 1991: S. 444). Aber auch die Leitungsebene wurde befragt, unter anderem, um Aussagen durch weitere Interviews validieren zu lassen (Dexter, 1970: S. 14f.).²⁸⁸ Außerhalb der Hochschule wurden Experten befragt, die zu den interessierenden Ressourcenströmen Auskunft

286 Die in Klammern stehenden Namen der Fallstudien sind Kunstnamen, die im Weiteren zur Bezeichnung der Hochschulen verwendet werden. Zur Einschränkung der Fallauswahl vgl. auch die Ausführungen in Kapitel I 4.2. Bei den zeitlichen Planungen der empirischen Erhebung wurde vermutet, dass sich im Laufe der Erhebung eine hinreichende theoretische Sättigung einstellt. Im Verlauf der vierten Fallstudie wurden die Ähnlichkeiten zwischen den Fällen immer größer, sodass keine weiteren Fälle mehr untersucht wurden. Die zeitlichen Beschränkungen spielten jedoch zweifelsohne ebenfalls eine Rolle (Eisenhardt, 1989: S. 545; vgl. auch Kapitel I 4.2).

287 Insgesamt 20 Experteninterviews wurden zwischen März 2010 und Juli 2011 durchgeführt. Ein letztes Experteninterview wurde im März 2013 geführt. Die anonymisierten Experteninterviews wurden dem Datenservicezentrum für Organisations- und Betriebsdaten Bielefeld nach Abschluss der Dissertation zur Archivierung und Weiterverwertung zur Verfügung gestellt.

288 Meuser & Nagel (1991: S. 466) merken hierzu an, dass Experten tendenziell ihre Aussagen beschönigen. Sie müssen aber damit rechnen, dass auch Kollegen interviewt werden, weshalb sie im Zweifelsfall eher schweigen als lügen würden.

geben können (IHK-Vertreter für die Kooperationen mit Unternehmen, Zeitungsredakteure für die Strategie der Hochschule bezogen auf die regionalen Studienbewerber und ein Ministeriumsvertreter wurde zur Beziehung zum Land befragt).

Die Ansprache von Interviewpartnern gestaltete sich auf der Leitungsebene der Hochschulen erstaunlich einfach. Vermutlich ist die untersuchte Hochschulkategorie der kleineren Hochschulen in jüngster Zeit nicht so „überforscht“ worden wie viele große Universitäten. Auf der zweiten Leitungsebene der Dezenten – wenn denn überhaupt eine zweite Leitungsebene bestand – war die Ansprache hingegen etwas schwieriger: Es bestand Verunsicherung darüber, ob Interviews gegeben werden dürfen (ein Dezent lehnte ein Interview aus rechtlichen Gründen ab, andere erkundigten sich bei ihren Vorgesetzten). Der Wunsch nach einer kompletten oder teilweisen Anonymisierung der Interviewaussagen wurde sowohl von der ersten wie auch von der zweiten Leitungsebene geäußert und bei den später zusammengefassten Transkripten auch eingefordert. Es wurden fünf Experten interviewt, die zum Interviewzeitpunkt einer Fallstudienhochschule als Rektor bzw. Kanzler angehören; vier interviewte Experten saßen einer Fallstudienhochschule zu einem früheren Zeitpunkt als Rektor oder Kanzler vor; und aus der zweiten Leitungsebene konnten vier Hochschulangehörige interviewt werden.

Die Experteninterviews bei den vier Tageszeitungen waren sehr heterogen: Ein Experteninterview wurde von einem Zweier-Redaktionsteam gemeinsam gegeben; bei einer anderen Fallstudienhochschule gab es keine lokale Tageszeitung, sondern nur eine, die ein größeres Einzugsgebiet mit mehreren Hochschulen abdeckt – weshalb der Interviewpartner seine Aussagen auch immer in Bezug auf oder in Abgrenzung zu anderen Hochschulen seines Einzugsgebietes formulierte; bei einer weiteren Tageszeitung hatte der durch die Geschäftsführung angewiesene Interviewpartner, wie sich im Interview nach wenigen Sätzen herausstellte, „erst“ neun Monate vor dem Interviewtermin die Hochschule in den eigenen Kompetenzbereich übernommen. Das Interview wurde daraufhin nach 20 Minuten abgebrochen.²⁸⁹ Bei der vierten Fallstudienhochschule war der potentielle Interviewpartner immer wieder krank oder anderweitig verhindert und da auch versprochene Rückrufe nicht getätigt wurden, wurde die Nach-

²⁸⁹ Der Umstand, dass der Interviewpartner nach „erst“ neun Monaten noch nicht viel über die Hochschule sagen kann, lässt sich natürlich auch interpretieren – sowie die konkreten Aussagen, die in 20 Minuten Interview gemacht wurden.

frage vom Autor irgendwann eingestellt. Es bestand offensichtlich keine Bereitschaft zu einem Interview.

Auch bei den IHK-Experten waren die Interviews äußerst heterogen: Ein Interviewpartner konnte viele Details über die Kooperationsbeziehungen berichten; ein weiterer Interviewpartner war nicht nur mit den Kooperationsbeziehungen vertraut, sondern darüber hinaus auch noch mit vielen anderen Details der Fallstudienhochschule; ein dritter Interviewpartner konnte vergleichsweise wenige Aussagen über Kooperationsbeziehungen machen – vielleicht gab es sie nicht, vielleicht war er auch einfach nur nicht eingebunden; ein vierter Interviewpartner konnte nur telefonisch interviewt werden: Hier trat der Fall ein, dass der Experte die Situation „zur Verkündung seines Wissens“ (Meuser & Nagel, 1991: S. 450) nutzte und nicht auf den eigentlichen Fall zu sprechen kam. Dieses eine (telefonische) Interview wich vom Informationsgehalt her deutlich von den anderen (persönlich geführten) Interviews ab, sodass das Interview bereits nach wenigen Minuten beendet werden konnte.²⁹⁰

Weil sich im Laufe der Erhebung bereits ein sehr gutes Verständnis über die Beziehungen der Hochschule zur Landesverwaltung einstellte, wurden die Experteninterviews mit den Ministerien schließlich hinten angestellt, um sie gegen Ende der Auswertung auch zur Validierung der Ergebnisse nutzen zu können. Von den drei möglichen Ministerien konnte nur an einem ein Experteninterview geführt werden.

Für die Datenerhebung im Feld wurde – den Empfehlungen von Stake (1995: S. 52) folgend – jedem Interviewpartner eine unterzeichnete Datenschutzerklärung ausgehändigt. Auch ein *contact summary sheet* (Miles & Huberman, 1984: S. 50) wurde mitgeführt, auf dem im direkten zeitlichen Anschluss an jedes Interview auch die Interviewnotizen vorgenommen wurden (Yin, 2003: S. 68).²⁹¹

Die Interviews wurden nach Möglichkeit in den Büros der Interviewpartner durchgeführt, damit die Interviewsituation einen möglichst natürlichen Charakter hat (Lamnek, 1995: S. 27). Dieses Ziel konnte in drei Fällen nicht realisiert werden: Ein Interviewpartner wollte das Interview lieber zu Hause als im Büro führen, weil er sich dort entspannter fühlte; ein Interviewpartner hatte kein Büro mehr an der Hochschule,

290 Bei diesem Interview lag darüber hinaus ein Einstellungsfehler bei der Audiosoftware vor, sodass es über die wenigen Minuten Interview keinen transkribierbaren Mitschnitt gibt.

291 Stake (1995: S. 66) hält es für besonders wichtig, sich möglichst direkt im Anschluss an ein Interview genügend Zeit für eine schriftliche Zusammenfassung zu nehmen und auch neu gewonnenen Ideen zu notieren. Die hier investierte Zeit sei deutlich gewinnbringender als die später bei der Analyse des Transkriptes investierte Zeit.

weshalb der Interviewtermin ebenfalls beim Interviewpartner zu Hause stattfand; ein drittes Interview wurde aus Termingründen verschoben und konnte schließlich nur (wie oben bereits berichtet) telefonisch durchgeführt werden.

Zu Beginn des Interviews wurde dem Interviewpartner kurz erläutert, dass das Interview für eine Dissertation geführt wird und die Inhalte wurden sehr grob benannt, damit der Interviewpartner eine informierte Einwilligung zum Interview geben konnte (Gläser & Laudel, 2004: S. 160).²⁹² Die Interviews wurden mitgeschnitten (Lamnek, 1995: S. 99), wozu alle Interviewpartner ihre Einwilligung gaben. Am Ende des Interviews wurde eine sehr offene Abschlussfrage gestellt, die dem Interviewpartner ermöglichte, bislang noch nicht thematisierte, aber als wichtig empfundene Inhalte zu nennen. Im Anschluss an die Interviews ergaben sich meist noch kurze Gespräche, die gelegentlich ebenfalls noch wichtige Informationen enthielten. Diese wurden auf dem *contact summary sheet* notiert und flossen später in die zu validierende Zusammenfassung ein.

Vor, zwischen oder nach den Interviews wurde das Hochschulgelände begangen, Fotos und Notizen gemacht, sowie Gespräche mit Hochschulangehörigen geführt, die zufällig in Gespräche verwickelt werden konnten und beobachtete Besonderheiten erklären konnten („opportunistische Datensammlung“, Eisenhardt, 1989: S. 539).²⁹³

Die Experteninterviews und Abschlussnotizen wurden transkribiert und zusammengefasst, wodurch die Datenmenge bereits reduziert werden konnte.²⁹⁴ Diese paraphrasierende Verdichtung der Interviews auf Zusammenfassungen stellt bereits eine erste Stufe der Auswertung dar (Meuser & Nagel, 1991: S. 456f.). Anschließend wurden die Zusammenfassungen den Interviewpartnern vorgelegt und sie wurden gebeten, die Zusammenfassungen zu korrigieren und nötigenfalls mit Anmerkungen zu versehen (vgl. Yin, 2003: S. 158).²⁹⁵ Letztlich wurde jedem Experten die Entscheidung überlas-

292 Das inhaltliche Ziel wurde nur grob genannt, damit der Interviewpartner keine „gewünschten Antworten“ gibt, die die Datenerhebung verfälscht hätten – deshalb wurde der Aspekt „strukturelle schwache Region“ nicht erwähnt. Diese grobe Erläuterung reichte allen Interviewpartnern.

293 Lamnek (1995: S. 178) spricht von „akzidental dokumentierten“ im Gegensatz zu systematischen Dokumenten, die eigens für die Studie erzeugt wurden. Eisenhardt (1989) gibt den Hinweis, dass bei den Feldbesuchen notiert werden solle, „was auffällt“, nicht nur „was wichtig erscheint“. Zur gedanklichen Unterstützung bei der späteren Auswertung wurden Fotos gemacht (Carroll & Johnson, 1990: S. 40; Stake, 1995: S. 52).

294 Meuser & Nagel sind zwar der Auffassung, dass bei Experteninterviews nicht die gesamte Tonaufnahme transkribiert werden muss, für diese Arbeit erschien es jedoch einfacher, zunächst ein Interview vollständig zu transkribieren und anschließend zu entscheiden, welche die wichtigen Inhaltsbereiche sind. Auf Notationssysteme für Pausen oder Stimmungslagen wurde verzichtet (Meuser & Nagel, 1991: S. 455).

sen, ob er das gesamte Interview bzw. die Zusammenfassung nur anonym verwendet wissen will oder einzelne Textpassagen zu anonymisieren sind.

Auswertungsverfahren

Das Auswertungsverfahren der Experteninterviews und der Fallstudien, sowie der vergleichenden Auswertung zwischen den Fallstudien, wird im folgenden kurz dargestellt.²⁹⁶ Zunächst wurden die Interviews in ihrer Gänze transkribiert, d. h. nicht nur die für die Fragestellung letztlich relevanten Textbereiche. Anschließend wurden die transkribierten Interviews zusammengefasst: Identifizierte Themenbereiche wurden aus dem chronologischen Ablauf des Interviews herausgetrennt und in Themenblöcken zusammengefasst (Brewerton & Millward, 2001: S. 73). Die Frage, ob Themenbereiche letztlich für die interessierende Fragestellung dieser Arbeit relevant sein würden, wurde in diesem Schritt noch sehr großzügig gehandhabt. Grundsätzlich wurden hier wenige Themenbereiche fallen gelassen, denn die gefundenen Themenbereiche waren dank des verwendeten und an die Ausgangstheorie dieser Arbeit angepassten Leitfadens bereits sehr konzentriert und nah am gesuchten Expertenwissen. Andererseits ergab sich durch die Paraphrasierung und ordnende Zusammenfassung der Themenbereiche bereits eine Datenreduktion, die das Datenvolumen handhabbar erscheinen ließ. Diese geordneten Zusammenfassungen wurden dann zur Validierung und (Teil-) Anonymisierung an die Interviewpartner gemailt (Borchardt & Göthlich, 2007: S. 43). Die validierten Zusammenfassungen wurden anschließend durch die Anmerkungen der Interviewpartner ergänzt. Diese Zusammenfassungen wurden dann gemeinsam mit den Feldnotizen in die Analyse-Software *TAMS Analyser* geladen.²⁹⁷

Im dritten Schritt wurden die Zusammenfassungen nun mithilfe der Software analysiert und kodiert.²⁹⁸ Im günstigsten Fall wurde dabei ein Begriff oder eine Redewendung des Interviewten aufgegriffen und einer Textpassage zugeordnet (Meuser & Nagel, 2009). Mitunter wurden auch mehrere Codes einer Textpassage zugeschrieben. Der Blick blieb hier noch auf das einzelne Interview gerichtet.

295 Ein Experte validierte sein Interview auch nach mehreren Nachfragen nicht und antwortete per E-Mail, dass er davon ausgehe, dass ich ihn richtig verstanden hätte.

296 Das Auswertungsverfahren der Experteninterviews orientiert sich am von Meuser & Nagel vorgestellten Verfahren (Meuser & Nagel, 2009: S. 476f.).

297 Diese Software erleichterte den Umgang mit den Daten. Sie ersetzte den Textmarker und erlaubte das leichtere Wiederfinden von Textpassagen. Siehe: <http://tamsys.sourceforge.net>.

298 Stake (1995: S. 72) betont, dass eine Analyse nichts anderes ist als eine Bedeutungszuschreibung aufgrund von Beobachtungen. Er ist der Ansicht, dass auch Forscher wenig mehr tun, als ein alltagsübliches kreatives Verständnis durch gewisse Protokollverfahren bzw. Raster zu ergänzen.

Im vierten Schritt, dem thematischen Vergleich, wurde die Praxis des Kodierens fortgesetzt – allerdings nicht mehr allein an einzelnen Interviews, sondern über alle Interviews einer Fallstudie hinweg.²⁹⁹ Um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass sich die Kodierung nun über mehrere Interviews hinweg erstreckt, wird zur Beschreibung dieses Verfahrens ein neuer Begriff benutzt: Es wird von einer Kategorienbildung gesprochen. Dies ist ein iteratives Verfahren, bei dem immer wieder erneut durch die Daten gegangen wird.³⁰⁰ Es stellte sich als übersichtlicher heraus, die relevanten Textpassagen nun in Spalten (Budget | Personal | Studierende | Praxiskontakte) und in die Zeilen Abhängigkeiten, Unsicherheiten, Strategien zu sortieren. Schließlich wurde eine weitere Spalte „Organisationsstruktur“ und eine Zeile „Reste“ hinzugefügt. In dieser „Reste-Zeile“ sammelten sich überwiegend Aussagen zur geographischen Lage der Hochschule.

Im fünften Schritt wurden die in Kategorien zusammengefassten Aussagen der einzelnen Fallstudien (*within case analysis*) jeweils „im Rekurs auf theoretische Wissensbestände“ (Meuser & Nagel, 2009: S. 477) und unter Zuhilfenahme von eigenem erarbeiteten und in dieser Arbeit bereits ausformulierten Wissen in einer Weise interpretiert und strukturiert, die den anschließenden Vergleich zwischen den Fällen zulässt, bzw. ermöglicht (Heck, 2006: S. 382; de Vaus, 2001: S. 253).³⁰¹ Quantitative Daten und Sekundärdaten wurden nach Möglichkeit hinzugezogen.³⁰² Ziel dieses Analyseschritts ist, ein komplettes Verständnis für den Einzelfall herzustellen (de Vaus, 2001: S. 253).³⁰³

Hier schließt sich nun die *cross case analysis* an.³⁰⁴ Nachdem die einzelnen Fallstudien jeweils in ihrem Kontext analysiert wurden, konnten die gefundenen Muster und

299 Meuser & Nagel beschreiben das Verfahren folgendermaßen: „Ab dieser Stufe geht die Auswertung über die einzelne Texteinheit hinaus. Die Logik des Vorgehens entspricht der der Kodierung, jetzt aber werden thematisch vergleichbare Textpassagen aus verschiedenen Interviews gebündelt“ (Meuser & Nagel, 2009: S. 476).

300 Thomas fasst dieses Verfahren folgendermaßen zusammen: „There may be many bells and whistles that are added to the constant comparative method, but, however elaborate, it will always be defined by the simple principle of going through data again and again (this is the *constant* bit), comparing each element – phrase, sentence or paragraph – with all of the other elements (this is the *comparative* bit). That's all there is to it, though it has been pimped up by the addition of many and varied ‘improvements’, which you can find detailed in textbooks on research methods. You may find some of these useful but most, in my opinion, make things appear to be more difficult than they really are“ (Thomas, 2011: S. 171).

301 Gemeint sind hier insbesondere die unabhängigen Variablen Abhängigkeit und Unsicherheit, sowie die abhängige Variable „strategisches Handeln“ bzw. Organisationsstruktur. Die hier „ge-matchten“ theoretischen Annahmen finden sich im Teilkapitel Brückenannahmen und im Teilkapitel Explikation der Leitfragen.

302 Dies sind bspw. Jahresberichte, Zeitungsartikel, publizierte Zielvereinbarungen, Diskussionspapiere von Parteien und Pressemitteilungen der Fallstudienhochschulen.

Mechanismen zwischen den Fallstudien verglichen werden. Bei diesem Vergleich wurden Zusammenhänge sichtbar, die letztlich theoretische Aussagen des Ressourcenabhängigkeitsansatzes und anderer zu Rate gezogener Studien als passend oder unpassend erkennen ließen bzw. eine Präzisierung der Theorie nahelegten (de Vaus, 2001: S. 222).

303 Bei Meuser & Nagel (2009) kommen erst an dieser Stelle wieder die theoretischen Vorannahmen ins Spiel. Stake (1995: S. 79) hingegen ist der Auffassung, dass schon bei der Kodierung Codes sowohl aus dem Material wie aus der Theorie gebildet und angewandt werden sollen. Der Autor entscheidet sich in dieser Arbeit mit Meuser & Nagel für eine relativ späte Wiedereinführung der theoretischen Perspektive in den Auswertungsprozess, damit der empirische Gehalt der Expertenantworten zunächst für sich selbst – und ohne eine erneute theoretisch vorgeprägte Sichtweise – „von unten“ wahrgenommen werden kann.

304 Yin (1981: S. 62) nutzt hier die Analogie zur Verbrechensaufklärung: Beim ersten aufzuklärenden Verbrechen (der *within case analysis*) entwickle der Kommissar bereits eine Vermutung. Als er von einem erneuten, ähnlich gelagerten Verbrechen erfährt, vergleicht er die gefundenen Muster der Verbrechen miteinander und kommt so zu einer Auflösung des Falls, d. h. er kann ihn erklären.

2. Die Fallstudienhochschulen

Die folgenden zwei Kapitel stellen die Ergebnisse der Fallstudien dar und diskutieren sie vor dem Hintergrund der Fragestellung, des theoretischen Rahmens und der referierten Literatur. Eine Trennung von Ergebnisdarstellung und Diskussion, wie sie insbesondere in quantitativen Arbeiten standardmäßig vorgenommen wird, ist in Fallstudien unüblich, weil für die Diskussion viele – doch relativ komplexe – Ergebnisse erneut dargestellt werden müssten und sich die Länge der Arbeit dadurch sehr erhöhen und die Lesbarkeit deutlich verringern würde (Thomas, 2011).

Die Auswertung der empirischen Erhebung unterteilt sich in eine Analyse der einzelnen Fallstudien (*within case analysis*) und eine vergleichende Auswertung der Fallstudien (*cross case analysis*). Zunächst wird eine Beschreibung der vier untersuchten Fallstudienhochschulen vorgenommen, die dem Leser das Verständnis der späteren *cross case analysis* erleichtern soll. Die Fallbeschreibungen beanspruchen keine Vollständigkeit, sondern orientieren sich am Forschungsinteresse dieser Arbeit und gehen daher gezielt selektiv vor (de Vaus, 2001: S. 250f.).

Die Fallstudienhochschulen und ihre Hochschulstandorte werden zunächst durch einige quantitative Fakten und eine Hochschulchronik illustriert, was dem Leser die Einordnung in seinen eigenen Erfahrungskontext erleichtern soll.³⁰⁵ Die in den Analysen wiedergegebenen Inhalte entstammten grundsätzlich den validierten Interviewzusammenfassungen oder Feldnotizen und werden, soweit der entsprechende Interviewpartner nicht auf Anonymität bestanden hat, durch die Dokumentennummer kenntlich gemacht. Bei der Zusammenfassung der Interviews wurde eine Wortwahl angestrebt, die der des Interviewpartners nahekam (einige Interviewpartner haben sowohl ihre eigene wie auch die Wortwahl des Autors in der Zusammenfassung später korrigiert). Die in Anführungsstriche gesetzten Äußerungen sind zum Teil in der Wortwahl des Interviewpartners nachempfundene Aussagen und nicht notwendigerweise wörtliche

³⁰⁵ Die Studierendenzahlen wurden jeweils von den statistischen Landesämtern bezogen und umfassen alle Standorte der Hochschule. Die Arbeitslosenquote wurde der Arbeitsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit entnommen: Übersicht für Kreise und kreisfreie Städte, Arbeitslosenquote bezogen auf alle Erwerbspersonen (09/2012) für die Kreise der Fallstudienhochschulen, bzw. für kreisfreie Städte und ihre umgebenden Kreise. Die Industriedichte wird jeweils für den Landkreis dargestellt; wenn es sich um eine kreisfreie Stadt handelt, wird eine aus der Industriedichte von Hochschulstadt und umgebenden Landkreis gemittelte Industriedichte angegeben. Grundlage sind die im Februar 2012 veröffentlichten Regionaldaten (Stand 31.12.2010). Auf die Angabe von Drittmitteln pro Professor oder des beschäftigten Drittmittelpersonals wurde verzichtet, weil diese Werte bei kleinen Fachhochschulen vom Geschick sehr weniger Professoren abhängen und jährlich sehr stark schwanken können.

Wiedergaben aus den Interviews oder den validierten Interviewzusammenfassungen. Die Nähe zur Wortwahl des Interviewpartners soll das Leseverständnis erhöhen.³⁰⁶ Des weiteren wurden für die bessere Lesbarkeit „sprechende Namen“ (Langley, 2009: S. 422) für die Fallstudienhochschulen eingeführt, d. h. anstatt Fallstudienhochschule Nr. 1, Nr. 2 usw. werden die Fallstudienhochschulen entsprechend ihrer Lage betitelt: Ostland-Hochschule, Nordsee-Hochschule, Ostsee-Hochschule und Westland-Hochschule.

In den Fallstudienanalysen wird die Gliederungseinheit der Hochschule immer mit „Fachbereich“ betitelt, auch wenn sie von der Fallstudienhochschule selber als „Fakultät“ bezeichnet wird. Diese Vereinheitlichung wird vorgenommen, um die Lesbarkeit zu erhöhen und um eine Identifikation der Fallstudienhochschulen zu erschweren.³⁰⁷

306 Hier wurden „keine neuen Zitate erfunden“, sondern zur besseren Lesbarkeit an einigen Stellen kleine Umstellungen im Satzbau vorgenommen.

307 Den Unterschied zwischen Fakultäten und Fachbereichen erläutert Kracht (2006: S. 102f.) folgendermaßen: Universitäten hätten bis in die 1970er-Jahre aus Fakultäten bestanden, die immer größer geworden seien. Schließlich seien sie – um eine Diskussion unter den Professoren wieder zu ermöglichen – in kleinere Einheiten, die Fachbereiche, aufgeteilt worden. Die Vermassung und die nötigen Umstrukturierungen führten auch dazu, dass Entscheidungen nicht mehr auf der Ebene des Lehrstuhls, sondern auf der Ebene der Fachbereiche geführt wurden (Neave & Rhoades, 1988: S. 214f., 234, 240). Siehe zur Entwicklung der jüngeren Umstrukturierungsdebatten Winter (2004).

2.1 Die Ostland-Hochschule

Überblick

Größenverhältnisse: Der Hochschulstandort ist ca. 2 Bahnstunden von der nächsten Großstadt (> 100.000 EW) entfernt. Zwischen 1990 (ca. 90.000 EW) und 2010 (ca. 65.000 EW) ist die Stadt der Ostland-Hochschule erheblich geschrumpft. Die Hochschule hingegen hat im gleichen Zeitraum ein großes Wachstum erfahren: Die Studierendenzahl wuchs von der Gründung der Hochschule 1991 bis zum Jahr 2002 auf ca. 2100 Studierende an und pendelt seither um diesen Wert. Laut Zielvereinbarungen mit dem Land möchte die Hochschule die Zahl der Studienanfänger trotz demografischen Wandels halten.³⁰⁸ Die Arbeitslosenquote beträgt 12,6% (09/2012) und ist die höchste Arbeitslosenquote unter den Standorten der vier Fallstudienhochschulen. 38 von 1.000 Einwohnern waren 2010/2011 in der Industrie beschäftigt.

Fächerspektrum: Die Hochschule hat einen relativ kleinen technischen Bereich und einen entsprechend großen sozialen Bereich. Die Hochschule konnte durch Zugewinne im Sozialwesen Verluste in anderen Bereichen ausgleichen.

Leitungskontinuität: Die Hochschule hat im Vergleich zu den anderen Fallstudienhochschulen relativ viele Wechsel unter den Rektoren erlebt. In einem Fall endete die Wahl in einem Rechtsstreit und es wurde erneut gewählt. Seit 2004 ist ein Rektor im Amt, der mittlerweile seine zweite Amtszeit antreten konnte.³⁰⁹

Hochschulrat: Die Hochschule hat entsprechend der Landesvorgaben einen Hochschulrat eingerichtet, dessen Mitglieder – bis auf den lokalen Oberbürgermeister – alle eine inhaltliche Nähe zu den Studiengängen der Hochschule aufweisen.³¹⁰

Deutschlandstipendium: 2011 konnten neun und 2012 konnten 17 Deutschlandstipendien vergeben werden. Der Hauptteil der Förderung wurde bei Unternehmen mit kom-

308 Vertragsförmige Vereinbarungen in der externen Hochschulsteuerung können eingesehen werden unter: <http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag2010.htm>

309 Das Rektorat wird von der Hochschulversammlung gewählt.

310 Der Hochschulrat wird hier herangezogen, weil alle Fallstudienhochschulen in etwa zur gleichen Zeit einen Hochschulrat eingeführt haben und in seiner Zusammensetzung Unterschiede in den Außenbeziehungen zu erkennen sind. Der Hochschulrat beinhaltet einen Vertreter einer Groß-Metzgerei, einen Architekten, zwei Krankenkassenvertreter, einen Diakonie- und einen Caritasvertreter, einen Professor einer anderen Hochschule, einen Vertreter aus dem Landwirtschaftsministerium, den Oberbürgermeister, einen Wissenschaftlichen Mitarbeiter einer Nicht-Landesuniversität, einen Mitarbeiter des Landesvermessungsamtes eines anderen Bundeslandes. Der Hochschulrat kann der Hochschule Maßnahmen vorschlagen.

munalem Hintergrund (Wohnungsbaugenossenschaft, Sparkasse, Stadtwerke) eingeworben sowie bei einer großen, nicht-regionalen Industriestiftung.

Organisationsstruktur: Die Verwaltungsmitarbeiter waren zu etwa 90 Prozent bereits in der Vorgängerinstitution beschäftigt. 2006 wurde eine Zentralverwaltung geschaffen – seither gibt es in den Fachbereichen nur noch jeweils einen Verwaltungsmitarbeiter.

Chronik

1991 Die Fachhochschule wird aus einer Vorgängerinstitution gegründet (bestand nur drei Jahre).

1994 Der Gründungsrektor wird wiedergewählt.

1995 Die interne Forschungsförderung wird eingeführt.

1997 Der erste Studiengang wird von Diplom auf Bachelor/Master umgestellt.

1998 Der zweite Rektor wird gewählt (eine Amtszeit).

2000 Die Hochschule wählt den örtlichen Bundestagsabgeordneten zum Ehrensensator.³¹¹

2002 Der dritte Rektor wird gewählt (halbe Amtszeit).

2004 Der vierte Rektor wird gewählt (zwei Amtszeiten).

2005 Die Fachhochschule wird zur Hochschule umbenannt.

2006 Die Hochschule erhält eine neue Verwaltungsstruktur.

Die Hochschule gibt eine Fachrichtung an eine andere Landeshochschule ab.

2007 Der erste Hochschulrat wird gewählt.

³¹¹ Dieser CDU-Ehrensensator und ehemalige Bundesminister löste kurz darauf den SPD-Oberbürgermeister in seinem Amt ab.

Within Case Analyse

Ressourcenfluss Budget: Die Finanzierung durch das Land wurde in den Anfangsjahren der Hochschule noch nicht als kritisch gesehen: Es wurden neue Gebäude eingeweiht und Renovierungen durchgeführt: „In solch einer Situation kann man nicht verlangen, noch mehr Geld zu bekommen. Wir haben eigentlich nicht schlecht gelebt“ (101). Seit 2000/2001 ist der Hochschulhaushalt jedoch nicht mehr ausfinanziert (102). Um unter diesen Umständen finanziellen Spielraum für eigene Vorhaben zu gewinnen, musste das Rektorat „Gelder aus dem Hochschuletat freischaufeln“ (101), Mittel aus der Bundes- und Europaebene einwerben (101) oder die Wiederbesetzung von Stellen verzögern (102). Neue Projekte werden zeitverzögert nach Möglichkeit „über Teilzielvereinbarungen nachfinanziert“ (106).

Die aus dem Ressourcenabhängigkeitsansatz abgeleitete Annahme des Autors, dass ein Kandidat für das Rektorat bei der Wahl danach bemessen wird, ob er die finanzielle Situation der Hochschule absichern kann, bestätigte sich hier nicht: Bei der Rektorenwahl spielt es eher eine Rolle, „wie gut die Fachbereiche hinter dem Kandidaten“ stehen (101). Den Professoren sei darüber hinaus „gar nicht bewusst, dass eine kooperative Haltung dem Land gegenüber Vorteile hat“ (106).³¹²

Die Hochschule selbst zeigt jedoch vielfältige Initiativen zur Sicherung des Ressourcenflusses Landesbudget. Diese Initiativen zur langfristigen Sicherung des Ressourcenstroms Budgets begannen 2004, nachdem in der Landespolitik vermehrt Sparmaßnahmen diskutiert wurden.³¹³ Es wurden „entsprechende Kontakte“ (anonym) in alle Parteien gesucht, Parlamentarier an die Hochschule eingeladen und ihnen „die Leistungsfähigkeit der Hochschule“ – insbesondere durch den hohen Drittmittelanteil der Hochschule – vor Augen geführt. Dass persönlicher Kontakte auch für eher kurzfristig zu erreichende Mitsprachemöglichkeiten hilfreich sind, unterstreicht Interviewpartner 102, wenn er bedauert, dass die Hochschule „nach einem Personalwechsel im Ministerium kaum noch Mitsprachemöglichkeiten“ geboten bekommt.

Nach Bekanntwerden der Spar-Diskussion konnte ein wirkungsvolles Unterstützer-Netzwerk jedoch nicht mehr kurzfristig aufgebaut werden: In Universitätsstädten, so

³¹² Der Ressourcenabhängigkeitsansatz geht im Übrigen auch nicht davon aus, dass ein kooperatives Verhalten zu einer Organisation, die Einfluss auf den Ressourcenstrom ausüben kann, grundsätzlich vorteilhaft ist. Beziehungen gelte es zu „managen“ (vgl. Unterpunkt a) in Kap. III. 3.2).

³¹³ Dass diese Kontakte in alle Parteien – und nicht nur in jene, die die Landesregierung stellen – gesucht wurden, zeigt die Langfristigkeit dieser Strategie, mit der die Hochschule Legitimität gegenüber der Landespolitik „sammelt“ (vgl. Unterpunkt d) in Kap. III. 3.2).

meinte ein anonym Interviewpartner, gebe es „mehr Landesparlamentarier“ als in seiner kleinen Hochschulstadt. Im Zuge der Sparmaßnahmen musste ein Fachbereich, dessen Studiengänge stark unterausgelastet waren, mit dem entsprechenden Personal an eine andere Hochschule abgegeben werden. Diese Beschneidungserfahrung wird von den interviewten Experten immer wieder als Begründung für das eigene Handeln herangeführt: Man müsse „besser als andere sein, um bei der Landespolitik Gefallen zu finden“ (anonym).

Die Kommunikationsstrategie, die mittlerweile gegenüber den Landespolitikern verfolgt wird, beschreibt der Rektor mit folgenden Worten: „Wenn man die Landtagsabgeordneten nicht bei ihren Problemen abholt, hören sie bei den eigenen Lösungsvorschlägen nicht wirklich zu. [...] Nur zu behaupten, dass alles an der Hochschule toll sei“, sei hingegen kontraproduktiv: „Denn bei diesen Nichts-Weg-Geschichten reagiert die Landespolitik durch die Bank über alle Fraktionen mit Unverständnis“ (106).³¹⁴ Diese Kommunikationsstrategie scheint soweit erfolgreich zu sein. So konnte durch die etablierten Kontakte in die Landesregierung erreicht werden, dass eine zusätzliche Aufgabe, die alle Landeshochschulen aus ihrem bestehenden Haushalt finanzieren sollten, derart in ihrer Berechnungsmethode umformuliert wurde, dass sie für die eigene Hochschule günstiger wurde (anonym). Eine Kooperation mit anderen Landeshochschulen war hierbei nicht möglich, weil die Hochschulen „durch unterschiedliche Schwerpunkte auch unterschiedliche Interessen“ haben (102).

Ressourcenfluss Personal: Die Interviewpartner betonen zwar, dass die Abgelegenheit und Unattraktivität des Hochschulstandortes auch in Bezug auf die Personalbeschaffung ein Problem darstellt (101) und dass die zu Berufenden in den Berufungsverhandlungen glaubhaft machen müssen, dass sie „für die Studierenden vor Ort ansprechbar“ sein werden (102), darüber hinaus entsteht aber nicht der Eindruck, dass Professoren für die Hochschule eine kritische Ressource darstellen. Die Neigung unter den Professoren, den Lebensmittelpunkt nicht an den Hochschulstandort verlegen zu wollen, wird uneinheitlich thematisiert: „Es gibt einige Wanderprofessoren (anonym), bzw. die Professoren „pendeln zu einem ordentlichen Prozentsatz“ (anonym), hingegen: „Die Wanderprofessoren bilden aber die Ausnahme“ (103). Dafür, dass Professoren nicht als kritische Ressource gesehen werden, könnten zwei

³¹⁴ Dies ist eine Strategie, die sich im Ressourcenabhängigkeitsansatz unter dem Begriff „Abhängigkeiten managen“ einordnen lässt. Der Ressourcenabhängigkeitsansatz warnt jedoch davor, auf Anforderungen einzugehen, die die Akteure ermutigen könnten, weitere Anforderungen zu formulieren (vgl. Unterpunkt a) in Kap. III. 3.2).

Gründe ursächlich sein: Seit 2002 verliert die Hochschule jährlich vier Professorenstellen, die aufgrund der Sparzwänge des Landes und der Unterauslastung der Hochschule entweder wegfallen oder nicht mehr voll durch das Land finanziert werden (Zeitungsbericht vom 14.10.2004). Es ist also eher so, dass Überlegungen dominieren, wie Professuren eingespart werden können und nicht, wie neue besetzt werden könnten. Und an dieser Stelle setzt auch die zweite Begründung dafür an, warum Professoren nicht als knappe Ressource gesehen werden: Die Hochschule kann ihre Ausgaben nur durch das „Herauszügern von Wiederbesetzungen“ von Professuren decken (102). Mitunter wird das fortgeschrittene Alter von Bewerbern als Vorteil gesehen, weil sich die Hochschule dann nicht über so viele Jahre an eine Person bindet (101).

Ressourcenfluss Studierende: Die Fallstudienhochschule ist in den vergangenen zehn Jahren nicht mehr gewachsen und ein nicht ausgelasteter Bereich der Hochschule wurde an eine andere Hochschule verlegt. Ein Wachstum ist aufgrund des demographischen Wandels nicht wahrscheinlich – das Halten der Studierendenzahlen gilt der Hochschule als Ziel (laut Zielvereinbarung mit dem Land).³¹⁵ Ein anonymes Interviewpartner begründet das pro-aktive Verhalten der Hochschule folgendermaßen: Die geringe Studierendenzahl beinhaltet die Gefahr, dass das Land die Hochschule zu einer Außenstelle machen könnte. Das würde „zwar nicht in den nächsten fünf Jahren“ passieren, aber die Angst davor „schwebt immer unausgesprochen mit“. Und später: „Wir müssen uns hier beweisen. Wir müssen zeigen, dass wir gut sind, dass wir eigenständig sind und etwas leisten und bringen können, um bei der Landesregierung Gefallen zu finden und dass wir hier bestehen können.“ Hierdurch wird die Hochschule angetrieben „neue Studiengänge zu entwickeln, Kooperationen mit verschiedenen Organisationen zu schließen, Netzwerke zu bilden, Hochschulpartnerschaften zu betreiben, Forschungsmittel einzuwerben etc. Wir haben hier einmal diese Erfahrung gemacht, dass man hier einen Studienbereich auflöst und an eine andere Hochschule verlagert. Jetzt ist also schon ein Teil weg und eigentlich möchte man das nicht noch einmal erleben.“³¹⁶

Bei der Stabilisierung des Ressourcenflusses Studierende bzw. beim Versuch, die Studierendenzahlen zu halten, stößt die Hochschule auf einige Kontext-Probleme. Die Hochschulstadt wird von den Interviewpartnern als unattraktiv bewertet – „es fehlen

³¹⁵ In den Zielvereinbarungen 2011 wird die Gründung eines Weiterbildungsinstituts angekündigt, das nebenberufliche Studienangebote formulieren soll. Auch wird dort angekündigt, Maßnahmen zu entwickeln, die die Abbrecherquote reduzieren (Unterstützung bei Studienwahl, Unterstützung in der Studieneingangsphase).

Kneipen“ (101) und Kinos (103), was laut Interviewpartner 103 „die wirkliche Gefahr für die Hochschule“ sei.³¹⁷ Bei der Entwicklung von Studiengängen erfährt die Hochschule zudem die Einschränkung einer Landesverordnung, nach der sie keine Studiengänge anbieten darf, die bereits an anderen Hochschulen existieren (104). Die Folge daraus beschreibt Interviewpartner 106 folgendermaßen: „Wir haben nicht diese klassischen Studiengänge wie BWL, Maschinenbau oder Elektrotechnik. Wir haben eigentlich lauter Orchideenfächer, mit Ausnahme von Sozialer Arbeit“ (106). Nun muss aus dem Umstand, keine klassischen Studiengänge anzubieten oder nicht anzubieten zu dürfen, nicht unbedingt eine Begrenzung in den Studierendenzahlen folgen. Aber die Hochschule wird dadurch gezwungen, neue Nischenangebote zu entwickeln, die wiederum mit Risiken verbunden sind: „Zwei Studiengänge wurden für sich neu entwickelnde Industrien in der Region geschaffen. Die Industrien sind jedoch mittlerweile wieder geschrumpft“ (anonym). Einzig die Studiengänge im Sozial- und Gesundheitswesen sind gewachsen und haben „Verluste in anderen Studiengängen ausgeglichen“ (101).

Die Hochschule entwickelt Maßnahmen, um den Studierendenfluss zu stabilisieren: „Gerade in den technischen Studiengängen ist die Auslastung zu gering“ (102). So verzichtet sie nach Möglichkeit darauf, ihre Studiengänge mit einem NC zu belegen, weil sie die Erfahrung gemacht hat, dass hierdurch die Bewerberzahlen sinken (106). Das Risiko einer Überauslastung einzelner Studiengänge wird also in Kauf genommen. Werbemaßnahmen, um die Bewerberzahlen zu erhöhen, ergreift die Hochschule sowohl lokal als auch überregional (102, 103). Sie versucht, die „Marktdurchdringung“ im eigenen Bundesland zu erhöhen³¹⁸ und hat dazu eine Personalstelle geschaf-

316 Diese Beschneidungserfahrung wird auch von anderen Interviewpartner thematisiert: So berichtet Interviewpartner 102, dass es im Landesparlament Überlegungen gab, die Hochschule zu einer Außenstelle zu degradieren; Interviewpartner 103 versichert, dass man in der Landeshauptstadt über die Bedeutung der Hochschule für die Region wisse, dass aber in der Hochschule die Gefahr einer Schließung erkannt worden sei. Die Gefahr einer weiteren Beschneidung sieht auch Interviewpartner 106. Studierende sind an dieser Hochschule ohne Zweifel eine kritische Ressource, die schwer zu beschaffen ist. Im Sinne des Ressourcenabhängigkeitsansatzes kann argumentiert werden, dass die Hochschule die Ressourcenknappheit bei den Studierenden durch die alternative Ressource Legitimität teilweise zu kompensieren versucht.

317 Vgl. Teilkapitel „Nicht-ökonomische Impulse in die Region“ in Kap. II. 1.2. In den Interviews wurden keine Hinweise darauf gegeben, ob die Hochschule auch versucht, das sich negativ auf die Bewerberlage auswirkende Umfeld (mangelhaftes Kino- und Kneipenangebot) selbst zu gestalten, indem bspw. Filmvorführungen in Hörsälen oder Studierendenparties in der Mensa angeboten werden, wie dies in einigen Hochschulen der Fall ist. Es findet jedoch ein jährliches Hochschulfest und ein Sporttag statt und es gibt auch ein Hochschulorchester (104).

318 Die lokale Marktdurchdringung wird von Interviewpartner 104 als wichtig dargestellt, weil die Hochschule verkehrstechnisch schlecht angebunden sei und dies für überregionale Bewerber eine Hürde darstelle.

fen, die die Kooperationen mit Schulen pflegt (106), „Schulklassen an die Hochschule einlädt“ (104) und eine „Kinderhochschule für Kinder um die 12 Jahre“ – mit einer Parallelveranstaltung für die Eltern – durchführt (104). Die Hochschule bietet auch eine dreitägige Sommerakademie für Abiturienten an (104). Überregional nimmt sie kostenlos an einem Modellprojekt zur Studierendenwerbung teil, das mithilfe eines GIS Nachfrageregionen identifiziert und bewirbt (104, 106; vgl. Kapitel II. 3.3). Für die Zielgruppe Schüler hat die Hochschule auch eine eigene Website geschaffen (104). Die Entwicklung neuer Studiengänge kann ebenfalls als ein Versuch gesehen werden, den Ressourcenfluss der Studierenden zu stabilisieren. Allerdings ist unklar, ob neue Studiengänge entstehen, um Studierende zu gewinnen oder um bestehende Kapazitäten zu füllen.³¹⁹ Um die Studienabbrecherquote zu reduzieren, führte die Hochschule zum Interviewzeitpunkt ein „Frühwarnsystem“ ein, das eingreift, wenn bei einer Klausur mehr als 50 Prozent der Teilnehmer durchfallen. Dann befasst sich die Hochschulleitung mit dem Vorfall und schafft entsprechende Tutorien, in denen die Studierenden „nochmals geschult“ werden (104).³²⁰

Die vorgenannten Initiativen zielen auf die Sicherung des Ressourcenflusses Studierende. Inwieweit sie dieses Ziel auch erreichen, bleibt jedoch unklar. So schätzt Interviewpartner 104, dass sich von den ca. 20 Teilnehmern einer Sommerakademie schließlich vielleicht drei bis vier Personen an der Hochschule bewerben („Wir erhoffen uns davon etwas Mundpropaganda“, 104). Des Weiteren bezweifelt Interviewpartner 104 mit Verweis auf die Ergebnisse von Immatrikulationsbefragungen, dass die Bildungsmessen „viel bringen“.³²¹

Für die Hochschule ist die Tageszeitung ein Mittel, öffentliche Wahrnehmung zu erhalten – eine Wahrnehmung, die sich nicht nur auf den Ressourcenstrom Studierende, sondern auch auf den Ressourcenstrom Praxiskontakte und sogar auf die Resource Legitimität auswirkt. Wie sich Interviewpartner 103 ausdrückte, dürfe und wolle sich eine Zeitung keinesfalls als „Verlautbarungsblatt“ von einer Hochschule

319 „Ein Vorteil einer kleinen Hochschule ist meines Erachtens, dass wir innerhalb kürzester Frist einen neuen Studiengang von der Idee in die Praxis umzusetzen: Innerhalb einer Woche. Das sind aber oft kleinere Einheiten, die keine Extra-Professur brauchen, sondern von den vorhandenen Studiengängen neue Kombinationen gebildet werden. Da müssen dann neue Lehrkapazitäten freigeschaufelt werden, bzw. wenn ein Fachbereich sieht, dass er in einem Bereich freie Lehrkapazität bekommt oder hat, dann entwickelt er bzw. gerade diese Kollegen auch Ideen“ (102).

320 Leider konnte in den Interviews nicht in Erfahrung gebracht werden, ob hierdurch Druck auf die entsprechenden Professoren aufgebaut wird oder sogar aufgebaut werden soll.

321 Bei der Vielzahl von Aktivitäten kann ebenso vermutet werden, dass die Hochschule die Aktivitäten unternimmt, um Bewerber zu gewinnen oder aber um dem Land gegenüber legitimitätssteigernd auf viele Initiativen verweisen zu können.

gebrauchen lassen. Absprachen bzgl. der Studierendenwerbung existierten nicht und die Zeitung verfolge mit ihrer Berichterstattung „eigene Interessen“, denen die Informationen aus der Hochschule gerecht werden müssten, damit sie in der Zeitung Erwähnung finden. Das Leserinteresse lasse sich aus der Hochschule heraus gut bedienen, wenn sich zu Themen „Geschichten über Menschen“ erzählen ließen. „Geschichten“ entstünden, wenn Absolventen über ihren Berufseinstieg berichten, wenn es sich um praxisorientierte Studiengänge handle oder wenn ausländische Gastprofessoren vorgestellt würden. Forschungsergebnisse könnten den Weg in die Zeitung finden, wenn der entsprechende Professor „kein Problem damit“ habe, dass die Zeitung seine Forschung „in eine populäre Sprache“ übersetze (103).³²²

Die Ansprüche der Lokalzeitung an die Art der Meldungen deutet darauf hin, dass auch dem Pressesprecher der Hochschule eine wichtige Bedeutung zufällt, bzw. dass die Hochschule eine Abhängigkeit zu dieser Person entwickeln kann, wenn sie fähig ist, die gewünschte Aufmerksamkeit zu erreichen. Interviewpartner 103 betont, dass es für die gemeinsame Zusammenarbeit sehr vorteilhaft sei, dass auf Seiten der Hochschule seit vielen Jahren eine personelle Kontinuität besteht, diese Person „sehr aktiv“ sei und sich dadurch ein „sehr gutes Vertrauensverhältnis“ entwickelt habe.

Aus dem oben von einem anonymen Interviewpartner aufgeführten Zitat zur Beschneidungserfahrung der Hochschule kann nicht nur geschlussfolgert werden, dass die Hochschule hochgradig vom Studierendenfluss abhängig ist – es waren ja die unterausgelasteten Bereiche, die die Hochschule verloren hat – sondern auch, dass der sich aus der Beschneidungserfahrung ergebende Antriebs- bzw. die Angst, eine weitere Beschneidung zu erfahren, auch auf andere Aktivitätsbereiche der Hochschule (der Interviewpartner nennt Netzwerke, Hochschulpartnerschaften, Forschungsmittel) Auswirkungen hat. Wir werden weiter unten und durch Aussagen anderer Interviewpartner erfahren, dass auch Auswirkungen auf das Betriebsklima und die Organisationsstruktur entstanden sind.³²³

Ressourcenfluss Praxiskontakte: Aufgrund ihres konstitutiven Praxisanspruchs liegt es nahe, dass jede Fachhochschule Praxiskontakte braucht (vgl. auch Kapitel II. 4.1).

322 Der Interviewpartner erwähnt hier recht oft Themen (Berufseinstieg, Praxisorientierung, Forschungsergebnisse), die die Relevanz von Praxiskontakten (siehe nächstes Teilkapitel) auch im Hinblick auf eine öffentliche Wahrnehmung unterstreichen.

323 Wir werden an der Fallstudie der Ostsee-Hochschule, die wie die Ostland-Hochschule und die Nordsee-Hochschule eine Beschneidung – jedoch nur um einen Studiengang – erlebt hat, sehen, dass eine Beschneidung auch völlig anders verarbeitet werden kann.

In einer strukturschwachen Region dürften jedoch diese Praxiskontakte schwer zu finden sein – eben weil es für eine strukturschwache Region konstituierend ist, dass es in ihr relativ wenig Industrie gibt. Die Ostland-Hochschule bietet jedoch durch ihren wachsenden sozialen Schwerpunkt nur noch relativ wenige Anknüpfungspunkte für die Industrie (104), folglich dürfte die Strukturschwäche wenig Einfluss auf den Ressourcenfluss Praxiskontakte haben.

Ein anonym Interviewpartner ist der Auffassung, dass die Hochschule trotz ihrer strukturschwachen Lage viele Drittmittel einnimmt und daraus Mitarbeiterstellen finanziert. Schon bald nach ihrer Gründung hat die Hochschule 1995 eine interne Forschungsförderung institutionalisiert, bei der Professoren eine Anschubfinanzierung beantragen können, die ihnen dabei hilft, einen Drittmittelantrag zu stellen und so „über den Mief des Bundeslandes hinaus zu kommen“ (anonym).³²⁴ Dass diese Maßnahme so viel Erfolg zeigt, wird auch durch den Umstand unterstrichen, dass es einen Mitarbeiter gibt, der bei den mit Forschungsprojekten verbundenen Verwaltungsaufgaben unterstützen soll (anonym).

Die Interviewpartner berichten von Vernetzungsaktivitäten: Interviewpartner 103 berichtet, dass er „die Hochschule“ immer „in der Mittelstandsvereinigung der CDU“ treffe. Der IHK-Vertreter treffe den Rektor ebenfalls regelmäßig, gleichwohl die Arbeitskreise der IHK durch Professoren „bedient werden“ würden. Eine Begründung für diese Vernetzungsaktivitäten bietet ein anonym Interviewpartner indirekt an, wenn er darauf verweist, dass Wirtschaftskooperationen für die West-Professoren in der Aufbauphase der Hochschule eine Selbstverständlichkeit gewesen seien – die Kooperationen also gar nicht durch eine Abhängigkeit seitens der Hochschule zu erklären sind (das wäre eine Ressourcenabhängigkeits-Erklärung), sondern durch unhinterfragte Schemata der neo-institutionalistische Perspektive (vgl. Kap. III. 3.1).

Aussagen zur Organisationsstruktur: Innerhalb des Rektorats würden Beschlüsse „meist einstimmig gefasst“ (104). Diese Beschlüsse haben jedoch nur selten initiativen Charakter. Die Initiativen gehen vielmehr von den Fachbereichen aus. Initiativen

³²⁴ Ein anonym Interviewpartner erläutert, dass Gelder „aus den Hochschulmitteln freigeschaufelt“ wurden, um die interne Forschungsförderung schaffen zu können. Anträge können zur Vorbereitung von Forschungsvorhaben, die von der Bundes- oder Europaebene gefördert werden sollen, an die jährlich tagende Forschungskommission gestellt werden. Ca. 30 – 40 Anträge werden jährlich eingereicht, von denen die meisten – mitunter mit Abstrichen – gefördert werden. Gefördert werden kann bis maximal 7.000 Euro. In den Ausstattungs- und Leistungsvergleichen 2009 zu Fachhochschulen wird die Hochschule als forschungsstark bezeichnet (Dölle u. a., 2009).

seitens der Hochschulleitung sind hingegen selten, weil ihr „ein den Fachbereichen vergleichbares Detailwissen“ fehlt (102).³²⁵

Nach der Änderung des Landeshochschulgesetzes, welches der Hochschulleitung nun mehr Kompetenzen zuschreibt, wurde ein Dezernat in Stabsstellen umgeformt, „um damit die Hauptarbeitsbereiche des Rektorats zu dokumentieren“ (106). Dass sich diese Restrukturierung noch durch andere – möglicherweise sachlich sinnvollere – Gründe erklären lässt als durch eine Dokumentation der Hauptarbeitsbereiche, erwähnt der Interviewpartner nicht. Und die Zusammenlegung zweier Fachbereiche vier Jahre vor dem Interviewzeitpunkt (die bis dato noch nicht zusammengewachsen seien) begründet Interviewpartner 106 mit dem Interesse des Landes an einer Profilierung: Durch die Fusion zweier Fachbereiche wurde ein „profiliertes Bild nach außen“ kommuniziert. Das unterstützte den „Bargainingprozess mit der Politik“.³²⁶

Die Beschneidungserfahrung durch das Land, bzw. der Verlust eines Studienbereichs, wurde oftmals in den Experteninterviews thematisiert: Diese Restrukturierungsmaßnahme des Landes hat die Hochschule stark verunsichert. Und auch der eigentliche Ablauf dieser Maßnahme scheint prägend gewesen zu sein. Ein anonym Interviewpartner beschreibt die Situation folgendermaßen: Das Ministerium bot den anderen Fachbereichen im Ausgleich eine weitere Professur an. „Und für das freiwerdende Gebäude interessierten sich die anderen Fachbereiche ebenfalls: So laufen solche Diskussionen und Mehrheiten ab.“³²⁷

Zusammenfassung: An dieser Fallstudienhochschule fiel auf, dass die Hochschule durch die erlebte Beschneidung „angetrieben“ wird, insbesondere ihre Legitimität abzusichern. Personal stellt hier, weil Stelleneinsparungen dominieren, keine knappe Ressource dar. Studienbewerber werden zwar mit vielen Maßnahmen umworben, die

325 Anders formuliert scheint sich das Leitungshandeln des Rektorats darauf zu beschränken, Initiativen der Fachbereiche zur Sicherung ihrer individuellen Ressourcenströme nicht auszubremsen, sondern diese in ihrer Gänze oder nach eigenen Schwerpunktsetzungen zu unterstützen. Diese Interpretation entspricht auch der von Hardy u. a. (1983) explizierten und im Kap. III. 2.3 diskutierten Auffassung des strategischen Handelns von Hochschulen.

326 Sowohl die Zergliederung eines Dezernats in Referate, als auch die Zusammenlegung zweier Fachbereiche verweist auf die neo-institutionalistische Unterteilung der Organisation in Formal- und Aktivitätsstruktur: Auf der Formalstruktur wurden Reformen durchgeführt, die die Hochschule der Landespolitik gegenüber mit Legitimität versorgen – eine Veränderung der Aktivitätsstruktur war durch diese Restrukturierungen nicht beabsichtigt. Für den Ressourcenabhängigkeitsansatz wäre es ebenso wenig ein Problem, diese Maßnahme als eine Sicherung des Ressourcenflusses Budgets bzw. Legitimität zu interpretieren.

327 Das hier beschriebene Verhalten der Professoren, die dem bedrohten Fachbereich ihre Unterstützung entzogen, zeigt deutliche Ähnlichkeit zu einem von Hardy u. a. (1983: S. 427) formulierten Beispiel, das hier in Kapitel III. 2.3 erwähnt wird.

Unattraktivität der Hochschulstadt bleibt aber eine zu lösende Aufgabe. Bezogen auf die Praxiskontakte wird der Eindruck erweckt, dass sich die Hochschule durch den Ausbau ihrer sozialen Studiengänge von den Problemen eines schwachen Wirtschaftsumfelds abkoppelt. Dass sie auch ohne ein starkes Wirtschaftsumfeld ein hohes Drittmittelaufkommen erreicht, lässt sich einerseits auf das System der internen Forschungsförderung zurückführen, andererseits wird durch die hohen Drittmittel die Frage aufgeworfen, ob generell zwischen dem Drittmittelaufkommen einer Hochschule und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ihrer Region ein Zusammenhang besteht, bzw. ob aus einem schwachen Wirtschaftsumfeld überhaupt ein relevanter Einfluss auf die Forschungstätigkeit einer Hochschule erwächst.

2.2 Die Nordsee-Hochschule

Überblick

Der Hochschulstandort ist ca. 1,5 Bahnstunden von der nächsten Großstadt (> 100.000 EW) entfernt. Zwischen 1990 und 2010 hat die Stadt konstant ca. 20.000 Einwohner gezählt. Die Hochschule ist seit ihrer Gründung 1993 schnell gewachsen. Im Wintersemester 2004/05 waren ca. 700 Studierende immatrikuliert, im Wintersemester 2012 fast 1.400 Studierende. Mit dem Hochschulpakt II möchte die Hochschule bis zum Wintersemester 2015/16 auf 1.700 Studierende anwachsen. Die Hochschule war mit dem Ziel gegründet worden, 1.000 Studienende aufzunehmen. Die Arbeitslosenquote beträgt 9,7 Prozent (2008). 41 von 1.000 Einwohnern waren 2010/2011 in der Industrie beschäftigt.

Fächerspektrum: Der Gründungsauftrag lautete zwar auf drei Fachbereiche mit jeweils ähnlichen Studierendenzahlen, 2007/08 waren in den verbliebenen zwei Fachbereichen jedoch $\frac{3}{4}$ der Studierenden im wirtschaftswissenschaftlichen und $\frac{1}{4}$ im technischen Fachbereich immatrikuliert.³²⁸

Leitungskontinuität: Der Gründungsrektor verlor seine Wiederwahl gegen einen Kandidaten aus eben jenem Fachbereich, der einige Jahre später an eine andere Landeshochschule abgegeben wurde. Dieser zweite Rektor verlor seinerseits – durch die Querelen um den Fachbereichsverlust – seine Wiederwahl. Der dritte Rektor wurde 2007 wiedergewählt.

Hochschulrat: Der Hochschulrat besteht aus fünf Mitgliedern: zwei Landespolitikern der größten Parteien des Landes, dem Herausgeber der Lokalzeitung sowie zwei Vertretern von Unternehmen, die den Studiengängen des kleineren Fachbereichs nahestehen. Kein Hochschulratsmitglied steht in inhaltlicher Nähe zum größten Fachbereich.

Deutschlandstipendium: 2011 wurden noch keine Stipendien vergeben, 2012 konnten fünf Stipendien vergeben werden (zwei Stipendien wurden durch einen Verein und drei von Firmen, die dem technischen Bereich der Hochschule nahestehen, bezuschusst).

Organisationsstruktur: Die Verwaltung wird von einem Kanzler geleitet. Dezernenten mit Verantwortlichkeiten für Teilbereiche gibt es an der Hochschule bislang nicht.

³²⁸ Die Zahlen wurden einem öffentlich zugänglichen Vortrag des Rektors entnommen.

Chronik

1993 Der Betrieb wird als Fachbereich einer anderen Landeshochschule aufgenommen.

1994 Der Standort wird zu einer eigenständigen Hochschule.

Der zweite Rektor wird gewählt (Gründungsrektor verliert Wiederwahl).

2003 Der dritte Rektor wird gewählt.

2004 Ein Fachbereich wird an eine andere Hochschule abgegeben.

2007 Der dritte Rektor wird wiedergewählt.

Within Case Analysis

Ressourcenfluss Budget: Die zur Nordsee-Hochschule interviewten Experten zeigen eine Verunsicherung bzgl. des Ressourcenflusses Hochschulbudget. Weniger als bei der Ostland-Hochschule wird hier befürchtet, dass ein weiterer Studiengang geschlossen oder verlegt werden könnte – vielmehr besteht die Sorge, dass die Hochschule zu einer Außenstelle einer anderen Hochschule oder aber ganz geschlossen werden könnte. Diese Sorge fußt auf der Einsicht, dass die Hochschule die durch die Hochschulleitung und -verwaltung verursachten Personalkosten wegen ihrer geringen Größe nur auf relativ wenige Studierende verteilen kann und die Hochschule damit teuer erscheint (201, 202). Vor dem Hintergrund bekannter finanzieller Schwierigkeiten des Bundeslandes zeigen die Interviewpartner eine große Verunsicherung: Da können „die Leute auf die komischsten Ideen kommen“ (201, ähnlich auch 204).

Interviewpartner 204 zufolge gebe es im Land Hochschulen, „die meinen, sie sind besser als andere, und versuchen, politisch ihren Standort dadurch aufzuwerten, dass sie solche Diskussionen wie Zusammenlegung und Neustrukturierung immer wieder anschieben.“ Eine große Universität, von der das Land verlange, Geld einzusparen, „möge dann argumentieren“, dass das Land bei der kleinen Nachbarhochschule mit den relativ hohen Fixkosten „viel leichter Geld einsparen“ könne, indem man ihr diese Nachbarhochschule als Außenstelle zuschlägt. „Die Diskussion wird zur Zeit nicht öffentlich geführt, kann aber jederzeit vor dem Hintergrund der Landesfinanzen aktuell werden“ (204). Ein anonym Interviewpartner verweist auf die „Begehrlichkeiten“ der Landeshochschulen und deren Interesse an einer Neuverteilung der Gelder.

Interviewpartner 206 erläutert, dass eine Schließung nicht wahrscheinlich sei,³²⁹ eher könnten alle Fachhochschulen des Landes zu einer Landesfachhochschule zusammengeschlossen werden. Dann sei der Standort aber ebenfalls gefährdet: „Denn für so einen kleinen Standort wird sich in einem großen Gebilde niemand stark machen“ (206).

Weil „in Anbetracht der finanziellen Lage des Landes“ nicht mehr Geld gefordert werden könne,³³⁰ verschafft sich die Hochschule finanziellen Spielraum über interne Reorganisation³³¹ und über „erwerbswirtschaftliche Tätigkeiten“ (202).³³² Ein erhöhter finanzieller Bedarf wird dadurch begründet, dass eine so kleine Hochschule Rücklagen bilden müsse, um bspw. ein neues Datenverarbeitungsnetz bezahlen zu können. Das könne nicht „aus einem laufenden Haushalt allein bestritten“ werden. Zusätzlich brauche man Rücklagen zur Finanzierung von Überhangprofessuren (202).³³³

Inwieweit einem Kandidaten für das Leitungsamt der Hochschule zugetraut werde, die Budgetsituation der Hochschule zu verbessern, habe bei den Wahlen keine Bedeutung gehabt. Vielmehr sei es wichtig gewesen, dass die Kandidaten die „Egoismen der beiden Fachbereiche“ (202) überbrücken bzw. die „Gegnerschaft, Zerrissenheit und Polarität“ der Fachbereiche abbauen könnten (201) – beide Aussagen beziehen sich auf eine Wahl nach der Beschneidungserfahrung.

Interviewpartner 202 erläutert, dass – bezogen auf den Ressourcenstrom Budget – aus zwei Gründen Kontakte in die Landesebene gepflegt werden:

329 Gleichwohl erwähnt ein anonymer Interviewpartner in diesem Zusammenhang, dass sich das Hochschulgebäude auch als Schule verwenden ließe, und weil die örtlichen Gymnasien fusioniert werden sollten, werde hierzu ein größeres Gebäude gesucht. Zudem seien die Gebäude der beiden Gymnasien sehr renovierungsbedürftig.

330 Einen ähnlichen „Realismus“ (202) beschreibt auch Interviewpartner 101 in der Situation des Ausbaus von Hochschulgebäuden, wenn erkennbar sei, dass das Land bereits viele Ausgaben getätigt habe.

331 Diese Aussage hat Ähnlichkeit mit jener an der Ostland-Hochschule „Gelder aus dem Hochschuletat freischaufeln“ (101) zu müssen.

332 Nach dem Verlust eines Fachbereichs habe die Hochschule eine Diskussion zu der Frage geführt, ob man sich erwerbswirtschaftlich betätigen möchte oder nicht (202). Bezogen auf die EU- und Bundesebene nennt Interviewpartner 202 es einen Erfolg, wenn das Land bei der Antragsstellung für EU- oder Bundesmittel behilflich ist. Die in den Ausstattungs-, Kosten und Leistungsvergleichen zu Fachhochschulen (Dölle u. a., 2009) aufgeführten überdurchschnittlich hohen Drittmittel pro Professor – sowohl im wirtschaftswissenschaftlichen wie im technischen Bereich – verweisen ebenfalls auf ein auffälliges Bemühen Drittmittel einzuwerben.

333 Jenes Personal, das mit Hochschulpakt-Mitteln eingestellt wurde und am Ende der Laufzeit des Hochschulpaktes noch nicht auf eine Professur des Stellenplans eingefädelt werden kann, muss temporär zusätzlich zu den im Stellenplan angelegten Professuren auf sog. Überhangprofessuren beschäftigt und aus eigenen Rücklagen bezahlt werden.

– Liegt bspw. den eigenen Personalplanungen ein Haushaltsentwurf zugrunde, der schließlich nicht durch das Parlament kommen wird, dann müssen „Planungsprozesse erneut durchlaufen“ werden. Das führe zu Mehrarbeit, die durch entsprechende Kontakte in das Ministerium vermieden werden könne: „Was eine Hochschule braucht, ist Vernetzung, um frühzeitig Informationen aufzunehmen“ (202). Interviewpartner 206 merkt jedoch an, dass sich die Informationen verschiedener Kontaktpersonen in Ministerium und Politik manchmal voneinander unterscheiden, weshalb es wichtig sei, dass die Mitglieder der Hochschulleitung „in verschiedene Richtungen“ Kontakte pflegten. Und letztlich unterlägen die Zusagen des Ministeriums dem Parlamentsvorbehalt (206).³³⁴

– Die Wahrnehmung einer so kleinen Hochschule sei in der Landespolitik „immer gefährdet“ und es müssten Initiativen unternommen werden, um „ins Bewusstsein der Entscheider“ zu gelangen. „In diesem Sinne“ sei es angeraten, „gut 3 bis 4 Mal pro Woche“ im Land unterwegs zu sein, „um Kontakte zu pflegen und Präsenz zu zeigen“ (202).³³⁵ Es wird versucht, „Schlüsselpersonen zu identifizieren“ und diese dann „zu Gesprächen oder bestimmten Veranstaltungen an die Hochschule einzuladen“ (202). Es werden aber auch Einladungen von Fraktionen angenommen: „Es wird also in beide Richtungen gereist“ (202).

Die Nordsee-Hochschule hat, ebenso wie die Ostland-Hochschule, den Verlust eines Fachbereichs erfahren. Diese Beschneidungserfahrung war sehr prägend (201, 202, 204).³³⁶ Interviewpartner 204 erläutert, dass es vor dieser Beschneidung „dieses klassische Modell mit BWL, E-Technik und Maschinenbau“ gab. Nun habe die Hochschule einen starken BWL-Schwerpunkt, „von der Studentenzahl her und damit auch von der Professorenzahl her, in Teilen auch durch die Einwerbung von Drittmitteln.“ Und weiter: Studienfelder, die hohe Investitionen erforderlich machten, gäben „eine größere Standortgarantie für die Hochschule als Betriebswirte, die ihr Buch unter den Arm klemmen und von A nach B ziehen“ (204). Die Hochschule hat sich von diesem einen Zweig „sehr abhängig“ gemacht (206). Folglich unternimmt sie Maßnahmen, um die geringe Standortgarantie, die ein BWL-Schwerpunkt bietet, zu kompensieren.

³³⁴ Interviewpartner 206 gibt zudem an, dass die Beziehung zum Wissenschaftsministerium auch vom Verhältnis zum jeweiligen Minister abhängig ist. Eine vergleichbare Bemerkung fällt auch bei der Ostland-Hochschule, wenn Interviewpartner 102 bedauert, dass die Hochschule „nach einem Personalwechsel im Ministerium kaum noch Mitsprachemöglichkeiten“ hat.

³³⁵ Laut Interviewpartner 202 argumentiere die Hochschule, dass sie mit ihrem wissenschaftlichen Renommee das Image der Region aufwerte und sie für Unternehmen attraktiver mache und dass sie durch ihren wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ebenfalls Arbeitsplätze schaffe.

³³⁶ Hierzu auch mehr im Abschnitt „Organisationsstruktur“.

So wurde bspw. das wichtigste BWL-Institut der Hochschule in der rechtlichen Form eines In-Instituts gegründet, damit die Hochschule und das Institut stark aneinander gebunden sind (202).

Um beim eventuellen Versuch des Landes, die Hochschule zu schließen, einen möglichst hohen Rückhalt in der Region zu haben, wird die Region verstärkt durchdrungen (201). Diese Durchdringungsversuche zeigen sich in folgenden Initiativen:

– Hochschulmitglieder sind in kommunalen Arbeitskreisen aktiv und ein Professor hat das Stadtmarketing entwickelt (201). Er moderiert dazu auch Podiumsdiskussionen und erstellt Gutachten (204).³³⁷

– Es wird auch mit kleineren Verbänden in der Region kooperiert: Auch durch Weiterbildungsverbünde, wie mit der Kirche oder der VHS, finde eine „Verankerung in der Region“ statt und die Hochschule komme dadurch in Kontakt mit Gruppierungen, die „ansonsten nicht unbedingt hochschulaffin sind, bspw. Arbeitsgemeinschaften aus politischen Parteien“ oder auch Senioren (202).

Das junge Alter der Hochschule schwächt nach Aussage von Interviewpartner 201 die Durchdringung der Region: Weil sie jung ist, hat sie noch nicht viele Absolventengenerationen. Dadurch habe sie „ein schwächeres Unterstützernetzwerk als eine alte Universität“: „In den Stadtverordnetenversammlungen anderer Hochschulen sitzen Abgeordnete, die irgendwann mal an der Hochschule am Heimatort studiert haben. Das haben wir noch nicht. Bis wir diese Region mit Absolventen durchdrungen haben, wird es noch dauern. So lange sind wir nur zum Teil hier in der Region verankert“ (201).

Von den Interviewpartnern wurde hingegen nicht die Möglichkeit erwähnt, durch eine verstärkte Forschung mit regionalen Partnern den Standort absichern zu wollen – vielleicht, weil die Erfahrungen dagegen sprechen: Bezogen auf die Professoren des Studienbereichs, der an eine andere Hochschule abgegeben wurde, sagte Interviewpartner 204 nämlich, dass die alten Kooperationsunternehmen nun einfach mit den alten Professoren an ihrer neuen Hochschule weiterkooperieren.³³⁸

³³⁷ Vgl. Teilkapitel „Nicht-ökonomische Impulse in die Region“ in Kap. II. 1.2.

³³⁸ Die Ostland-Hochschule setzte auf die Stärke der eigenen Forschung und bezeichnete es als Herausforderung, dabei über „den Mief des eigenen Bundeslandes hinauszukommen“ (101). Auch dort wird Forschung also nicht zur lokalen Verankerung genutzt. Dass die Nordsee-Hochschule nun auf die Durchdringung der Region setzt, dürfte auch damit zu tun haben, dass jene Akteure, die sich seinerzeit für die Gründung der Hochschule eingesetzt hatten, immer noch vor Ort sind (202) und diese Durchdringungsbemühungen der Hochschule positiv wahrnehmen dürften.

Eine Kooperation mit anderen Hochschule, die darauf abzielen könnte, den Landeshochschulhaushalt für alle Hochschulen abzusichern, wird aufgrund schlechter Erfahrungen nicht unternommen: „Jede Hochschule hat da partikulare Interessen“ (202). Daher würden immer einzelne Rektoren „aus der Solidarität ausscheren“ und versuchen, mit der Landesregierung für ihre Hochschulen besondere Konditionen zu erwirken. Dies mache es „für intelligente Regierungsvertreter leicht, die Oberhand zu behalten“ (206).

Ressourcenfluss Personal: Die Hochschule empfindet ihren Standort ebenfalls als nachteilig für die Personalgewinnung. Weil die Hochschule stark wachsen möchte und hierzu mehr Personal benötigt, stellt sich die Situation besonders schwierig dar. Die Hochschule möchte beim Wachsen nicht verstärkt auf Lehrbeauftragte setzen, weil sie eine schlechtere Lehrqualität als Professoren böten und einen Studiengang durch ihre kurze Präsenz an der Hochschule auch nicht weiterentwickeln könnten (206). Um den Ressourcenfluss Personal zu verbessern, wurde ein Personalentwicklungskonzept geschaffen, mit dem Beschäftigte in Wissenschaft und Verwaltung weiterqualifiziert werden und darüber hinaus eine höhere Bindung an die Hochschule erfahren. Wissenschaftliche Mitarbeiter werden bei ihrer Promotion unterstützt und anschließend auf eine Professur an die Fachhochschule berufen.³³⁹

Bei der Berufung von Professoren wird generell darauf geachtet, dass die Kandidaten in ihren bisherigen Forschungsprojekten auch den Wissenstransfer in die Region unternommen haben (202). Können sie bislang noch nicht auf viel Forschungserfahrung verweisen, dann werden Neuberufene in laufende Projekte „mit eingebunden, damit sie Forschungstätigkeiten entwickeln“ (anonym).

Ressourcenfluss Studierende: Auch bei der Studierendenwerbung bemüht sich die Hochschule um eine Verankerung in der Region:³⁴⁰ Interviewpartner 201 berichtet hierzu von einer Veranstaltung, zu der Schüler aus der Region eingeladen werden und ihnen das Studienangebot der Nordsee-Hochschule sowie auch das einiger Universitäten vorgestellt wird. Es werden an diesem Tag auch Vorlesungen zu Medizin oder Jura angeboten. Für die Schulen habe dies den Vorteil, dass sie ihren Schülern einen umfangreichen Eindruck vom Studieren ermöglichen können, „ohne in eine weiter entfernte Universitätsstadt“ fahren zu müssen, und die Hochschule könne sich auch

³³⁹ Das Personalentwicklungskonzept kann an dieser Stelle nicht in seiner Gänze wiedergegeben werden. Siehe hierzu Larmann & Matiaske (2012).

³⁴⁰ Überregionale Werbemaßnahmen werden nicht erwähnt, gleichwohl auch hier davon ausgegangen wird, dass die Region durch den demographischen Wandel Menschen verlieren wird (202).

Gymnasiasten präsentieren, die eigentlich eher an einer Universität interessiert gewesen wären. Auch sie hätten somit einen Eindruck vom Studium an der Nordsee-Hochschule gewonnen.

In den Interviews zur Nordsee-Hochschule werden die mit der kleinen Hochschulstadt verbundenen Nachteile relativ selten thematisiert. Nur Interviewpartner 201 bemängelt, dass es zu wenige Studentenkneipen gebe. Vor dem Hintergrund, dass die Hochschule insbesondere ihre Durchdringung am eigenen Standort erhöhen möchte und die Anwerbung von Studienanfängern aus anderen Regionen eine geringere Priorität hat, ist es auch nicht verwunderlich, dass diese kulturellen Standortnachteile wenig thematisiert werden: Die Zielgruppe regionaler Studienbewerber braucht nicht durch eine attraktive Hochschulstadt angelockt werden – sie wohnt bereits vor Ort.³⁴¹

Die Hochschule hat ein hohes Interesse an einer Vergrößerung der Studierendenzahlen. Interviewpartner 202 erläutert, dass bei einer kleinen Hochschule die Chance groß ist, „dass jemand anderes sagt: So eine kleine Hochschule brauchen wir nicht als eigenständiges Gebilde.“ Aufgrund der Beschneidungserfahrung, so ein anonymer Interviewpartner, überprüfe das Rektorat fortlaufend die Einschreibezahlen in den Studiengängen und Interviewpartner 202 erwähnt, dass bei unterausgelasteten Studiengängen „schnell gehandelt“ werde.³⁴² Die Hochschule nutzt den Hochschulpakt als Gelegenheit, das Studienangebot zu verbreitern. Während dieser Phase toleriert die Landesregierung Doppelangebote: „Die Freiheitsgrade sind offensichtlich gewachsen“ (202). Zum Ende des Hochschulpaktes wird die Hochschule eventuell entscheiden müssen, welche der Studiengänge, d. h. neue, die in der „Experimentierphase“ des Hochschulpaktes entstanden sind, oder alte grundständige, die bereits vor dem Hochschulpakt existierten, weitergeführt werden. Es kann dann sehr wohl sein, dass ein neu entwickelter Studiengang „sowohl politisch als auch von der Nachfrage Seite der Studierenden und der Betriebe ein möglicherweise deutlich höheres Potential hat als der klassische“ Studiengang (202).³⁴³ Interviewpartner 204 warnt, dass dies eine gefährliche Strategie sei, weil eine andere Hochschule die doppelt angebotenen

341 Ein weiterer Grund für die nicht wahrgenommene Unattraktivität könnte sein, dass die Region nie „bessere Zeiten“ gesehen hat, d. h. es gab keine Abwanderungsphase in den frühen 1990er-Jahren, wie die anderen drei Standorte sie erlebt haben.

342 Hier wird nicht konkretisiert, in welcher Weise gehandelt wird. Vielleicht ist damit gemeint, was Interviewpartner 203 erwähnt, nämlich dass er im letzten Jahr immer wieder Meldungen veröffentlicht habe, wonach noch Restplätze an der Hochschule frei seien.

343 Der hier angesprochene stark nachgefragte Studiengang wird von den Interviewpartnern zwar nicht als solcher bezeichnet, nach Auffassung des Autors handelt es sich hierbei jedoch klar um einen „Trendstudiengang“.

Studiengänge problemlos übernehmen könnte (204). Und auch als Interviewpartner 206 erläutert, warum das Land der Hochschule einen Studienbereich wegnehmen wollte, betont er, dass das Land Geld sparen und Doppelangebote vermeiden wollte. Ob der Studienbereich unterausgelastet war, erwähnt er nicht. Aber selbst wenn die neuen starken Studiengänge nach dem Hochschulpakt am Hochschulstandort verbleiben, ist die Nachhaltigkeit des Wachstums keinesfalls sichergestellt, denn die Arbeitsmarktakzeptanz und damit die berufliche Zukunft der Absolventen des vermeintlichen Trendstudiengangs, seit nach Aussage von Interviewpartner 206, eher ungeklärt.

Ressourcenfluss Praxiskontakte: Eine Aussage von Interviewpartner 201 macht die von der Hochschule nicht empfundene Abhängigkeit von Praxiskontakten deutlich: „Es ist in der Regel für die Studierenden kein Problem, ein Praxissemester zu finden, sei es in der Region, darüber hinaus oder im Ausland“ (201). Der Wunsch, die Absolventen in der Region zu halten, wird an dieser Stelle nicht expliziert.³⁴⁴ Gleichwohl, und das mag auch der Grund für die Abwesenheit des Problemempfindens sein, werden zahlreiche institutionalisierte Beziehungen in die Wirtschaft gepflegt:

– Zum einen besteht über den Förderverein der Hochschule eine „recht ordentliche Vernetzung“ in die regionale Wirtschaft (202). Dieser Förderverein, dessen Vorsitz durch den lokalen IHK-Geschäftsführer (der auch sehr aktiv in der Landespolitik ist) geführt wird, stellt die zentrale Schnittstelle zur regionalen Wirtschaft dar. Interviewpartner 204 bezeichnet diesen Verein als „prägend für die Hochschule“. Er vergibt auch zinslose Kredite für die Finanzierung eines Auslandsstudiums (204). Darüber hinaus organisiert die Wirtschaftsförderung Kamingespräche mit Professoren (204).

– Wie ein anonym Interviewpartner erläutert, wird im Auswahlverfahren für Professuren geprüft, inwieweit die Kandidaten „eine Vorstellung davon mitbringen“, welche Bedeutung Partnerunternehmen haben und wie mit ihnen umzugehen ist: „Dazu muss ich in die Unternehmen gehen und denen vorstellen, was wir hier machen, damit sie eine Vorstellung davon haben, was wir hier machen. Für das Praxissemester muss ich Kooperationspartner haben, bei denen ich schon mal vorgefühlt habe und wo ich dann Studierende hinschicken kann, die sich dort mit einer gewissen Chance bewerben können“ (anonym).

³⁴⁴ Interviewpartner 204 beobachtet jedoch eine Akademisierung der Region. Firmen würden mittlerweile Absolventen für Positionen einstellen, die sie früher nur mit eigenem Personal besetzt hätten. Vgl. zur Akademisierung einer Hochschulregion auch das Teilkapitel „Nicht-ökonomische Impulse in die Region“ in Kap. II. 1.2.

– Was die Forschungsverbünde im Konzert mit Universitäten angeht, so trifft Interviewpartner 206 die Einschätzung, dass zwar einige Forschungs Kooperationen mit Universitäten auf der Arbeitsebene funktionieren würden, die Universitäten mit diesen Projekten aber nicht offensiv in die Öffentlichkeit treten wollen.

Die institutionalisierten Beziehungen zwischen Hochschule und regionalen Unternehmen haben ihren Ursprung in der Gründungsphase der Hochschule. Interviewpartner 204 erläutert, dass die regionale Wirtschaft mit der Hochschulgründung viele Hoffnungen verbunden habe: Für die neue Hochschule wurden ein Förderfonds und auch Stiftungsprofessuren eingerichtet. Die regionale Wirtschaft erwartete von der Hochschule Aufträge, Wissenstransfer und hoffte auf die Ausgaben der Studierenden und Professoren. Die erwarteten Effekte seien zum Teil „eingetreten, zum Teil nicht in dieser Form“ (204).³⁴⁵

Dass es für eine kleine Hochschule schwieriger ist, Geld in die Region zu holen, wird von mehreren Interviewpartnern thematisiert. Die Ausschreibungen für Forschungsprojekte seien oft zu groß, d. h. für kleine Einheiten sei es „schwierig, manche Aufträge überhaupt zu bearbeiten“ (anonym), und: „die Antragsfähigkeit kleiner Hochschulen hat enge Grenzen“ (anonym).³⁴⁶ Auch das hohe Lehrdeputat und die fehlenden wissenschaftlichen Mitarbeiter erschwerten die Ausarbeitung von Forschungsanträgen. Kollegen, die im ähnlichen Interessengebiet agierten, gebe es auch selten, weil die Hochschule so klein sei. Oft seien Anträge auch erfolglos, „weil den Fördermittelgebern die geringe Ressourcenausstattung der Hochschule bekannt“ sei (206).

Aussagen zur Organisationsstruktur: Wie an der Ostland-Hochschule wird auch an der Nordsee-Hochschule der Rektor nicht gewählt, weil er als fähig erachtet wird, den Ressourcenstrom Budget sichern zu können. Interviewpartner 201 betont die Integrationsfähigkeit verschiedener Interessen, die die beiden letzten Rektoren ausgezeichnet habe. Ursächlich für die Nicht-Wiederwahl eines Rektors sei der Wunsch nach mehr Transparenz und Demokratisierung der Hochschule auf Seiten der Professoren gewesen (201). Die praktische Leitungsaufgabe eines Rektors bestehe darin, „Prozesse zu moderieren“ und wichtige Aktivitäten innerhalb der Hochschule „nach Kräften zu fördern“ (206).

³⁴⁵ Vgl. zu den Erwartungen an die ökonomischen Impulse einer (neuen) Hochschule auch das Teilkapitel „politische Erwartungen an die regionalwirtschaftlichen Impulse der Hochschulen“ in Kap. II. 1.2.

³⁴⁶ Vgl. Kap. II. 4.2.

Ein anonym Interviewpartner sieht die Gremien und Ausschüsse sowie auch das Präsidium als einflussreiche Gruppen und als für die Meinungsbildung bedeutsam, fügt jedoch hinzu, dass jedes Hochschulmitglied an das Präsidium herantreten könne. Im Vorfeld von Budgetverhandlungen würden jene, die viele Drittmittel einwerben konnten, „entsprechende Lobbyarbeit“ leisten und ihre Drittmittel als Argument vorbringen, einen überproportionalen Anteil aus dem Grundhaushalt zu erhalten, der dann für Exkursionen, Lehraufträge etc. verwendet werden würde (202). Die interne Entscheidungsfindung der Hochschule wird als schnell bezeichnet, sowohl innerhalb der Verwaltung wie auch innerhalb der akademischen Gremien (anonym). Ursächlich hierfür sei „die geringe Größe der Hochschule“ (201), bzw. „die kurzen Wege zu Kollegen“ (201)³⁴⁷ sowie die Beschneidungserfahrung (202).

Das Bundesland hat die Hochschule um einen Fachbereich verkleinert und ihr zwei Professuren zur Kompensation gegeben (201). Interviewpartner 201 erwähnt zudem, dass das Zusammengehörigkeitsgefühl der Hochschule durch die Beschneidungserfahrung gewachsen sei, gleichwohl „man nicht möchte, dass sich so etwas noch einmal wiederholt“ (202).³⁴⁸ Dass die Beschneidungserfahrung für die Hochschule prägend war, ist auch aus der Darstellung des Prozesses durch einen anonymen Interviewpartner zu erkennen: „Die, die es betroffen hat, die sind natürlich zähneknirschend mit dem Thema umgegangen. Aber andererseits hat das natürlich auch wieder Chancen für neue Felder gegeben. Dadurch hat man natürlich auch andere Bereiche wieder besser ausstatten können. [...] Einschneidend war es, weil es natürlich eine lange Diskussion gegeben hat und es lange in den Köpfen drin war, weil es ja etwas länger dauert, bis so etwas umgesetzt ist. Und dann kommen die Umzugsautos. Und dann sieht man ja: Es wird ausgepackt, Kartons werden vollgepackt, und dann die Umzugsautos. Und dann ist es wirklich soweit. Das ist natürlich auch ein Prozess, der gerade in einer kleinen Hochschule auch nicht ohne Emotionen abgeht, das ist klar. Gut, das würde ich als einschneidend bezeichnen, weil das doch – die waren ja von Anfang an dabei“ (anonym).

347 Ein anonym Interviewpartner erwähnt in diesem Kontext auch, dass die geringe Größe der Hochschule dazu führe, dass bei Ausfall von Kollegen durch Krankheit Verwaltungsaufgaben anders verteilt werden müssten. Es besteht demnach eine gute Kenntnis über die Abläufe, die Kollegen durchführen.

348 Interviewpartner 206 merkt an: „Auch kann der gemeinsame Wunsch, eine positive Wirkung auf die Region ausüben zu wollen, sehr stark einen.“ Und er ergänzt: „Heute hat die Betriebswirtschaft eine absolute Mehrheit in der Hochschule. Dies kann der Grund dafür sein, dass die Hochschule heute scheinbar so harmonisch ist.“

Zusammenfassung: An dieser Fallstudienhochschule dominiert die Angst vor einem Autonomieverlust, weshalb versucht wird, die Region zu durchdringen bzw. eine Verankerung in ihr zu erreichen. Als kleine und junge Hochschule hat sie bislang vergleichsweise wenige Absolventen, die ihr als Fürsprecher dienen könnten. Darüber hinaus werden Einnahmen erwirtschaftet, Arbeitsplätze in der Region geschaffen und die Sichtbarkeit gegenüber der Landesregierung erhöht.

Professoren werden an diesem Standort entwickelt: Einerseits durch das Personalentwicklungskonzept, andererseits werden Neuberufene mit wenig Forschungserfahrung an die Forschung herangeführt. Das Wachstumsziel wird über Kooperationen mit Schulen, über eine Beobachtung unterausgelasteter Studiengänge und über die Entwicklung neuer Studiengänge verfolgt. Die regionalen Wirtschaftskontakte sind intensiv, allerdings weniger aufgrund von Forschungsbemühungen, sondern weil sie einerseits für die Praxisphase des Studiums benötigt werden und andererseits, weil Unternehmen als Fürsprecher gegenüber der Landesregierung gelten können.

2.3 Die Ostsee-Hochschule

Überblick

Größenverhältnisse: Die Stadt ist ca. 50 Bahnminuten von der nächsten Großstadt (> 100.000 EW) entfernt. Zwischen 1990 (ca. 70.000 EW) und 2010 (ca. 60.000 EW) ist die Stadt geschrumpft. Bereits 1994 hatte die Hochschule ca. 1.000 Studierende. 2003 erreichte sie einen Höchststand von ca. 2.900 Studierenden, seit 2007 pendelt die Studierendenzahl um 2.500 Studierende. Die Arbeitslosenquote beträgt 11,1% (09/2012) und ist etwas niedriger als die Arbeitslosenquote der Ostland-Hochschule. 25 von 1.000 Einwohnern waren 2010/2011 in der Industrie beschäftigt.³⁴⁹

Fächerspektrum: Der wirtschaftswissenschaftliche Fachbereich hält im Wintersemester 2012/13 51% der Studierenden, der Maschinenbau ca. 30% der Studierenden und der Bereich E-Technik/Informatik ca. 20% der Studierenden.³⁵⁰

Leitungskontinuität: Der Gründungsrektor trat nach Meinungsverschiedenheiten über die Professorenbesoldung zurück. In der Hochschule galt zum Interviewzeitpunkt noch die Absprache, dass das Leitungsamt nach jeder Amtszeit zum nächsten Fachbereich wechselt und die beiden anderen Fachbereiche jeweils einen Prorektor stellen.

Hochschulrat: Der Hochschulrat besteht aus fünf Mitgliedern. Dem Elektrotechnik- und dem Maschinenbaufachbereich sind jeweils ein Mitglied zuzuordnen, dem wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereich stehen zwei Hochschulratsmitglieder inhaltlich nah. Der fünfte Vertreter ist eine Person aus dem Landesministerium.

Deutschlandstipendium: 2011 konnten vier Stipendien bei einer großen, nicht-regionalen Industriestiftung eingeworben werden. 2012 konnten nur drei Stipendien vergeben werden, von denen zwei wiederum von der benannten großen, nicht-regionalen Industriestiftung teilfinanziert wurden, und ein Stipendium wurde von einer anderen nicht-regionalen Stiftung bezuschusst.

³⁴⁹ Dies ist die niedrigste Industriedichte unter den vier Hochschulregionen.

³⁵⁰ Laut Website der Fallstudienhochschule. Der letztgenannte Fachbereich ist kein im klassischen Sinne „fusionierter“ Fachbereich. In der Gründungsphase waren beide Fachgebiete noch sehr technisch ausgerichtet, d. h. die Informatik widmete sich primär der Hardware. Heute sind beide Fachgebiete differenziert und bieten beide auch Softwareschwerpunkte an.

Chronik

- 1991 Die Fachhochschule wird gegründet.
- 1992 Eine Außenstelle der Hochschule wird einer anderen Landeshochschule angegliedert.
- 1994 Der Gründungsrektor wird durch die erste Rektoratswahl in seinem Amt bestätigt.
- 1995 Der erste Rektor tritt zurück und ein zweiter Rektor wird gewählt.³⁵¹
- 1999 Der dritte Rektor wird gewählt.
- 2001 Eine Fusionsanbahnung mit einer anderen Landeshochschule sorgt für Unruhe.
- 2004 Der vierte Rektor wird gewählt.
- 2008 Der fünfte Rektor nimmt seine Arbeit auf.
- 2012 Die Nachfolge des fünften Rektors kann zunächst nicht geregelt werden.³⁵²

Within Case Analysis

Ressourcenfluss Budget: Wie auch in den ersten beiden Fallstudienhochschulen wird auch hier ein „Budgetrealismus“ gezeigt. Interviewpartner 306 meint, dass „in einem so kleinen Bundesland leicht Verständnis für Sparmaßnahmen herstellbar“ sei. Das Finanzierungsproblem der Ostsee-Hochschule wird durch den Überhang von nicht mehr ausfinanzierten Stellen konstituiert: Die Hochschule muss Stellen abbauen. Entsprechend werden auch die Landeszuweisungen gekürzt – die Kürzungen schreiten jedoch schneller voran, als das entsprechende Personal in den Ruhestand wechselt (anonym). Daher müssen jetzt Rücklagen gebildet werden, die dann in Zukunft für Personalausgaben aufgewendet werden können.

Rücklagen durch die Einwerbung von Spenden zu bilden, schätzt Interviewpartner 304 als „wenig erfolgversprechend“ ein: Großspender würden ihr Geld lieber an eine Universität geben, weil „den Geldspendern dadurch mehr Renommee“ zufalle. Eigene wirtschaftliche Aktivitäten zur Geldeinnahme unternehme die Hochschule nicht

351 Ein anonymen Interviewpartner erklärt diesen Rücktritt durch „Unstimmigkeiten im Rektorat“. Interviewpartner 304 erklärt hingegen, dass sich der Gründungsrektor mit der Einführung der Leistungsbewertung von Professoren nicht habe durchsetzen können und daraufhin gegangen sei.

352 Leider war diese Arbeit zu weit fortgeschritten, um die Hintergründe für dieses Besetzungsproblem herauszuarbeiten. Dazu wären erneute Interviews notwendig gewesen. Fakt ist jedoch, dass für diese Wahl erstmals von der Möglichkeit Gebrauch gemacht wurde, einen externen Kandidaten zum Rektor zu wählen.

(304). Ein anonym Interviewpartner beklagt in diesem Zusammenhang, dass Drittmittel „nicht nur aus Forschungsgründen eingeworben“ werden.

Wie in den ersten beiden Hochschulen zeigt sich auch hier, dass die Hochschule einen Rektor nicht wählt, weil von ihm erwartet wird, dass er den Budget-Fluss zur Hochschule sichern kann, sondern auch hier gelten rein interne Kriterien.³⁵³ Neben der „persönlichen Ausstrahlung“ (306) zählt vor allen Dingen, dass der Kandidat aus dem richtigen Fachbereich kommt: So erklärt Interviewpartner 304, dass seit der Gründung der Hochschule eine schriftlich nicht fixierte Tradition besteht, derzufolge das Amt des Rektors nach jeder Amtszeit zum nächsten Fachbereich wechselt.³⁵⁴ Und weiter erläutert er, dass unter der Professorenschaft die Auffassung besteht, dass ein Rektor dazu neigt seinen eigenen Fachbereich bevorzugt zu behandeln. Diese Befriedung nach innen scheint auch nach außen positiv zu wirken: Interviewpartner 305, der mit einigen Hochschulen des Landes gut vertraut ist, erklärt auf Nachfrage, dass er die wechselnden Rektoratsphasen „nicht als prägend“ wahrgenommen habe. An anderen Hochschulstandorten sei eine Rektoratswahl auch schon mal „von persönlichen Beleidigungen der Kandidaten und Ähnlichem begleitet gewesen“. Der Wechsel zwischen den Rektoren der Ostsee-Hochschule sei kaum zu spüren gewesen.

Anders als bei der Ostland- und Nordsee-Hochschule, die beide um einen Fachbereich beschnitten wurden, hat die Ostsee-Hochschule keinen derartig prägenden und im Weiteren verunsichernden Einschnitt erlebt. Zwar gab es auch im Bundesland der Ostsee-Hochschule Bestrebungen, Strukturreformen durchzusetzen,³⁵⁵ die Ostsee-Hochschule hat das zu erwartende Ansinnen der Landesregierung jedoch frühzeitig erkannt und hat sich demgegenüber strategisch verhalten: Sie hat einen schlecht laufenden Studiengang absichtlich länger aufrechterhalten, damit sie in der Strukturreform „einen Betrag leisten“ konnte bzw. „dem Druck des Ministeriums formal nachgeben“ konnte (304). Eine negative Zäsur, wie andere Landeshochschulen sie erlebt hätten, habe daher nicht stattgefunden (anonym).³⁵⁶

353 In der Ostland-Hochschule wurde betont, dass es wichtig sei, wie gut die Fachbereiche hinter dem Kandidaten stehen. In der Nordsee-Hochschule war es die Fähigkeit, die Egoismen der Fachbereiche überbrücken zu können bzw. deren Gegnerschaft abzubauen.

354 Die Prorektoren-Posten werden jeweils durch die anderen beiden Fachbereiche besetzt.

355 Das Land nehme etwa alle fünf Jahre durch neue Hochschulentwicklungspläne Einfluss auf die Landeshochschulen. Die Ostsee-Hochschule sei dabei aber immer gut davongekommen (306).

356 Interviewpartner 306 gibt den wichtigen Hinweis, dass Studiengangsverlagerungen auch bei den empfangenden Hochschulen nicht beliebt seien.

Jedoch hat die Ostsee-Hochschule bereits zu einem viel früheren Zeitpunkt einmal eine strategische Initiative unternommen,³⁵⁷ die ihr heute noch Sorgen bereitet: Aufgrund eines prognostizierten Rückgangs der Studierendennachfrage hatte die Hochschulleitung mit einer anderen Hochschule Fusionsgespräche aufgenommen und wollte dadurch den Standort „zukunftssicher machen“ (305). Nach einer umfangreichen und „prägenden Diskussion“ (anonym) wurden diese Fusionsplanungen wieder beendet.³⁵⁸

Diese früheren Fusionsüberlegungen verunsichern die Hochschule heute in verschiedener Weise: So interpretiert ein anonymes Interviewpartner die Aufforderung eines Landesvertreters, „sparsamer zu werden“, und dessen Anmerkung „Ihr bewegt euch auf ganz dünnem Eis“ als die Drohung, die Hochschule zu einer Außenstelle einer anderen Hochschule zu machen. Auch Interviewpartner 304 merkt an, dass sich das Land „zu einer Fusion entschließen“ könnte und Interviewpartner 306 bemängelt, dass der Politik „aber auch unvernünftige Entscheidungen zuzutrauen [seien], wie bspw. die Fusion mit den anderen Fachhochschulen des Landes“. Aus diesen Aussagen spricht die Sorge, dass die Ostsee-Hochschule der Landespolitik gegenüber selbst auf die Möglichkeit hingewiesen hat, durch eine Fusion mit einer anderen Hochschule Kosten einsparen zu können.³⁵⁹

Auch die Ostsee-Hochschule unternimmt Vernetzungsversuche in die Landesebene: Zu Landtagsabgeordneten, Mitarbeitern im Finanz- und im Bildungsministerium sowie direkt zum Ministerpräsidenten. Über Beschäftigte im Ministerium und durch Landtagsabgeordnete habe die Hochschule „frühzeitig davon erfahren, wie der Finanzierungsrahmen ausfallen werde“ (304). Der Ministerpräsident und das Finanzministerium seien jedoch auch in Hochschulfragen involviert, weshalb beide von der Hochschule zusätzlich als wichtige Akteure hätten eingebunden werden müssen (304).

Prinzipiell, so meint Interviewpartner 304, seien „Kontakte zur Landesregierung und den Ministerien in einem so kleinen Bundesland leicht herzustellen“. Dass informelle Kontakte, die meist durch (formelle) Empfänge und „am Rande von Planungstreffen im Ministerium“ geknüpft werden (304), besondere Bedeutung haben, lässt sich auch

357 Diese Gespräche fanden 2000/2001 statt (305).

358 Die FH-Professoren hätten befürchtet, in einer fusionierten Hochschule als zweitrangig angesehen zu werden (304).

359 Interviewpartner 304 berichtet darüber hinaus, dass es auch Kollegen gibt, die befürchten, dass das Land die Hochschule ganz schließen könnte und sie den Standort durch das Aufwachsen der Studierendenzahlen sichern wolle. Siehe hierzu das übernächste Teilkapitel „Ressourcenstrom Studierende“.

aus der Bemerkung eines anonymen Interviewpartners heraushören, der bedauert, dass er persönlich mit „den Kollegen“ (einer spezifischen politischen Partei) „nicht gut klar“ kommt.

Dem Land gegenüber werde versucht, die Leistungen der Hochschule möglichst positiv darzustellen, d. h. auf geringe Abbrecherquoten, die guten Arbeitsmarktchancen der Absolventen und interessante Studiengänge der Hochschule oder einzelne Kooperationsbeziehungen, an denen die Landespolitik besonderes Interesse hat, hinzuweisen (304). Aber alle Belege, so führt Interviewpartner 304 weiter an, seien „relativ vage“ und beeinflussten die Finanzausstattung letztlich wenig, weil auch wohl dem Ministerium klar sei, dass diese Zahlen „mit Vorsicht zu genießen seien“.³⁶⁰ Interviewpartner 306 betont, dass die Studierendenzahlen zwar stimmen müssten, diese würden aber keine Bestandsgarantie geben. Auch eine möglichst preiswerte Organisation des Studiums sei kein Garant für eine sichere Finanzausstattung. Die „Kosten pro Student“ würden zwar erhoben, seien aber zwischen den Hochschulen nur sehr schwer vergleichbar. Er sieht hier „viele Datenfriedhöfe entstehen“ (306).

Anstatt auf Zahlen zu verweisen, denen wenig vertraut wird und die zudem wenig vergleichbar erscheinen, beschreibt Interviewpartner 304 zwei Strategien, die bei der Sicherung des Budgetstroms erfolgversprechender sind: Bei Verhandlungen mit dem Ministerium wurden mit einer Nachbarhochschule Zweckallianzen geschlossen. Zu dieser Nachbarhochschule hätten seit jeher gute Beziehungen bestanden, auch weil die Kanzler beider Hochschulen zuvor an einer gemeinsamen Hochschule gearbeitet hätten (304).³⁶¹ Darüber hinaus sei „es immer sehr viel günstiger gewesen zu sagen, wir machen hier einen neuen Studiengang auf und dafür brauchen wir Mittel.“ Für neue Studiengänge im Interessenfokus des Ministeriums seien „immer – wenn auch nicht viele – Gelder“ zu bekommen gewesen (304). Die Studiengänge könnten auch als „Wunschprojekte der Politik“ gesehen werden, erklärt Interviewpartner 306. Son-

360 Auch in Bezug auf die Verhandlungen über Zielvereinbarung (vgl. Teilkapitel „Reformiertes Hochschulsystem“, Unterpunkt a) in Kap. II. 1.1) erläutert Interviewpartner 304, dass Messindikatoren, an denen später eine Überprüfung der Ziele hätte erfolgen können, nicht festgelegt worden seien. Nach Einschätzung des Interviewpartners habe auch das Ministerium kein Interesse daran, „bei Nichterfüllung später schwer zu bestimmende Teilbeträge“ zurückzufordern. Studiengänge hingegen seien festgelegt worden, entweder in ihrer Beibehaltung oder Einrichtung. Studiengänge seien als Kriterien „einfach genug, um darüber später nicht in Streit zu geraten“. Interviewpartner 306 bemängelt an den Zielvereinbarungen, dass sie „nicht auf gleicher Augenhöhe“ stattfänden: Werde die Zielvereinbarung von der Hochschule verweigert, „dann drücke die Landesregierung ihre Vorstellungen anders durch: entweder durch Mittelkürzungen oder durch Anordnungen“ (306).

361 Interviewpartner 306 merkt an, dass das Ministerium die grundsätzliche Konkurrenz unter den Hochschulen ausnütze und „durchaus seine Vorteile daraus ziehen könne, wenn es die Hochschulen aufeinander hetzt“.

dermittel für Studiengänge nehme die Hochschule gerne an, allerdings brächen sie „nach einigen Jahren meist zu früh wieder weg“ (306).

Die Hochschule entwickelt nicht nur nach außen Strategien, mit der kritischen Finanzsituation umzugehen, sondern auch nach innen: In Zielvereinbarungen erteilte Zuschüsse könnten in geringem Umfang auch zum Stopfen von anderen Haushaltslücken verwendet werden. „Das Ministerium hat, weil die Mittel in die Hochschule fließen, letztlich keine so genaue Kontrolle über die Mittelverwendung oder aber guckt dort absichtlich nicht so genau hin.“ Intern erzeuge es aber „Irritationen“, wenn von den in den Zielvereinbarungen festgelegten Verwendungen abgewichen werde (anonym). Dem Problem, Rücklagen für die Bezahlung des eigenen Personals einrichten zu müssen, begegnet die Hochschule durch die verzögerte Wiederbesetzung von Professuren (anonym). Und dies, obgleich die im Haushalt für Personal eingestellten Beträge bereits niedrig bemessen sind, weil auch das Land davon ausgeht, dass Professuren immer auch zeitweise unbesetzt sind (306).

Ressourcenfluss Personal: Die Interviewpartner berichten von Problemen, Professoren gewinnen zu können, und führen hierzu an, dass Professuren mehrfach ausgeschrieben werden mussten (304, 306, anonym).³⁶² Das geringe Interesse von Bewerbern wird folgendermaßen begründet: Lebenspartner fänden in der Hochschulregion nur schwer eine Beschäftigung und die Lage sei so dezentral, dass auch das Pendeln sehr unattraktiv sei (anonym).³⁶³ Hingegen hätten einige Bewerber persönliche Beziehungen in die Region (304), manche würden die Landschaftsvorteile³⁶⁴ (304) oder auch das familiäre Umfeld einer kleinen Hochschule schätzen (anonym).

Die Interviewpartner erläutern einige Hürden, die die hohen Ansprüche der Hochschule kenntlich machen und somit eine Berufung unwahrscheinlicher machen: So

362 Interviewpartner 304 sieht die Frage, wie die Hochschule in Zukunft für gute Professoren attraktiv sein könnte, als ungeklärte Zukunftsherausforderung (304); ein anonym Interviewpartner hält es für die größte Herausforderung, gute Bewerber für Professuren zu bekommen. Interviewpartner 306 vermutet, dass der Wettbewerb um Professoren sich in den kommenden Jahren noch verschärfen wird. Schon jetzt würden „manche Professuren fünfmal ausgeschrieben“ werden. Ein anonym Interviewpartner erwähnt, dass sich auf Ausschreibungen meist zu wenige bewerben und Stellen müssten dann öfter ausgeschrieben werden. Interviewpartner 304 nennt einen älteren Fall, in dem eine Professur viermal neu ausgeschrieben worden sei, bis ein geeigneter Kandidat gewonnen werden konnte. Es ist nicht auszuschließen, dass es sich in den Aussagen der drei Interviewpartner jeweils um die selbe Professur handelt.

363 Lehre könne in strukturschwachen Regionen deutlich schlechter durch Lehrbeauftragte kompensiert werden als in dicht bevölkerten Industriezonen, wie bspw. dem Ruhrgebiet. Die Stundensätze, die Lehrbeauftragten gezahlt werden dürften, seien in einem strukturschwachen Gebiet viel zu niedrig bemessen (306). Vgl. Kap. II. 2.2 und 2.3.

364 Vgl. Kap. II. 2.3.

sollen Vorlesungen auf Englisch gehalten werden können (301, 306). Die guten Englischkenntnisse sollen möglichst durch einen längeren Auslandsaufenthalt nachgewiesen werden. Und neben dem offiziellen Verfahren werden die Bewerber auch zu informellen und persönlichen Gespräche eingeladen (304).³⁶⁵ Bei guter Konjunkturlage wird die Berufungssituation von einem anonymen Interviewpartner grundsätzlich als schwierig eingeschätzt: Gute Professoren, an die man sich über 25 Jahre binden möchte, seien dann kaum zu finden. So sei es sinnvoller, über „ein oder zwei Jahre mit Vakanz zu leben“ und sich „mit Lehrbeauftragten oder dem Ausfall von Lehre“ zu behelfen, „als unbesonnen zu berufen“ (304).³⁶⁶

Fragen zu Problemen bei der Besetzung von Verwaltungspositionen wurden hingegen verneint, dort gebe es keine Besetzungsprobleme (anonym). Die Anmerkung von Interviewpartner 306 lässt jedoch vermuten, dass Neueinstellungen in der Verwaltung selten vorkommen: Weil fortlaufend Personal abgebaut werde, könne kein „frisches Blut“ eingestellt werden, das die mit der „Umwandlung zur unternehmerischen Hochschule verbundenen Aufgaben“, bzw. „dem kaufmännischen Rechnungswesen“, bewerkstelligen könnte. Arbeiten würden stattdessen „teuer nach außen vergeben“, um so Neueinstellungen zu vermeiden (306).³⁶⁷

Zwischen den beschriebenen Schwierigkeiten, Professuren zu besetzen, und der im Teilkapitel „Ressourcenfluss Budget“ benannten Strategie, die Professuren verzögert neu zu besetzen, um Rücklagen zu bilden, könnte ein Zusammenhang bestehen: Werden an Kandidaten so hohe Anforderungen gestellt, weil die Verzögerung des Prozesses die Rücklagenbildung ermöglicht? Wenn die Suche nach Professoren schwierig ist, aber daraus auch Vorteile entstehen, dann ist der Handlungsdruck, ein Personalent-

365 Die Bedeutung des Informellen betont auch Interviewpartner 306, wenn er darauf hinweist, dass das gute Klima für das Überleben der Hochschule und der „Aufbaugeist, der an der Hochschule immer noch existiere“, am wichtigsten sei. Den gelte es „über die anstehenden Pensionierungen hinaus“ zu bewahren (306).

366 Als Teilnehmer von Berufungsverfahren habe auch Interviewpartner 304 die Kommissionsmitglieder gedrängt, keine „Notlösungen zu berufen“ und stattdessen lieber eine erneute Ausschreibung vorzunehmen.

367 Interviewpartner 306 führt im Weiteren an, dass es an Fachhochschulen im Vergleich zu Universitäten relativ wenige besser bezahlte Mitarbeiter gebe. Sporn (1999: S. 30) hatte darauf hingewiesen, dass eine starke Verwaltung den Professoren erlaube, sich auf Forschung und Lehre zu konzentrieren, denn das sei letztlich effektiv. Sie verweist in ihren Fallstudien darauf, dass in europäischen Universitäten der Trend dahin gehe, Verwaltung relativ zum Lehrpersonal abzubauen. Hingegen sei die Verwaltung (inkl. technischem Personal) an amerikanischen Universitäten deutlich größer als die *faculty* (d. h. *full*, *associate* und *assistant professors*; Sporn, 1999: S. 262). Eine „radikale Entlastung von bürokratischen Nebenfunktionen“, die das akademische Personal derzeit übernimmt, empfiehlt Pasternack den ostdeutschen Hochschulverwaltungen (Pasternack, 2007: S. 431).

wicklungskonzept zu entwickeln, wie es die Nordsee-Hochschule eingeführt hat, deutlich geringer.

Ressourcenfluss Studierende: Die Abhängigkeitssituation der Hochschule vom Ressourcenfluss Studierende wird durch folgende zentrale Aussagen charakterisiert: Die Hochschule mache „bei der zentralen Studienplatzvergabe nicht mit“, weil die Bewerber, denen die Hochschule einen Studienplatz anbiete, diesen auch meistens annähmen. Es komme also „zu keinen langen Besetzungsphasen“ (anonymer Interviewpartner). Und aufgrund der guten Bewerberlage werden bislang auch noch keine Teilzeit- oder Fernstudiengänge angeboten und deren Einrichtung habe „derzeit auch keine Priorität“ (anonym).³⁶⁸

Trotz des scheinbar geringen Problemdrucks bzgl. des Ressourcenflusses Studierende weisen Interviewpartner auf Unsicherheiten hin. Einem anonymen Interviewpartner zufolge könnte der demographische Wandel langfristig zu einem Problem werden. Aber bereits jetzt seien Schwankungen in der Studierendennachfrage stark spürbar: So gingen die Bewerberzahlen für Masterstudiengänge bei guter Konjunkturlage deutlich zurück (anonymer Interviewpartner) und Interviewpartner 306 beklagt, dass bei einer kleinen Hochschule „Nachfrageschwankungen nach einzelnen Studiengängen“ stark ins Gewicht fallen würden.

Die Hochschule bietet zwar einige Veranstaltungen an, mit denen sie Studienbewerber in der eigenen Region gewinnen kann, d. h. Girls-Day, den Tag der offenen Tür, Kinderlabore und sie schließt auch Kooperationen mit Schulen ab (anonym), betreibt darüber hinaus aber „eine zurückhaltende Öffentlichkeitsarbeit“ (305).³⁶⁹ Die Ostsee-Hochschule fokussiert sich hingegen auf überregionale und ausländische Studienbewerber. Ausländische Studienbewerber, so schließt Interviewpartner 304 aus seiner Erfahrung, seien leichter anzuwerben als westdeutsche.³⁷⁰ Bewerber stellten aber bislang kein Problem dar, weil die Hochschule überregional recht erfolgreich werbe

368 Ein anonymer Interviewpartner erwähnt jedoch, dass es einen speziellen Weiterbildungsstudiengang gibt, der von der Politik gewünscht war und von ihr bezuschusst wurde. Für andere Weiterbildungsangebote fehle die Nachfrage (anonym). Der Studiengang zielt also direkt auf eine Stabilisierung des Budgets und nicht auf das Anwachsen der Studierendenzahlen.

369 Interviewpartner 305 zufolge betreibt die Fallstudienhochschule – im Vergleich zu allen anderen ihm bekannten Hochschulen – mit einer anderen Fachhochschule die zurückhaltendste Öffentlichkeitsarbeit im Bundesland. Interviewpartner 306 erklärt, dass mit der Kommune über Jahre hinweg nur ein „freundliches Nebeneinander“ bestanden hätte.

370 Hierdurch kann auch erklärt werden, warum bei den Berufungskriterien genannt wurde, dass Kandidaten Vorlesungen auf Englisch halten können müssten.

(anonymer Interviewpartner, 304).³⁷¹ Interviewpartner 305 erwähnt hierzu, dass sich die Lage der Hochschule in einer Urlaubsregion gut zur Studierendenwerbung nutzen lasse und die Wohnheime darüber hinaus sehr modern seien. In einem Campusgespräch wurde dazu erwähnt, dass das Studentenwerk Wohnheime nicht an Studierende aus dem direkten Einzugsgebiet der Hochschule vermiete, „sondern nur an Studierende von weiter her“. Der Gesprächspartner brachte es auf den Punkt: „Wir wollen ja auch, dass die hier günstig wohnen können“.

Die Ostsee-Hochschule strebt offensichtlich keine regionale Durchdringung wie die Nordsee-Hochschule an: Sie hat keine alten Unterstützer in der Region, mit denen sich – wie bei der Nordsee-Hochschule – eine enge Bindung zu pflegen lohnt. Die demographische Entwicklung der sie umgebenden Region ist hingegen sehr unsicher und hat sie im Jahr 2000 dazu verleitet, Fusionsgespräche aufzunehmen, die letztlich aber scheiterten. Durch die Anwerbung von überregionalen und ausländischen Studienbewerbern holt sie nun Bewerber in die eigene Region und koppelt sich damit von der regional unsicheren demographischen Situation ab.

Ressourcenfluss Praxiskontakte: Den konservativen Charakter der Hochschulregion charakterisiert ein anonymer Interviewpartner als für Praxiskontakte hinderlich: „In so einer konservativen Gegend ist es total egal, wie gut man als Professor ist – solange man nur eine neu zugezogene Person ist, die erst wenige Jahre in der Stadt ist, braucht man von möglichen Kooperationspartnern nicht viel erwarten“. Interviewpartner 304 hingegen führt die Notwendigkeit, Kooperationspartner in weit entfernten Regionen zu suchen (Hamburg, Frankfurt am Main), auf das dünn besiedelte Umland mit wenig Industrie zurück. Kooperationen mit größeren Industrieunternehmen (Siemens, VW) seien darüber hinaus viel leichter zu vereinbaren „als mit einem 20-Mann-Betrieb aus der Region“ (305).³⁷²

Die Hochschule nimmt an einigen lokalen Netzwerkpartnerschaften teil³⁷³ und organisiert Veranstaltungen wie eine Absolventenbörse. Diese lokalen Veranstaltungen werden zum Großteil von Studierenden (jedoch nicht explizit auf deren Initiative hin),

371 Aus den Hochschulpakt-Mitteln habe man einen Marketing-Bus und entsprechendes Personal beschaffen können und besuche damit Schulen und Messen (anonym).

372 Interviewpartner 306 ist hingegen der Auffassung, dass Fachhochschulen grundsätzlich nicht an die wirklich großen Forschungsaufträge herankämen.

373 Dies sind Arbeitskreise der IHK, seit Kurzem wird die Hochschule auch zum kommunalen Netzwerktreffen der Wirtschaftsakteure eingeladen (anonym) und auch darüber hinaus von der Stadt eingebunden (306).

organisiert (anonym). Sie bieten Möglichkeiten der Kontaktaufnahme zwischen Studierenden und Unternehmen, zielen also nicht auf Forschungskooperationen.

Aussagen zur Organisationsstruktur: Weiter oben wurde bereits erwähnt, dass die Besetzung des Rektorats zwischen den Fachbereichen rotierte. Interviewpartner 305 erwähnt, dass sich die Hochschule stetig entwickle, aber im Vergleich zu anderen deutlich „unspektakulärer“. Die Ostsee-Hochschule scheint Ähnlichkeit zum im Kapitel II. 2.1 vorgestellten kollegialen Modell einer Hochschule aufzuweisen. Das kollegiale Modell betont vorrangig die verbindende Wertebasis der beteiligten Akademiker. An der Ostsee-Hochschule kann ein kollegiales Miteinander herrschen, weil sich ein Großteil der Professoren in der schwierigen Gründungsphase vermutlich auf eine Wertebasis verständigt hat, und weil bei Unstimmigkeiten alle darauf vertrauen können, dass der eigene Fachbereich mittelfristig den Rektor ablösen wird. Ein Interviewpartner erläutert, dass die Fachbereiche „untereinander Differenzen“ hätten, „sich aber alle darin einig“ seien, dass sie „kein starkes Rektorat“ wollten (anonym).³⁷⁴ Die jährlichen Budgetverhandlungen führen „zu wechselnden Koalitionen innerhalb der Hochschule“. Das Verhandlungsgeschick des Dekans sei bei den Verhandlungen bedeutsam, denn die Fachbereiche untereinander zu vergleichen sei „wie Äpfel mit Birnen zu vergleichen“ (anonym).

Zusammenfassung: Auch an dieser dritten Fallstudienhochschule zeigte sich ein „Budgetrealismus“. Wie in der Nordsee-Hochschule werden auch hier Rücklagen zur Bezahlung von Professuren geschaffen – allerdings nicht wie an der Nordsee-Hochschule für zusätzliche Professuren, sondern für die zukünftige Bezahlung bestehender Professuren.

Diese Hochschule hat bislang keinen schmerzhaften Verlust eines Fachbereichs erfahren. Ganz anders als an der Nordsee-Hochschule dominiert hier eine verhaltene Distanz zum Gewinn zusätzlicher Einnahmen: Es wird bedauert, dass Forschungsmittel nicht nur aus Forschungsgründen eingeworben werden; Spenden einzuwerben wird als aussichtslos beschrieben und wirtschaftliche Aktivitäten werden nicht unternommen. Finanzielle Spielräume werden durch die verzögerte Wiederbesetzung von Professuren geschaffen und dadurch, dass Studiengänge im Interessenfokus des Ministeriums eingerichtet werden. Kontakte in das Ministerium werden hier unternommen,

³⁷⁴ Diese Nennung des „starken Rektors“ scheint auf ein Diskussionspapier zu verweisen, in dem die Landes-SPD verschiedene Leitungsmodelle diskutiert hatte und das in der Professorenschaft für Aufregung sorgte.

um über Finanzplanungen im Bilde zu sein – Wahrnehmungsprobleme scheint die Hochschule nicht zu kennen. Die persönliche Ebene zwischen den Gesprächspartnern auf Seiten des Ministeriums wie auf Seiten der Hochschule wird auch hier als wichtig dargestellt.

Die Interviewpartner berichten von Problemen, aufgrund der dezentralen Lage Kandidaten für Professuren zu finden, die den Anforderungen der Hochschule (bspw. Lehre auf Englisch geben können) genügen. Diesen Problemen wird aber keine Strategie wie an der Nordsee-Hochschule gegenüber gestellt, was sich dadurch erklären lässt, dass Professuren einerseits relativ selten neu zu besetzten sind und andererseits, dass unbesetzte Professuren die Bildung benötigter Rücklagen erlauben. Studienbewerber stellen derzeit keine knappe Ressource dar. Durch den Ruf einer Urlaubsregion und gute Rankings kann die Hochschule überregionale und ausländische Studienanfänger gewinnen. Auch bei den Praxiskontakten fokussiert sich die Hochschule nicht auf die eigene als konservativ bezeichnete Region. Eine Durchdringung der Region, um wie die Nordsee-Hochschule Fürsprecher in der Region zu gewinnen, wird nicht angestrebt. Studierende organisieren die Absolventenmessen selber.

2.4 Die Westland-Hochschule

Überblick

Größenverhältnisse: Die Stadt ist ca. 100 Bahnminuten von der nächsten Großstadt (> 100.000 EW) entfernt. Zwischen 1990 und 2010 ist die Einwohnerzahl von ca. 51.000 auf ca. 46.000 Einwohner geschrumpft. Die Hochschule ist seit ihrer Gründung jährlich stark bis sehr stark gewachsen: In den Jahren von 2003 bis 2005 hat sie noch jährlich weniger als 100 Studierende hinzugewonnen, von 2006 und 2008 jährlich über 100 Studierende und von 2008 bis 2010 jährlich ca. 300 Studierende mehr als im Vorjahr immatrikuliert.³⁷⁵ Die Arbeitslosenquote beträgt vier Prozent (9/2012). 102 von 1.000 Einwohnern waren 2011 in der Industrie beschäftigt.³⁷⁶

Fächerspektrum: Die Hochschule hat ihr relativ breites Studienangebot in drei Fachbereiche zusammengefasst: Wirtschaftswissenschaften, Textil und Design, Informatik und Ingenieurwissenschaften.

Leitungskontinuität: 2001 trat der Gründungspräsident zurück und es wurde ein Rektor eingesetzt. Dieser wurde seither wiedergewählt.

Hochschulrat: Der Hochschulrat setzt sich zusammen aus einem ehemaligen Professor der Westland-Hochschule, der nun an einer anderen Hochschule tätig ist, einem emeritierten Professor einer technischen Universität; einem ehemaligen Student der Westland-Hochschule, der mittlerweile ein Beschäftigter in der Großindustrie ist, einem Unternehmensvertreter, der inhaltliche Nähe zum zweiten Hochschulstandort aufweist sowie als fünftes Mitglied einem Bankenvertreter.

Deutschlandstipendium: 2011 wurden elf Stipendien von elf Mittelgebern, 2012/13 wurden 28 Stipendien von zwölf Mittelgebern teilfinanziert.³⁷⁷

³⁷⁵ Als die Fallstudien für diese Arbeit ausgewählt wurden (2007) hatte die Fallstudienhochschule noch weniger als 2.000 Studierende. Im Wintersemester 2012 hatte die Hochschule die 3.000er-Marke überschritten.

³⁷⁶ Dieser Standort hat unter den Fallstudienhochschulen die mit Abstand höchste Industriedichte.

³⁷⁷ Teilfinanziert werden die Stipendien überwiegend aus der Industrie oder industrienahen Stiftungen, drei Stipendien werden durch den Ehemaligenverein der Hochschule teilfinanziert.

Chronik

- 1994 Die Hochschule wird gegründet.
- 1998 Die Hochschule erhält zusätzlich einen technischen Zweig.
- 2000 Die Hochschule erhält einen zweiten Standort von einer anderen Landeshochschule.
- 2001 Nach einem Eklat tritt der Gründungsrektor zurück und der Kanzler wird versetzt.
- 2002 Der neu eingesetzte Rektor übernimmt das Amt und wird nach 1,5 Jahren wiedergewählt.
- 2009 Der Rektor wird erneut wiedergewählt.

Within Case Analysis

Die folgende Analyse basiert auf weniger Interviews als die vorangegangenen Analysen: Bei dieser Fallstudie war es deutlich schwieriger Interviews zu erhalten, denn es gab wenige potentielle Interviewpartner, die zudem eine im Vergleich zu den anderen Hochschulen geringere Bereitschaft zu einem Interview zeigten.³⁷⁸ Darüber hinaus erhielt der Autor während der Interviews den Eindruck, dass durch weitere Interviews kaum noch neue Erkenntnisse hinzugewonnen werden können und eine „Sättigung“ (Eisenhardt, 1989: S. 545) eingetreten ist. Es wurden bei dieser Fallstudie nur zwei Experteninterviews geführt, die dem in dieser Arbeit skizzierten Verfahren entsprechen. Ein Experte bestand darauf, dass seine Aussagen komplett anonym verwendet werden. Der andere Experte war zwar mit der Nennung seines Namens einverstanden, aber im Folgenden werden auch dessen Aussagen anonym behandelt, weil sie ansonsten Rückschlüsse auf die Identität des zuerst interviewten Experten ermöglicht hätten. Ein weiteres Experteninterview konnte nur telefonisch geführt werden – weil das Aufnahmegerät bei diesem Interview versagte, konnten die Aussagen keiner Validierung unterzogen werden.³⁷⁹ Ein viertes Interview kam nie im von dieser Arbeit angestrebten Format zustande – der potentielle Interviewpartner gab jedoch in den Telefonaten,

³⁷⁸ Bei allen untersuchten kleinen Hochschulen gibt es wenige potentielle Interviewpartner, weil deren Leitungsteam sehr klein ist. Wenn dann, wie im vorliegenden Fall, mögliche Interviewpartner Angst haben, Interviews zu geben oder aber ganz neu an der Hochschule sind und folglich wenig relevante Aussagen treffen können, dann wird die Datenbasis sehr klein. Wie die Analyse der Fallstudie zeigen wird, bestehen bei den Hochschulangehörigen Ängste vor einer juristischen Verfolgung.

³⁷⁹ Weil dieses telefonische Interview wenig interessante Informationen brachte, wird das Fehlen eines Audiomitschnitts vom Autor nicht weiter bedauert.

die zu einem Interviewtermin hätten führen sollen, einige Hinweise, die hier opportunistisch (Eisenhardt, 1989: S. 539) verwendet werden. Diese opportunistischen Notizen wurden genau so wenig validiert wie die Notizen, die im Anschluss an ein spontan entstandenes längeres Gespräch mit einem Hochschulangehörigen verfasst wurden. Folglich sind alle der hier verwendeten Aussagen aus anonymen Quellen.

Ressourcenfluss Budget: Die Abhängigkeitssituation der Hochschule in Bezug auf ihr Budget lässt sich zunächst folgendermaßen charakterisieren: Es fließen „zusätzliche Mittel vom Land, wenn die Hochschule mehr Studierende immatrikuliert“³⁸⁰ und „insbesondere vor Landtagswahlen verteilt das Land für irgendwann auslaufende Modellprojekte oder Neubauten Gelder in der Fläche“. Aber das Land scheue sich davor, „auch Personalstellen zum Füllen der Gebäude bereitzustellen“. Der Interviewpartner kritisiert, dass das Land „eine wenig nachhaltige Hochschulpolitik“ betreibe, sich „auf Wahltermine“ konzentriere und „wenig Weitsicht“ zeige.

Zusätzlich nehme die Hochschule noch einige Gelder durch die eigene Fördergesellschaft, durch Vermietung von Räumlichkeiten, sowie „jährlich 60.000 Euro über Hörsaal-Sponsoring“ ein.³⁸¹

Die Hochschule hat bislang keinen Verlust eines Studienganges oder -bereichs erfahren wie andere Fallstudienhochschulen. Im Gegenteil: Der Hochschule wurden einige Jahre nach der Gründung ein Studienbereich hinzugefügt und ihr wurde eine Außenstelle zugeschlagen. Aber auch ohne dass die Hochschule eine Beschneidungserfahrung gemacht hat, erwähnt ein Interviewpartner Ängste vor einem Autonomieverlust: Die Landesregierung könnte sich dazu entschließen, die Hochschule mit einer anderen Landeshochschule „zwangszuvereinigen“. Aus diesem Grund möchte die Hochschule auf über 3.000 Studierende anwachsen und dadurch ihre Eigenständigkeit sichern.³⁸² Von einem anderen Interviewpartner wird ein zweiter Unsicherheitsfaktor genannt: Die Hochschule musste schon öfter erleben, dass das Land eine Ausgabensperre verhängt und „nur noch vertragliche Bindungen bedient“ werden dürfen, bzw. die dann fehlenden Mittel „irgendwo anders herkommen müssen“. Hierzu werden Stellen kurz-

³⁸⁰ Der Interviewpartner verweist auf eine „gute Betreuungsquote“ (zwei andere anonyme Interviewpartner verweisen jedoch auf die Wettbewerbsnachteile gegenüber einigen Nachbarhochschulen, die eine deutlich bessere Betreuungsquote hätten).

³⁸¹ Bei Begehung der Hochschule fielen die Sponsoring-Schilder an den Hörsälen auf. Es konnte leider nicht in Erfahrung gebracht werden, warum Einnahmen aus Vermietung und Sponsoring angestrebt werden, d. h. ob sie notwendig sind, weil Haushaltslöcher gestopft werden müssen, oder ob damit eine Vernetzung in die regionale Wirtschaft dokumentiert werden soll. Ein Interviewpartner erwähnte, dass externe Catering-Lieferanten für etwa 60 Veranstaltungen im Jahr Waren anliefern würden. Vgl. Teilkapitel „Nicht-ökonomische Impulse in die Region“ in Kap. II. 1.2.

fristig nicht wiederbesetzt und „kapitalisiert“, d. h. die eingesparten Mittel werden für andere Ausgaben verwendet.³⁸³

Die Hochschule unternimmt der Landesebene gegenüber Strategien, um Unsicherheiten bzgl. des Ressourcenstroms Budget zu reduzieren und um die Eigenständigkeit zu sichern. Durch die drei anderen Fallstudienhochschulen konnte gezeigt werden, dass die Frage irrelevant ist, ob ein Kandidat für das Rektorenamt den Ressourcenstrom Budget sichern kann. In dieser vierten Fallstudie erläuterte ein Interviewpartner, dass die Westland-Hochschule seit ihrer Gründung „noch keine Findungsphase erlebt“ habe: Beide Rektoren wurden durch das Land eingesetzt und dann jeweils einmal von der Hochschule wiedergewählt. Es gab „in beiden Fällen keinen Gegenkandidaten“. Der Interviewpartner spricht in diesem Zusammenhang von einem „Amtsbonus“.

Die Hochschulleitung pflegt Kontakte in die Landesebene nicht nur, um früh vom Haushaltsentwurf zu erfahren, sondern auch um auf ihn einzuwirken. Dazu sei es zunächst wichtig, die Verwaltungsebene zu informieren: „Wenn Sie die Ministerialbürokratie verärgern, hilft es nichts, wenn Sie den Minister überzeugen.“ Im Vergleich zu den wechselnden Ministern seien „die Bürokratie und das Beamtentum beständig“. Erst „zu gegebener Zeit“ würde dann auch der Minister informiert. Der Interviewpartner verweist darüber hinaus auf regelmäßige Netzwerk-Veranstaltungen: Mit den Leitungen der Nachbarhochschulen werden acht Mal im Jahr Politiker und Wirtschaftsvertreter zu „Kamingesprächen“ eingeladen und einmal im Jahr findet für eine der verschiedenen im Land vertretenen Parteien, bzw. deren Landtagsfraktionen, ein „parlamentarischer Abend“ statt. Der Interviewpartner betont jedoch, dass bei diesen Veranstaltungen, und bei allen Sitzungen mit den Hochschulleitungen des Landes, immer auch ein Ministeriumsvertreter eingeladen ist. Die Notwendigkeit solcher Kontakte zeigt sich dem Interviewpartner zufolge auch immer dann, wenn die Landesregierung vor einer Landtagswahl Gelder in der Fläche verteilen möchte. Die Frage, ob die Hochschule in solchen Fällen Gelder erhalten könne, hänge „stark von Zufälligkeiten

382 Der Interviewpartner rechtfertigt den Ausbau der Hochschule damit, dass in der Hochschulregion bislang eine unterdurchschnittliche Akademikerquote bestehe (vgl. Teilkapitel „Politische Erwartungen an die regionalwirtschaftlichen Impulse von Hochschulen in Kap. II. 1.2.) und führt weiter an, dass er sich ein Wachstum auch vorstellen könnte, indem seine Hochschule eine weitere Außenstelle übernimmt. Das Wachstumsziel wurde auch von einem zweiten Interviewpartner genannt. Ein dritter Interviewpartner erwähnt, dass sich eine andere nahe gelegene Hochschule, mit der nach Ansicht des Autors eine Fusion in Frage kommen könnte, in vielen Dingen jedoch geschickter verhalte. Bei Abschluss dieser Arbeit hatte die Hochschule bereits – ohne einen Bereich von einer anderen Hochschule zu übernehmen – 3.000 Studierende.

383 Die Ausgabensperren könnten ursächlich dafür sein, dass sich die Hochschule bemüht Gelder aus Vermietungen sowie Sponsorengelder einzunehmen.

und bestehenden Kontakten“ ab. Die Hochschule steht in diesem Moment in Konkurrenz zu anderen regionalen potentiellen Geldempfängern.

Ressourcenfluss Personal: Auch diese Hochschule hat Schwierigkeiten, Personal zu finden, die alle Interviewpartner auf den unattraktiven Standort zurückführen. Ein Interviewpartner bezeichnet die Hochschulregion als „unbeliebte Region“, die „nicht zieht“, d. h. wo „keiner hinziehen will“. Es gebe Regionen um den Hochschulstandort, die würden „schon total veröden“ – der demographische Wandel würde dort „schon voll zuschlagen“. Die Abwanderung der Bevölkerung bzw. der Strukturwandel seien prägend. Wenn die Konjunktur zudem gut ist und auch andere Hochschulen ihre Kapazitäten ausbauen, werde die Besetzung von Professuren sehr problematisch. Ein Interviewpartner berichtet von einem Fall, in dem die Hochschule bei der fünften Ausschreibung „das Glück hatte“ einen qualifizierten Bewerber zu finden. „Qualifizierte Bewerber“ wollten oftmals eine neue Lebensphase beginnen oder in die Heimatregion zurückziehen und seien dafür bereit, ein geringeres Einkommen als in der Wirtschaft zu akzeptieren.

Ein anderer Interviewpartner erläutert, dass der finanzielle Spielraum, den die Hochschule bei Berufungsverhandlungen habe, zu gering sei, um die von manchen Bewerben durch den provinziellen Standort empfundenen Nachteile auszugleichen und fügt hinzu, dass die jüngere Professoren „tendenziell nur zwei oder drei Tage pro Woche vor Ort“ sein wollten, ältere hätten am Hochschulstandort hingegen „mehr Präsenz“. Die Weiterentwicklung der Hochschule würde jedoch „primär von Menschen getragen, die ihr Herzblut dort hineinsteckten“.³⁸⁴ Eine dieser Erfahrung entsprechende Vorsicht wird auch aus der Bemerkung eines Interviewpartners deutlich, der darauf verweist, dass der Rektor zwei Besetzungsverfahren kurz vor Abschluss abgebrochen habe, weil er den Eindruck hatte, dass der Kandidat mehr an finanziellen als an inhaltlichen Aspekten der Professur interessiert gewesen sei.

Unsicher ist sich ein Interviewpartner bei der Frage, wie attraktiv der Standort zukünftig für Professoren sein wird: Die Erstaussstattungsphase der Hochschule sei „fast lückenlos in die jetzige Ausbauphase übergegangen“ und daher könne man derzeit „eine für Professoren attraktive überdurchschnittliche Ausstattung“ vorweisen. Er ergänzt, dass dieses „Niveau vermutlich in der Zukunft nicht zu halten“ sein wird.

³⁸⁴ An dieser Stelle bleibt offen, warum die Professoren eine geringe Präsenz am Ort haben, also weil sie die Region unattraktiv finden oder weil sie nebenbei noch eigene Firmen haben, um die sie sich kümmern. An anderer Stelle sagt der Interviewpartner, dass viele Professoren nebenbei Firmen hätten. Vgl. auch Kap. II. 2.2.

Strategien zur Stabilisierung des Ressourcenflusses Personal waren nicht zu erkennen.³⁸⁵

Ressourcenfluss Studierende: Zwar wird auch in dieser Fallstudie, wie in den Interviews zur Ostland- und Ostsee-Hochschule, der demographische Wandel als große Herausforderung benannt, die sich daraus ergebenden Probleme sind hier jedoch anders gelagert: In der Hochschulregion sei „die Zahl der jungen Menschen“ rückläufig, aber gleichzeitig nehme die Nachfrage nach Akademikern in der Industrie zu. Und der Interviewpartner fügt hinzu: „Die Region hat eine sehr hohe Industriedichte“. Es lässt sich vermuten, dass die Landespolitik von der Hochschule erwartet, dass sie die regionale Industrie mit Humankapital versorgt.³⁸⁶

Die zwei Ziele a) Wachstum und b) die regionale Industrie mit Humankapital zu versorgen, sollen letztlich beide die Eigenständigkeit der Hochschule sichern. Dass Wachstum die Eigenständigkeit einer Hochschule sichern soll, wurde auch in anderen Fallstudien sichtbar. Hier kommt hinzu, dass mit der Zahl der Studierenden auch tendenziell die Versorgung der Industrie mit Humankapital verbessert werden kann, wenn mehr Menschen in die Region geholt werden. Die Versorgung der regionalen Industrie mit Humankapital erhöht die Legitimität der Hochschule gegenüber der Politik.

Folgende Maßnahmen wurden für diese beiden Ziele genannt: Zum einen ist die Hochschule „dazu übergegangen, marktgängige Studiengänge zu entwickeln, die attraktiv klingen und Bewerber anziehen“ sollen.³⁸⁷ Zum anderen „baut die Hochschule einen Verbund mit den benachbarten Hochschulen auf, um Studienangebote besser untereinander abzusprechen, damit Studienbewerber nicht in andere Bundesländer abwandern“ und letztlich wird um „überregionale und internationale Studienanfänger“ geworben. Diese Aktivitäten werden auch durch die zahlreichen marketingbezogenen Stellen bzw. Büros dokumentiert, die bei Begehung der Hochschule auffielen: Ein Büro für „Bewerbermarketing“, eines für „Öffentlichkeitsarbeit“, eines für

385 Wie in den anderen drei Fallstudien wird auch hier die Besetzung von Verwaltungsstellen nicht problematisiert.

386 Die Hochschule veranstaltet jährlich eine Messe, auf der sich Abiturienten über die Studienangebote der Westland-Hochschule informieren können und gleichzeitig die potentiellen Arbeitgeber der Region kennenlernen. Hier ist auffällig, dass sich das Angebot explizit an potentielle Bewerber von Universitäten (Abiturienten!) richtet und nicht an Inhaber der Fachhochschulreife. Die Arbeitgeber der Region präsentieren sich hier, damit die Abiturienten, die in anderen Hochschulen studieren werden, die Möglichkeit im Auge behalten, nach dem Studium in ihre Heimatregion zurückzukehren. Darüber hinaus veranstaltet die Hochschule eine Absolventenmesse.

387 Gemeint sind hier Studiengänge, denen z. B. das Adjektiv „internationales“ vorangestellt wurde.

den Medienreferenten (Zeitung, Radio) und eines für Marketing (Flyer, Broschüren). Ein Interviewpartner erwähnt darüber hinaus, dass „die Abiturmessen“ vom Akademischen Auslandsamt besucht werden.³⁸⁸

Ob diese Maßnahmen jedoch den Bedarf der regionalen Industrie befriedigen werden, bleibt offen. Ein anderer Interviewpartner meint: „Das ist sehr schwierig mit dem Marketing“ und verweist auf den Studiengang mit der höchsten Nachfrage, „in dem die Berufsaussichten nicht schlecht“ seien, aber bei dem sich die Absolventen „auf einem eigentlich schon überfüllten Markt“ befänden. Beim innovativsten Studiengang der Hochschule, der „quasi ein Alleinstellungsmerkmal“ sei und zum Profil der regionalen Industrie passe, sei es „den Bewerbern nicht zu vermitteln, wie innovativ dieser Studiengang“ sei und „wie nachgefragt die dort vermittelten Kompetenzen zukünftig sein werden.“

In der Weiterbildung bestünden bereits „einige gut funktionierende Angebote“, diese würden jedoch noch weiter ausgebaut. Und ein anderer Interviewpartner ergänzt, dass man „in der regionalen, mittelständischen Industrie einen wachsenden Bedarf an Weiterqualifizierungen“ sehe. Ein berufsbegleitender Bachelorstudiengang befinde sich im Aufbau und werde mit einer Akademie zusammen organisiert, die sich auf „Personen des zweiten Bildungsweges spezialisiert“ habe.

Ressourcenfluss Praxiskontakte: Die Hochschule liegt zwar in einer strukturschwachen Region, hat aber – wie bereits erwähnt – eine hohe Industriedichte. Ein Interviewpartner beschreibt „die Wirtschaft“ jedoch als eine „mittelständisch strukturiert[e]“, die keine „akademischen Arbeitsplätze“ aufweise, weshalb einem zweiten Interviewpartner zufolge aus der regionalen Industrie keine Professoren zu gewinnen seien und ein dritter Interviewpartner konkretisiert, dass Absolventen ihre Lebensphase, in der sie berufungsfähig werden, nicht in der Hochschulregion verbringen. Damit kongruent ist auch die Aussage eines Interviewpartners, derzufolge das Lohnniveau in der Region niedrig sei.³⁸⁹ Die regionalen Unternehmen hätten „ein großes Interesse an öffentlich geförderten Forschungsvorhaben“, „Auftragsforschung ohne staatliche Zuschüsse“ sei hingegen „nur rudimentär vorhanden“.

388 Selbst wenn davon ausgegangen werden kann, dass sich hinter all diesen Bürotüren letztlich vielleicht nur eine halbe Personalstelle befindet, ist es immer noch auffällig, wie viel Personal mit marketingbezogenen Aufgaben betraut ist. Ein Interviewpartner spricht davon, dass in diesem Bereich „fünf bis sechs Leute“ arbeiten.

389 Der Interviewpartner meinte, dass es für Studierende „kein Problem“ darstelle, in der Region „ein Praxissemester“ zu machen. Darüber hinaus seien die Löhne in der Region aber niedrig.

Unsicherheiten bezogen auf die Versorgung mit Praxiskontakten waren bei dieser Fallstudie nicht zu erkennen. Dass der Kontakt mit der regionalen Wirtschaft intensiv ist, wird auch durch die oben dargestellten „Kamingespräche“, durch das Hörsaalsponsoring (60.000 Euro jährlich) und durch die Mittelgeber der Deutschlandstipendien deutlich.³⁹⁰

Aussagen zur Organisationsstruktur: Ein Interviewpartner erläutert die Neigung der Landesregierung, vor Landtagswahlen Gelder „in der Fläche“ zu verteilen. Dann werde kurzfristig telefonisch angefragt, ob die Hochschule Projektideen für ein Wunschthema der Landesregierung habe. Um auf derartige Nachfragen vorbereitet zu sein, müssten interne Diskussionen um die Entwicklung der Hochschule und die entsprechenden Projekte frühzeitig geführt werden:³⁹¹ „Also diese Einzelprojekte – das hängt von vielen Zufälligkeiten ab. Von Kontakten, die man persönlich hat, vom politischen Willen, bestimmten Regionen noch was Gutes zu tun – das läuft nicht übermäßig strukturiert ab.“ Durch diese kurzfristig verfügbaren Projektmittel werden langfristige Entscheidungen für die Entwicklung der Hochschule gefällt.

Der Senat ist nach der Reform des Landeshochschulgesetzes „deutlich abgewertet worden“ – „der Hochschulrat ist das eigentliche Kontrollgremium.“ Der Hochschulrat könne durch die Hochschulleitung unter Umständen auch gesteuert oder „unter Druck gesetzt“ werden. Nichtsdestotrotz ist eine breite Partizipation gerade der Professoren unumgänglich, auch wenn sie formal nicht notwendig ist: Man könne keinen „absoluten Gehorsam“ fordern und keinesfalls „sehr intensiv die Leute in die Pflicht nehmen“, denn dadurch könne leicht „ein ganzer Fachbereich handlungsunfähig“ werden. Begründet wird diese Auffassung durch die einige Jahre zurückliegenden internen juristischen Auseinandersetzungen, die ein hohes Misstrauen unter den Professoren verursacht hatten und die dazu führten, dass sich Verwaltungsmitarbeiter und Professoren „wegbeworben“ hätten und die Hochschule ca. drei Jahre „definitiv komplett stehengeblieben“ sei: „Da hat sich gar nichts getan, es gab keine Projekte, es gab überhaupt nichts.“³⁹²

390 Ein Interviewpartner erwähnte auf die Frage nach dem Qualitätssicherungssystem der Hochschule, dass es „immer wieder Gespräche mit Unternehmen“ gegeben habe, in denen „ausgelotet“ wurde, welche Bedürfnisse die Unternehmer haben und was „die Absolventen am Schluss“ können sollen.

391 Der Interviewpartner erläutert, dass er innerhalb von einer Stunde eine Projektskizze bei der Landesregierung einreichen musste, für die die Hochschule 10 Millionen „Sondermittel“ (Wortwahl des Interviewpartners) erhielt und kürzlich innerhalb von drei Stunden eine Projektskizze über 20 Millionen einreichen musste.

Zusammenfassung: Die wirtschaftlichen Tätigkeiten sind an dieser Hochschule weit- hin sichtbar. Warum sie unternommen werden, bleibt unklar, – eventuell, um ein wirt- schaftsnahes Bild zu vermitteln, oder weil die Einnahmen aufgrund einer zu erwarten- den Ausgabensperrung oder für die Studierendenwerbung benötigt werden. Die Zunahme der Studierendenzahlen wird durch relativ viele damit betraute Mitarbeiter und durch „marktgängige Studiengänge“ unterstützt.³⁹³ Wachstum ist nötig, weil dadurch eine Zwangsfusion mit einer anderen Hochschule unwahrscheinlicher wird oder weil dies die Humankapitalfunktion der Hochschule für die regionale Wirtschaft – im Interesse der Landesregierung – unterstreicht. Kontakte zur Landesregierung bzw. zur Ministerialbürokratie – deren Bedeutung wird hier stark betont – werden benötigt, um Einfluss auf den Haushaltsentwurf nehmen zu können. Bei Netz- werktreffen mit Wirtschaftsvertretern werden Ministeriumsvertreter grundsätzlich mit eingebunden.

Die Berufung von Professoren wird durch die unattraktive Lage und die im Vergleich zur Wirtschaft geringe Bezahlung erschwert. Noch sei die Ausstattung der (jungen) Hochschule attraktiv; diese Attraktivität werde aber vermutlich in den nächsten Jahren abnehmen. Praxiskontakte stellen während des Studiums kein Problem dar; für einen Berufseinstieg ist das Lohnniveau in der Region jedoch wohl für viele Absolventen zu gering. Die Unternehmen interessieren sich für öffentlich geförderte Forschungspro- jekte, vergeben darüber hinaus aber nur selten Auftragsforschung.

392 „Wenn sie ihre Hochschule weiterbringen wollen, müssen sie die Leute über ihren normalen Dienst hinaus motivieren. Wenn die Dienst nach Vorschrift machen, können sie hier zusperren, dann geht gar nichts. Und die ganze Forschung, die wir an Hochschulen betreiben – also speziell an unserem Hochschul-Typ – wir haben ja keinen Mittelbau und nichts, wir müssen ja die Mittel einwerben, uns um das Personal kümmern. Das läuft alles nebenher. Wenn ich die ärgere, mit irgendwelchen tatsächlichen oder vermeintlichen Ungerechtigkeiten, dann ist Schluss. Sie können sich nur mit ei- nem sehr kleinen Teil der Mannschaft wirklich anlegen – das überlegen sie sich einigermaßen! [...] Sie müssen immer wieder die Leute mit ins Boot kriegen, mit ihnen reden und schauen, dass sie sie vorwärts kriegen.“

393 „Marktgängige Studiengänge“ wurden auch an der Nordsee-Hochschule und der Ostsee-Hochschu- le eingeführt.

3. Fallübergreifende Analyse

In diesem Teilkapitel werden zunächst übereinstimmende Muster der Fallstudien entlang der vier Ressourcenströme detailliert dargestellt und verglichen. Dem Leser soll dabei ermöglicht werden, seine eigenen Schlüsse aus der notgedrungen selektiven und subjektiven Darstellung zu ziehen (Stake, 1995: S. 76f.). Die Ergebnisse werden unter Zuhilfenahme der bestehenden und in Kapitel III vorgestellten Theorien diskutiert. Anschließend werden die Leitfragen (knapp) beantwortet.

3.1 Übereinstimmende Muster

Ressource Hochschulbudget

Drei der vier Fallstudienhochschulen liegen nicht nur in einer strukturschwachen Region, sondern den interviewten Experten zufolge in jeweils einem „armen“ Bundesland. Den Experten der Fallstudienhochschulen ist die schwierige finanzielle Situation des Landes bewusst und sie machen sie zur Grundlage ihrer Handlungen.³⁹⁴ Eine Gemeinsamkeit der beobachteten Handlungen ist der Ausbau von Netzwerken in die Landespolitik, die zuallererst dazu dienen sollen, die „Sichtbarkeit der Hochschule“ zu erhöhen, die in der abgelegenen Region immer latent gefährdet ist. Zum anderen sollen diese Netzwerke der Hochschule frühzeitig einen Einblick in die zu erwartenden Landeszuweisungen ermöglichen, um nicht nur Planungssicherheit für die Grundlagen des eigenen Handelns zu erreichen, sondern um gegebenenfalls auch noch auf Berechnungsmodalitäten im Haushaltsentwurf Einfluss nehmen zu können. Aber auch die Westland-Hochschule, die nicht in einem „armen“ Bundesland liegt, pflegt ein intensives Netzwerk in die Landespolitik. Sie möchte ebenfalls frühzeitig vom Haushaltsentwurf erfahren und gegebenenfalls noch Einfluss auf ihn ausüben können. Darüber hinaus wird hier betont, dass das Netzwerk wichtig sei, um vor einer Landtagswahl, wenn die Landesregierung Gelder „in der Fläche“ verteilen möchte, eine Chance auf den Erhalt zusätzlicher Mittel zu haben. Denn die Hochschule steht in diesem Moment in Konkurrenz zu anderen Einrichtungen der Region, die ebenfalls Mittel empfangen könnten.

³⁹⁴ In den Worten des Ressourcenabhängigkeitsansatzes hieße dies, dass die Organisationsleitung die Ressourcensituation als kritisch wahrnimmt, weil die nötige Ressource nur in begrenztem Maße in der Umwelt vorliegt und nicht für alle Akteure in ausreichendem Maß vorhanden ist (vgl. Kap. III. 3.2).

Diese „Netzwerkpflege in die Politik“ bezeichnen Pfeffer & Salancik (2003) als ein Management von Anforderungen, das einerseits dazu dient, die Kriterien, nach denen die Organisation bewertet wird, günstig zu beeinflussen und andererseits die eigene Arbeit in ein günstiges Licht zu setzen und letztlich Informationen zur Unsicherheitsreduktion zu sammeln (vgl. die Brückenannahmen Hochschulbudget in Kap. III. 4). Cameron & Tschirhart (1992: S. 90) hatten ähnliche Maßnahmen von Hochschulen in post-industriellen Regionen beobachtet und diese als *domain defense*-Strategien qualifiziert. *Domain defense*-Strategien sind reaktiv und versuchen, äußere Anforderungen und Bedrohungen zu mildern oder auch vor ihnen zu schützen. Als typisches Beispiel erwähnen Cameron & Tschirhart (1992) das Lobbying bei der Landesregierung (vgl. Leitfrage 5 in Kap. IV. 1.2).

Die in dieser Arbeit vorgenommene Interpretation des Ressourcenabhängigkeitsansatzes ließ erwarten, dass bei der Rektorenwahl die Fähigkeit eines Kandidaten, Netzwerke in die Politik zu pflegen und dadurch den Ressourcenfluss Budget stabilisieren zu können, von den Wahlberechtigten positiv honoriert wird. Bei drei der Fallstudienhochschulen spielt diese Fähigkeit für die Wahl des Rektors jedoch keine Rolle.³⁹⁵ Vielmehr deuten die Ergebnisse darauf hin, dass für die Wahl entscheidend ist, inwieweit der Kandidat – oder die Wahl an sich – die Hochschule nach innen hin befrieden kann. Aber auch dieses Verhalten kann durch den Ressourcenabhängigkeitsansatz erklärt werden: Eine fehlende interne Befriedung, so zeigt sich insbesondere in den Erfahrungen der Westland-Hochschule, führt dazu, dass Professoren ihre Arbeitsleistung auf das rechtlich nötige Mindestmaß reduzieren („Dienst nach Vorschrift“), welches aber zum Betrieb einer Hochschule nicht ausreicht. In der Konzeption des Ressourcenabhängigkeitsansatzes sichert die Rektorenwahl letztlich also den „Ressourcenfluss Arbeitsleistung“, denn das ist eine kritische Abhängigkeitsbeziehung der Hochschule, die mit der Wahl gesichert werden kann.

Kooperationen zu anderen Landeshochschulen werden in Bezug auf den Ressourcenstrom Budget grundsätzlich nicht unternommen, weil durch unterschiedliche Interessen Konkurrenz um die zu verteilenden Mittel besteht. Nur die Ostsee-Hochschule nutzt bei Budgetverhandlungen „Zweckallianzen“ mit einer anderen Landeshochschule. Dass diese Allianzen möglich sind, führt ein Interviewpartner u. a. darauf zurück, dass die jeweiligen Kanzler früher in der gleichen Einrichtung gearbeitet hätten. Von der Nordsee-Hochschule wird der Arbeitskreis der Kanzler genutzt, um auf

³⁹⁵ Vgl. hierzu auch die „Aussagen zur Organisationsstruktur“ weiter unten in diesem Teilkapitel.

die Gestaltung der Rahmenbedingungen Einfluss zu nehmen (vgl. die Brückenannahmen Hochschulbudget in Kap. III. 4).

In allen Fallstudienhochschulen – wenn auch in unterschiedlicher Intensität – wird die Sorge beschrieben, dass das Land die Hochschule einer anderen Landeshochschule als Außenstelle zuschlagen könnte, um damit Kosten einzusparen.³⁹⁶ Die Strategien, mit denen die Hochschulen auf diese Bedrohung antworten, orientieren sich an bereits gemachten Beschneidungserfahrungen sowie an den Interessen der Landesregierungen: Den Sparbemühungen des Bundeslandes begegnet die Ostland-Hochschule, indem Kontakte zu Parlamentariern gepflegt werden und auch eigene Kürzungsvorschläge gemacht werden. An der Nordsee-Hochschule wird versucht, die Hochschule stärker in der Region zu verwurzeln und darüber mehr Fürsprecher zu gewinnen. Der Landesregierung gegenüber wird auf die geschaffenen Arbeitsplätze und das gestiegene wissenschaftliche Image der Region (was den Unternehmen helfen könne, leichter Personal zu finden) verwiesen. An der Ostsee-Hochschule wird neben den allgemein guten Leistungen der Hochschule insbesondere auf Unternehmenskooperationen verwiesen, an denen das Land Interesse hat. In den Interviews zur Westland-Hochschule wurde diese Strategie zwar nicht expliziert, aber da es bekannt ist, dass die starke regionale Industrie Probleme hat, Arbeitskräfte zu finden, dürfte es einer Hochschule mit einem auf die Industrie abgestimmten Profil relativ leicht fallen, sich als wichtiger Lieferant von Humankapital darzustellen. Alle genannten Strategien zielen mehr oder weniger auf eine Erhöhung der eigenen Legitimität.³⁹⁷ Darüber hinaus wollen alle Fallstudienhochschulen ihre Eigenständigkeit durch Größe absichern, d. h. durch Wachstum oder Halten der Studierendenzahlen, je nachdem, was als realistisches Ziel gesehen wird.

396 Ostland-Hochschule: Schließung wg. struktureller Bedeutung unwahrscheinlich (101, 103, 106), aber die Gefahr schwebt mit (103). Es gab im Landtag die Überlegung, die Hochschule zu einer Außenstelle zu machen (102). Die Sorge, dass das passieren könnte, teilen 104 und ein anonymes Interviewpartner. 106 sieht nur die Gefahr einer weiteren Beschneidung, lässt aber offen, ob dies die Eigenständigkeit sein könnte. Nordsee-Hochschule: Hochschule könnte zur Außenstelle werden (201, 202, 204, anonym) oder wäre in einer landesweiten Fachhochschulfusion stark gefährdet. Ostsee-Hochschule: Hier wird eine Fusion mit einer anderen Hochschule befürchtet (304, 306). Westland-Hochschule: Zwangsfusion möglich (anonym).

397 Die Strategie der Nordsee-Hochschule, eigene Einnahmen zu gewinnen und dadurch dem Land entstehende Kosten zu senken, zielt damit ebenfalls letztlich auf Legitimität, denn sie ist weit davon entfernt, durch die Einnahmen ihren Betrieb selber bezahlen zu können. 2010 erwirtschaftete die Hochschule ca. 10 Prozent ihres Haushaltes selbst (202).

Ressource Personal

An allen Fallstudienhochschulen wird der Standort als nachteilig bei der Berufung von Professoren gesehen. Die Abgelegenheit erschwere das Pendeln zur Familie bzw. die Strukturschwäche erschwere es dem mitziehenden Lebenspartner, eine Anstellung vor Ort zu finden. Bestehende persönliche Beziehungen in die Region scheinen für Bewerber einen wichtigen Grund darzustellen, sich an einer der Fallstudienhochschulen zu bewerben. An keiner der Fallstudienhochschulen wurde der Möglichkeit, Lehrbeauftragte durch regionale Unternehmen beziehen zu können, eine Relevanz zugeschrieben. Möglicherweise hält die schwache regionale Wirtschaftsstruktur kein entsprechend qualifiziertes Personal vor, möglicherweise werden aber auch in stärkeren Wirtschaftsregionen durch Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und Hochschule keine Lehrbeauftragten gewonnen (vgl. Kap. II. 2.2).

Alle Fallstudienhochschulen zeigten sich als zeitlich überraschend flexibel bei der Besetzung von Professuren: Die verzögerte Besetzung einer Professur erscheint legitim, wenn die Bewerberlage unbefriedigend ist bzw. wenn die Hochschule die Personalmittel der Professur lieber anderweitig verwenden möchte. Zwar ist die Ressourcenversorgung mit Professoren durchaus problematisch, diese Flexibilität hat aber für das Berufungsverfahren wichtige Konsequenzen: Die Hochschule kann dadurch die Unsicherheit reduzieren, die mit der Einstellung von wenig überzeugenden Kandidaten einhergeht, an die sich die Hochschule nicht „über 25 Jahre binden möchte“ (304). Für die Kandidaten bedeutet dies, dass ihnen keine Ressourcenmacht zufällt und sie auch noch im letzten Schritt des Auswahlverfahrens scheitern können (vgl. Fallstudie Westland).

Die Ostland- und die Ostsee-Hochschule stagnieren in ihrer Größe und suchen daher nur selten neue Professoren,³⁹⁸ die Nordsee- und die Westland-Hochschule befinden sich hingegen im Wachstum. Nur an der Nordsee-Hochschule wurde bislang als Antwort auf die schwierige Personalsituation eine strategische Antwort in Form einer Personalentwicklung geschaffen.³⁹⁹ An der Westland-Hochschule besteht die Auffas-

398 An der Ostland-Hochschule wird die Frage, wie die Hochschule zukünftig attraktiv für Professoren sein kann, nur von Interviewpartner 101 als problematisch bewertet, an der Ostsee-Hochschule von einem anonymen Interviewpartner und von den Interviewpartnern 304 und 306.

399 Dass an der Nordsee-Hochschule ein Personalentwicklungskonzept existiert und an den anderen nicht, dürfte auch darauf zurückzuführen sein, dass der Kanzler über Vorerfahrungen in der Personalentwicklung verfügt, die über das übliche Maß weit hinausgehen.

sung, dass die Hochschule (derzeit noch) durch ihre Ausstattung attraktiv für Bewerber ist.⁴⁰⁰

Ressource Studierende

Wie bereits beim Personal erwähnt, stagnieren die Ostland- und Ostsee-Hochschule in ihrer Größe und die Nordsee- und Westland-Hochschule befinden sich im Wachstum. An den Fallstudienhochschulen zeigt sich die Tendenz, „marktgängige“ Studiengänge zu entwickeln um Bewerber gewinnen zu können.⁴⁰¹ Diese Studiengänge sind für die Fallstudienhochschulen aufgrund der dezentralen Lage in dünn besiedelten Regionen von größerer Bedeutung als für Hochschulen an zentraleren Orten. Darüber hinaus fallen Nachfrageschwankungen bei einzelnen Studiengängen bei kleinen Hochschulen stärker ins Gewicht (306).

„Marktgängige“ Studiengänge können bereits durch namentliche Abänderungen entstehen (Verwendung der englischen Übersetzung anstatt der deutschsprachigen Bezeichnung), die sich auch in inhaltlichen Änderungen (ein verpflichtendes Auslandssemester) niederschlagen können. Derartige Umstellungen wurden in Deutschland vielfach im Zuge der Bachelor/Master-Einführung vorgenommen. Eine Fokussierung auf neue Nischen, die das inhaltliche Interesse der Studienbewerber ansprechen, muss damit aber nicht einhergehen. Dieser Entwicklung neuer Nischen, bzw. der inhaltlichen Ausdifferenzierung von Studiengängen, hatte sich Huisman (1997) mit der Frage gewidmet, ob das Entstehen von neuen Studiengängen und Studiengangsschwerpunkten eher durch Entwicklungen in der jeweiligen Disziplin zu erklären ist oder eher zur Stabilisierung von Studierendenzahlen unternommen wird. Seine Ergebnisse deuten darauf hin, dass Differenzierungen der Angebote wahrscheinlich sind, wenn der entsprechende Studienbereich unter schwankenden oder sinkenden Studierenden-

400 Leist (2007: S. 322f.) hatte in ihren Studien zu ländlichen Colleges abschließend die Empfehlungen formuliert, bei Stellenausschreibungen darauf hinzuweisen, dass es sich um ein ländliches Umfeld handelt, und primär Personal einzustellen, das bereits Erfahrungen in ländlichen Kontexten gesammelt hat. Leist empfiehlt ebenfalls eine Personalentwicklung für höhere Positionen aus dem eigenen Personal, weil dieses die kulturellen Besonderheiten der Region bereits internalisiert habe. Externe Bewerber würden ländliche Colleges zudem zu oft als Sprungbrett nutzen.

401 In den Interviews an der Ostland-Hochschule spielten „marktgängige“ Studiengänge eine relativ geringe Rolle. Hier erwähnte nur ein Interviewpartner, dass man „lauter Orchideenfächer“ habe. Die auf der Hochschul-Website aufgeführten Studiengänge zeigen keine Attribute der „Marktgängigkeit“. In den Interviews der Nordsee-Hochschule wurde ein stark nachgefragter Studiengang nicht offen als „marktgängig“ oder als Trendstudiengang bezeichnet – ein Interviewpartner lächelte jedoch vieldeutig und ein anderer problematisierte die ungeklärte Arbeitsmarktakzeptanz. In den Interviews der Ostsee-Hochschule wurden „marktgängige“ Studiengänge zwar kaum erwähnt und es wird auf das gute CHE-Ranking und den vergleichsweise attraktiven Hochschulstandort verweisen, die auf der Hochschul-Website aufgeführten Studiengänge zeigen aber auch hier eine starke „Marktgängigkeit“.

zahlen leidet und wenn die Disziplin eine softe paradigmatische Identität hat.⁴⁰² Darüber hinaus hält es Huisman (1997) für möglich, dass angewandte Studiengänge – die er hier nicht untersucht – eine deutlichere Neigung zur Ausdifferenzierung bei schwankenden oder zurückgehenden Studierendenzahlen hätten als die von ihm untersuchten Studiengänge an Universitäten.

Die in dieser Arbeit vorgenommenen Fallstudien unterstützen den Eindruck, dass eine Differenzierung – gerade in soften Disziplinen, aber notgedrungen auch in den harten Ingenieurwissenschaften – bei angewandten Studiengängen eine häufig vorkommende Strategie ist.⁴⁰³

Der Wissenschaftsrat empfiehlt den Hochschulen in Regionen des demographischen Wandels, „Angebote von überregionaler, möglichst internationaler Ausstrahlung zu entwerfen und zu verwirklichen, um ihre Wettbewerbschancen zu verbessern“ (Wissenschaftsrat, 2010: S. 59f.). Diese Empfehlung beinhaltet zweifellos die Gefahr der Einrichtung von „Trendstudiengängen“ mit unklaren Berufsperspektiven und einer frühen Spezialisierung im Bachelor, vor der der Wissenschaftsrat an anderer Stelle warnt, weil sie zu Problemen beim Wechsel an eine andere Hochschule, dem Berufseinstieg und der beruflichen Weiterentwicklung führen können (Wissenschaftsrat, 2010: S. 46, 68).⁴⁰⁴

Interviewpartner 101 hält es für einen „Vorteil einer kleinen Hochschule [...], dass wir innerhalb kürzester Frist einen neuen Studiengang von der Idee in die Praxis umzusetzen: Innerhalb einer Woche. Das sind aber oft kleinere Einheiten, die keine Extra-Professur brauchen, sondern wo von den vorhandenen Studiengängen neue Kombinati-

402 Softe paradigmatische Identitäten hätten die Sozial- und Gesellschaftswissenschaften, starke hingegen die Natur- und Ingenieurwissenschaften. Huisman zufolge hatte Biglan (1973) diese auf Kuhn zurückgehende Unterscheidung der Disziplinen durch zwei weitere Dimensionen ergänzt: *pure* versus *applied* und *life* versus *non-life* (Huisman, 1997: S. 404 mit Verw. auf Biglan, 1973). Das individuelle Streben der Professoren nach Prestige, das sich in der Strategie äußert, neue Forschungsbereiche zu erschließen und sie für sich zu verfestigen, steht mit der beobachteten Ausdifferenzierung im Einklang. Dass sich die Studiengänge mit der Ausdehnung der Studierendenpopulation ausdifferenzieren, sieht er in seiner Untersuchung nicht bestätigt.

403 Weil die „technischen Studiengänge nach wie vor tendenziell deutlich niedriger nachgefragt“ werden, wurden zum Interviewzeitpunkt (Okt. 2010) an der Nordsee-Hochschule Planungen durchgeführt, einen neuen gegenstandsbezogenen Umwelttechnik-Studiengang einzuführen. Für die Hochschule sei es „eine Zukunftsherausforderung [...], Studienfächer oder Studienangebote zu entwickeln, die nachgefragt sind, insbesondere im technischen Bereich. Wir halten es für unverzichtbar, dass sich der andere Fachbereich von der Nachfragesituation her stabilisiert, denn uns mit nur einem Fachbereich selbstständig zu halten, wird mehr als problematisch“ (anonym).

404 In einem mit einem Ministeriumsvertreter geführten Interview zeigte sich, dass das entsprechende Ministerium für die Problematik der Trendstudiengänge durchaus sensibel ist, jedoch wurde dies nur im Kontext von weiter zu beschäftigendem Personal erwähnt, das nach Abnahme eines Trends – und entsprechend rückläufigen Studierendenzahlen – anderweitig untergebracht werden müsse.

nen gebildet werden“ (101). In „den letzten zwei Jahren“ seien „vier neue Studiengänge angeschoben worden“, weil „man sich davon mehr Studierende verspricht“ (anonym). Den Interviewpartnern fällt es meist nicht schwer, die Einrichtung neuer Studiengänge zu rechtfertigen. So weist Interviewpartner 306 darauf hin, dass derartige Studiengänge als „Testballons“ durchaus ihre Rechtfertigung hätten, „Branchenentwicklungen nur schwer vorhersehbar sind und neue Studiengänge daher manchmal einfach ausprobiert werden müssten.“ Zumal seien „akademische Abschlüsse heute in immer mehr Berufsfeldern gewünscht“ (306). Aus den Aussagen von Interviewpartner 305 ist zu erkennen, dass mit der Einrichtung eines neuen Studiengangs auch immer öffentliche Aufmerksamkeit zu gewinnen ist. Die von Interviewpartner 304 und 306 erwähnte Möglichkeit, für die Einrichtung eines neuen Studiengangs relativ einfach zusätzliche Mittel vom Land erhalten zu können, dürfte diese Angebotsdifferenzierung befördern.⁴⁰⁵

Ein anonym Interviewpartner weist jedoch „auf die Verlockung“ hin, dass hohe Einschreibezahlen auch dann attraktiv seien und einen weiteren Ausbau nach sich ziehen, „wenn die Arbeitsmarktakzeptanz und damit die berufliche Zukunft der Absolventen eher ungeklärt ist“. Konsequenzen aus dem Berufseinstieg folgenden Befragungen zu ziehen – das sei „ganz schwer durchzuhalten [...]“, und wenn der Campus voll ist, dann ist das ja auch erst mal super“ (anonym).⁴⁰⁶

Die Erfahrung zeigt, dass derartige „marktgängige“ Studiengänge – unabhängig von entsprechenden Arbeitsmarktprognozen – zeitweise sehr hohe Einschreibezahlen erreichen. Diese Studiengänge erhalten im Nachhinein gelegentlich das Etikett des „Trendstudiengangs“ (vgl. Brückenannahmen Studierende in Kap. III. 4).

Bezogen auf die Herkunft der Studierenden werden in den Interviews unterschiedliche Schwerpunkte genannt: Die Ostland-Hochschule bemüht sich, Studienbewerber aus dem eigenen Bundesland und darüber hinaus zu gewinnen, die Nordsee-Hochschule zielt insbesondere auf eine Durchdringung der eigenen Hochschulregion, die Ostsee-

405 Die Studiengänge könnten auch als „Wunschprojekte der Politik“ gesehen werden, erklärt Interviewpartner 306. Dass der Einfluss von Ministerien (und auch Hochschulräten) auf die Entstehung von Trendstudiengängen nicht ganz unerheblich ist, hatten schon Schimank & Lange (2009: S. 64) bemerkt und darauf verwiesen, dass Ministerien und Hochschulräte aufgrund eines vergleichsweise oberflächlichen Blicks auf Forschung und Lehre leicht jeder Mode anheim fallen. Huisman (1997) hält es zudem für wahrscheinlich, dass auch äußere Interessengruppen (bspw. Berufsverbände) auf die Schaffung neuer Studiengänge einwirken.

406 Sporn (1999: S. 25) weist darauf hin, dass Hochschulen ihren Studierenden gegenüber in die Verantwortung gezogen werden: „Like schools, hospitals, and welfare agencies, colleges and universities are held responsible for serving their 'clients' well.“

und die Westland-Hochschule versuchen, insbesondere überregionale und ausländische Studienbewerber zu gewinnen.⁴⁰⁷

Ressource Praxiskontakte

Mit Ausnahme der Westland-Hochschule befinden sich alle untersuchten Hochschulen in Regionen mit wenigen Unternehmen. Aus den Fallstudien zur Ostland- und zur Nordsee-Hochschule wurde ersichtlich, dass sich die Hochschulen durch ihren Schwerpunkt (Soziales bei der Ostland-Hochschule und BWL bei der Nordsee-Hochschule) tendenziell vom Ressourcenproblem der wirtschaftlich schwachen „Trägerregion“ (Wortwahl eines Interviewpartners) abkoppeln. Die Interviewpartner zur Ostsee-Hochschule verwiesen darauf, dass die Professoren, weil die Unternehmen in der Hochschulregion fehlen, bundesweit nach Forschungspartnern suchen. Die Westland-Hochschule liegt zwar in einer relativ starken Industrieregion, die aber durch ihre mittelständische Strukturierung kaum Auftragsforschung ermöglicht. Jedoch würden die Unternehmen ein starkes Interesse an öffentlich geförderter Forschung aufweisen und sich im Hochschulsponsoring engagieren.

In den Interviews wurde nicht explizit erfragt, ob die Professoren regionalen Unternehmen gegenüber beratend tätig werden. Von sich aus thematisierten die Experten Beratungsleistungen jedoch bis auf wenige Ausnahmen kaum. Möglich ist, dass dem regionalen Wirtschaftsumfeld gegenüber kaum Beratungsleistung erbracht wird, dass die interviewten Experten von diesen individuellen Unternehmungen der Professoren kaum Kenntnis hatten oder aber diese Beratung im Vergleich zur Forschung als wenig erwähnenswert betrachteten. (vgl. Kap. II. 4.1).⁴⁰⁸

Alle vier Hochschulen betreiben Vernetzungsaktivitäten in die regionale Wirtschaft: Die Professoren beteiligen sich an den Arbeitskreisen der jeweiligen IHK, in der Fallstudie zur Ostland-Hochschule erwähnt ein Interviewpartner die Mittelstandsvereinigung der CDU und die Nordsee-Hochschule pflegt über ihren Förderverein Kontakte in die Wirtschaft.⁴⁰⁹ An der Ostsee-Hochschule erwähnen die Interviewpartner zudem,

407 Die unterschiedlichen strategischen Gründe können den oben dargestellten *within case*-Analysen entnommen werden.

408 Ein Professor der Nordsee-Hochschule engagiere sich sehr im Stadtmarketing, verfasse dazu Gutachten und moderiere auch Podiumsdiskussionen. Professoren würden auch „für mehrere Firmen in der Region und darüber hinaus Entwicklung“ machen – „da läuft eine ganze Menge an Zusammenarbeit“ (204).

409 Die Mittelstandsvereinigung der CDU scheint in der von einem anonymen Interviewpartner als konservativ bezeichneten Region relevant zu sein. Die Oberbürgermeister der Hochschulstadt waren im Beobachtungszeitraum ebenfalls beide CDU-Mitglieder.

dass die Hochschule mit dem Wechsel des Oberbürgermeisters auch in das Netzwerk der kommunalen Wirtschaftsakteure eingebunden wurde.

Von der Existenz derartiger Vernetzungsaktivitäten kann nicht darauf geschlossen werden, dass sie für die Hochschulen in Bezug auf Forschungsaufträge oder die Praxiskontakte der Studierenden auch eine wichtige Bedeutung haben. Der Neo-Institutionalismus bietet hierzu eine Nachahmungs-Erklärung an, im Sinne des Ressourcenabhängigkeitsansatzes können die Vernetzungsaktivitäten als ein Versuch verstanden werden, die Legitimität gegenüber der Politik abzusichern. Es ist zu vermuten, dass die Legitimität der Westland-Hochschule stark davon abhängt, ob sie es vermag, die regionale Wirtschaft mit Humankapital zu versorgen.

Aussagen zur Organisationsstruktur

Dass die Unterstützung eines Kandidaten für das Amt des Rektors bei den untersuchten Fallstudien primär durch dessen Fähigkeit determiniert wird, die Hochschule intern zu befrieden, wurde bereits dargestellt.⁴¹⁰ Auch wenn die Hochschulleitungen im Beobachtungszeitraum durch Novellierungen der Landesgesetze eine größere Kompetenz erfahren haben und die Senate in ihren Kompetenzen beschnitten wurden,⁴¹¹ so deuten die Fallstudien darauf hin, dass immer noch gilt, was Kehm & Lanzendorf (2006) feststellten: Die Leitungen nehmen ihre Kompetenzen nicht vollständig wahr. Hierfür wird es gute Gründe geben: Zum einen zeigen die unternommenen Fallstudien, dass Rektoren in ihr Amt gewählt werden, weil ihnen eine Integrationsfähigkeit (202) zugetraut wird und sie interne Differenzen überbrücken können (201).⁴¹² Und letztlich sei es entscheidend, „wie gut die Fachbereiche hinter dem Kandidaten“ stehen (101). Nicht wiedergewählt werden sie dann, wenn ihre Leitungsarbeit als intransparent und undemokratisch (anonym) wahrgenommen wird. Zum anderen zeigen die an der Westland-Hochschule gemachten Erfahrungen, dass eine breite Partizipation unumgänglich ist.⁴¹³ Professoren, die mit der Hochschulleitung unzufrieden sind, können ihre Arbeitsleistung leicht auf das nötige Mindestmaß herunterfahren,

410 Diese „interne Befriedung“, für die die Interviewpartner der Ostland- und Nordsee-Hochschule verschiedene Ausdrücke fanden, musste in der Ostsee-Hochschule nicht stattfinden – hier war durch die Rotation des Rektoratamtes zwischen den Fachbereichen eine Befriedung hergestellt. Bei der Westland-Hochschule, bei der bislang kein gewählter Rektor amtierte, hatte die Landesregierung die interne Befriedung als Ziel, als sie den Rektor einsetzte.

411 Vgl. hierzu die Ausführungen zu „gestärkten Rektoraten“ im Teilkapitel „Reformiertes Hochschulsystem, b) in Kap. II. 1.1.

412 Die Integrationsfähigkeit einer Hochschulleitung wird auch von Sporn (1999: S. 41) als notwendig erachtet, weil sich die Untereinheiten der Hochschule fortlaufend speziellen Umwelthanforderungen anpassen müssten. Dies führe zu einer Differenzierung, die aufgewogen werden müsse. Diese Integrationsaufgabe falle der Leitung zu.

wodurch der Hochschule ein großer Schaden entsteht: „Wenn man damit anfängt [Professoren Anweisungen zu geben, Anm. d. Verf.], geht es Schritt für Schritt zurück auf Dienst nach Vorschrift. Da haben sie dann die intelligentesten Leute, die das ganze System zum Zusammenbruch bringen“ (anonym).⁴¹⁴

Die Hochschulleitung hat nicht das Vermögen, die Entwicklung der Hochschule entscheidend zu bestimmen. Profilbildende Initiativen gehen von individuellen Professoren aus (102, 104),⁴¹⁵ denn sie sind es auch, die die entsprechenden Projekte später umsetzen. Deren Initiativen erfahren dann eine wahlweise Unterstützung durch das Rektorat. An der Westland-Hochschule ermöglicht die Landesregierung vor Wahlterminen die Realisierung von Großprojekten, die die Hochschulleitung nach Rücksprache mit den entsprechenden Professoren „beantragt“, d. h. auch an der Westland-Hochschule kommt die Idee für ein Großprojekt – und der notwendige Wunsch, dieses letztlich umzusetzen – von einzelnen Professoren. Gremien und Ausschüsse werden weiterhin als für die Meinungsbildung bedeutend bewertet (anonym) und auch ohne einen starken Senat bilden sich im Vorfeld von Budgetverhandlungen „wechselnde Allianzen und Machtspiele“ (301) und es wird Lobbyarbeit von jenen mit vielen Drittmitteln geleistet (202).

Die hier vorgefundenen Entscheidungsverfahren bestätigen somit die in Teilkapitel II. 2.3 ausformulierten Annahmen über die Handlungsfähigkeit von Hochschulen, insbesondere in der von Hardy u. a. (1983) dargelegten Weise.

Die zweite an den Fallstudienhochschulen gefundene Übereinstimmung ist, dass die Entscheidungsfindung an der Hochschule immer wieder als „schnell“ qualifiziert

413 So legt Nickel (2007: S. 284) dar, dass auch in einer Hochschule mit geschwächtem Senat noch weitaus mehr Partizipationsmöglichkeiten bestehen, als die meisten Hochschulmitglieder zu nutzen bereit sind: „Kompetente Beteiligung kostet Zeit und erfordert eine hohe Bereitschaft, sich in Sachthemen (neu) einzuarbeiten sowie viel Energie in das Fortkommen der Organisation zu investieren. Dazu sind etliche Universitätsmitglieder nicht bereit.“ Nach Ridder u. a. (2006) fehlt diese Bereitschaft, weil dieser Zeitaufwand sich negativ auf die eigene Publikationstätigkeit auswirkt, womit auch die Reputation und das Durchsetzungsvermögen innerhalb der Organisation sinken. Und dann würden „die von der Selbstverwaltung nicht belasteten Kollegen ihre hohe Reputation in die Waagschale werfen und/oder sich organisieren, wenn Veränderungen ihre Interessen berühren“ (Ridder u. a., 2006: S. 110).

414 Interviewpartner 202 betont: „Sie müssen Restriktionen setzen, aber auch nicht so, dass die Leute sich eingeeengt fühlen.“ In dieser Arbeit wurde nicht untersucht, ob das wissenschaftliche Prestige eines Rektors seine Leitungarbeit erleichtert.

415 „Das Rektorat unterstützt in der Regel Initiativen der Fachbereiche, die Fachbereiche unterstützen aber nicht alle Initiativen des Rektorats“ (102). Der Interviewpartner schließt an, dass das Rektorat gar nicht ein Detailwissen haben kann, wie es in den Fachbereichen vorhanden ist. Auch an der Westland-Hochschule, an der die Interviewaussagen darauf hindeuten, dass der Rektor kaum noch durch den Senat kontrolliert wird und auch der Hochschulrat dieses Kontrolldefizit kaum ausfüllt, gehen die profilbildenden Initiativen letztlich immer von den individuellen Professoren aus.

wird.⁴¹⁶ Begründet wird die schnelle Entscheidungsfindung einerseits mit der geringen Größe, bzw. den „kurzen Wegen zu Kollegen“ (201). Dass die Entscheidungsfindung in kleineren Organisationen schneller gehen kann als in größeren, lässt sich über das höhere Gewicht individueller Beiträge in Entscheidungsprozessen begründen (Olson, 1965). Die Umsetzungsgeschwindigkeit von Entscheidungen wird an kleineren Hochschulen durch die Existenz von vergleichsweise wenigen Hierarchiestufen begünstigt (Sporn, 1999: S. 265).⁴¹⁷ Clark (1998: S. 142) zufolge sei es für kleine Hochschulen – er meint hier jedoch 6.000 bis 13.000 Studierende – leichter, unternehmend tätig zu werden, da sich ihre Institution leichter integrieren lässt und kleine Hochschulen mit wenigen Spezialisierungen als ganzes leichter einer Idee nachstreben könnten.

Die Interviewpartner begründen die schnelle Entscheidungsfindung des Weiteren damit, dass bereits ein Fachbereich verloren worden sei (202). Der Verlust eines Fachbereichs hat an der Nordsee-Hochschule im Anschluss an eine umfangreiche Debatte (202) zu einem Konsens über Maßnahmen geführt,⁴¹⁸ damit sich „so ein Einschnitt“ (202) nicht noch einmal wiederholt. Diese klärende Grundsatzdebatte hat seither die Entscheidungsfindung beschleunigt.⁴¹⁹ An der Ostland-Hochschule hat der Verlust eines Fachbereichs zu einem allgemeinen Antrieb geführt,⁴²⁰ den ein anonymes Interviewpartner als „besser als andere sein [zu müssen, Anm. d. Verf.], um bei der Landespolitik Gefallen zu finden“ beschrieb.⁴²¹

Die hier beschriebenen Entscheidungsverfahren lassen leicht den Eindruck entstehen, dass jede Fallstudienhochschulen, die einen Fachbereich verloren haben, nun eine unternehmende Kultur (Clark, 1998) entwickelt haben oder adaptiver (Sporn, 1999) geworden seien. In der Gesamtschau der an diesen Hochschulen geführten Experten-

416 So erläutert Interviewpartner 102, dass ein neuer Studiengang innerhalb einer Woche aus bestehenden Lehrkapazitäten neu geschaffen werden konnte.

417 Sporn (1999: S. 265) zeigt, dass kleine Hochschulen anpassungsfähiger sind – vorausgesetzt, sie haben die nötige Autonomie, Kollegialität und einen unternehmenden Geist.

418 Dies betrifft insbesondere die Aufnahme wirtschaftlicher Betätigungen, den Ausbau des bei Studienbewerbern stark nachgefragten Schwerpunktes und – der Annahme folgend, dass die Eigenständigkeit der Hochschule mit nur einem Fachbereich gefährdet wäre – die Stabilisierung des zweiten Fachbereichs in seinen Studierendenzahlen. In den von Clark (1998: S. 143) vorgenommenen Fallstudien führt er das unternehmerische Verhalten von Hochschulen u. A. darauf zurück, dass Professoren mehrheitlich zu einer Überzeugung gelangt seien, die nicht *top down* implementiert worden sei.

419 Gleichwohl ist anzunehmen, dass diese Grundsatzdebatte die Entscheidungsfindung nur für einen gewissen Zeitraum verkürzen wird.

420 Die Entscheidungsfindung der Verwaltung, wie auch der akademischen Gremien, wird vom Interviewpartner als schnell qualifiziert. Hier könnte es sich also um den unternehmenden bzw. unternehmerischen Geist handeln, der durch Sporn (1999: S. 265, 268) an ihren Fallstudien zu adaptiven Universitäten entdeckt worden war.

421 Diese Aussage erscheint im Vergleich zur Nordsee-Hochschule – die in ihrer Eigenständigkeit deutlich gefährdeter als die Ostland-Hochschule sein dürfte – verständlicher Weise unkonkreter.

interviews wirkt eine unternehmende oder adaptive Zuschreibung jedoch wie ein Euphemismus: Richtiger wäre, ihr Verhalten als „angstgetrieben“ zu qualifizieren – motiviert durch die Angst, zur Außenstelle einer anderen Hochschule zu werden.⁴²²

3.2 Beantwortung der Leitfragen

(1) Eine Unsicherheitsreduktion bzgl. der zu erwartenden Mittelausstattung streben die Hochschulen über persönliche Kontakte in die Landesregierung an. Gleichwohl ist die Unsicherheit über die zu erwartenden Mittel weitaus geringer als eingangs angenommen: Die Landesmittel sind weitgehend stabil, nur die Vorgaben darüber, was aus den zugewiesenen Mitteln letztlich alles bestritten werden muss, können Unsicherheiten beinhalten. Größere Sparanstrengungen des Landes sind für die Hochschulen voraussehbar. Sie nutzen Netzwerke, um die Art und Weise von Sparvorhaben für die eigene Hochschule günstig zu gestalten.

(2) Die Fallstudienhochschulen schreiben den Lokalzeitungen und den Industrie- und Handelskammern im Sinne des Ressourcenabhängigkeitsansatzes keine potentielle Macht zu, die sie aufgrund ihrer Einflussmöglichkeiten auf die Ressourcenströme Studienbewerber bzw. Praxiskontakte über die Hochschule gewinnen könnten. Die Ressourcen sind auch unabhängig von diesen Akteuren zu beschaffen.⁴²³ Für die Resource Personal konnte ein Akteur ausgemacht werden, der den Ressourcenfluss Personal in relevanter Weise beeinflussen kann: In der Nordsee-Hochschule wurde zur Entwicklung von Professoren aus dem eigenen Personalbestand ein Personalentwicklungskonzept eingeführt, bei dem die Personalvertretung Vertragspartner ist. Der Personalvertretung wäre es möglich, diese Maßnahmen zu vereiteln, folglich steigt ihre interne Macht.

(3) Bei der Wahl/Findung des Rektors ging diese Arbeit von falschen Vorannahmen aus: Ein Rektor wird nicht gewählt, weil er den externen Ressourcenfluss sichern kann, sondern weil er – oder die Wahl an sich (siehe Ostsee-Hochschule) – die Hochschule intern befrieden kann.

422 Der Auffassung von Hardy u. a. (1983) folgend, wonach Hochschulleitungen in Krisenzeiten ein höheres Entscheidungsgewicht zufällt, dürfte diesen an der Aufrechterhaltung des Kriseneindrucks gelegen sein.

423 Die bei den Tageszeitungen befragten Experten betonten, dass die Frage, inwieweit der Hochschule in der Tageszeitung Platz eingeräumt wird, zu großen Teilen von der Arbeitsweise der Stelle für Öffentlichkeitsarbeit an der Hochschule abhängt und eine personelle Kontinuität auf beiden Seiten sehr hilfreich ist.

(4) Ein pauschal empfehlenswertes strategisches Verhalten, das sich bei allen Fallstudienhochschulen günstig auf die Finanzierung durch das Land auswirken dürfte, war nicht zu erkennen. Die Strategien orientieren sich zwar größtenteils an den Interessen der Landesregierung, sind über die triviale Einsicht hinaus, dass mehr Studierende mehr Landeszuschuss bedeuten und dass es recht einfach ist, für neue Studiengänge einmalige Zusatzzahlungen zu erhalten, individuell verschieden und in den *within case*-Analysen dargelegt.

(5) Die Interviewpartner betonen durchweg, dass sie die Entscheidungsverfahren an ihren Hochschulen aufgrund der geringen Größe für schnell halten. An den beiden Fallstudienhochschulen, die einen Fachbereich verloren haben, scheinen sich die Prozesse nach der Beschneidung beschleunigt zu haben.

(6) Fast alle Interviewpartner bezogen die Frage nach prägenden Ereignissen auf das Kollegium. So wurde bei den zwei Fallstudienhochschulen, die einen Fachbereich abgeben mussten, dieser Prozess in den Interviews sehr eindringlich geschildert. In der Ostsee-Hochschule wurde der Diskussionsprozess, der zur Ablehnung einer Fusion mit der Nachbarhochschule führte, als sehr prägend dargestellt. In der Westland-Hochschule wurde die Erfahrung mit dem ersten Kanzler als sehr prägend dargestellt – seither habe das Personal Angst, wegen Kleinigkeiten rechtlich belangt zu werden. Darüber hinaus wurden hier die als Wahlgeschenke geschaffenen Institute als profilbildend genannt.

(7) Kooperation werden – bezogen auf den Ressourcenfluss Budget – grundsätzlich nicht mit anderen Hochschulen eingegangen. Hier besteht Konkurrenz und für die Ministerien scheint es kein Problem darzustellen, die Hochschulen gegeneinander auszuspielen.⁴²⁴ Darüber hinaus scheinen Kooperationen mit Hochschulen anderer Bundesländer in mancherlei Hinsicht einfacher zu sein als mit Hochschulen des eigenen Bundeslandes.

(8) Zur Studierendengewinnung werden – wie in den Einzelfallstudien dargestellt – zahlreiche Initiativen unternommen, zur Professorengewinnung nicht. Wenn die

⁴²⁴ So äußert sich ein anonym Interviewpartner: „Die Politik weiß ganz genau – das Ministerium, die Exekutive, aber auch Abgeordnete –, man muss auch manchmal die Hochschulen aufeinander hetzen und aufeinander einprügeln lassen, dann haben die mit sich zu tun und wir können hier [in der Landeshauptstadt, Anm. d. Verf.] unsere Sachen selber ein bisschen an den Hochschulen vorbei lancieren.“ Und Interviewpartner 206 betont, dass es „für intelligente Regierungsvertreter leicht [sei, Anm. d. Verf.], die Oberhand zu behalten.“

Hochschule versucht, Studienbewerber im Ausland zu gewinnen, wird von Professoren verlangt, Vorlesungen auf Englisch halten zu können.

(9) Die Gefahr, dass die eigene Hochschule geschlossen werden könnte, wird nur an der Nordsee-Hochschule gesehen. Aber auch dort überwiegen die Aussagen zum drohenden Autonomieverlust. Hochschulen – sind sie einmal gegründet – werden in der Regel nicht geschlossen. Die Hochschulleitungen fokussieren sich somit nicht darauf, das Überleben der Organisation, sondern deren Eigenständigkeit zu sichern. Dieses Verlangen nach Eigenständigkeit leitet viele Strategien an.

V. Fazit

Diese Arbeit hatte das Ziel zu erfahren, ob kleine Hochschulen in strukturschwachen Lagen in Zeiten eines wettbewerblichen Hochschulsystems in ihrer Existenz gefährdet sind und ob sie – und wenn ja, welche – Strategien entwickeln, um ihr Überleben an diesen Standorten zu sichern. Das Kapitel II hat Hintergrundinformationen über die verschiedenen für den Betrieb einer Hochschule nötigen Ressourcen aus der Literatur mit Blick auf die besonderen Verhältnisse kleiner Hochschulen in strukturschwachen Lagen zusammengetragen. Auch wenn die Literaturlage insgesamt nicht sehr befriedigend war, so zeigte sich doch, dass mit der Größe und Lage einer Hochschule wichtige Konsequenzen für den Betrieb einer Hochschule verbunden sind. Nach Sichtung der organisationstheoretischen Angebote zur Betrachtung von Hochschulen wurde mit dem Ressourcenabhängigkeitsansatz eine geeignete Perspektive gewählt, aus der heraus sich das strategische Verhalten von Hochschulen, die sich in kritischen Ressourcenkontexten befinden, gegenstandsadäquat betrachten lässt.

In vier Fallstudien wurde gezeigt, dass die Hochschulen nachteilige Ausgangsbedingungen in einem wettbewerblichen Hochschulsystem haben. Das Vorgehen der Analyse orientierte sich dabei an der Operationalisierung des Ressourcenabhängigkeitsansatzes in Brückenannahmen zu vier verschiedenen Ressourcenströmen. Der Ressourcenansatz erwies sich dabei als fruchtbare Perspektive, um im Sinne Yins (2003: S. 29) Verhalten zu verstehen und auf Ursachen zurückzuführen. Es konnte gezeigt werden, dass sich aus Größe und Lage der Hochschule Ressourcenprobleme ergeben, auf die die Hochschulen mit entsprechenden Strategien antworten. Im Folgenden sei ausschnittsweise auf einige prägnante Abhängigkeiten und Ressourcenstrategien aus den Einzelfallstudien und der fallübergreifenden Analyse verweisen:

– Durch ihre geringe Größe haben kleine Hochschulen relativ hohe Fixkosten. Ihnen begegnen die Hochschulen bspw. mit Wachstumsbemühungen oder mit der Einnahme von zusätzlichen Mitteln – am Markt oder durch Sponsoring. Die Abgelegenheit der Hochschulen (wie auch ihr junges Alter) erschwert ihre Wahrnehmung in der Landespolitik, wodurch sie ihr Hochschulbudget als latent gefährdet betrachten. Die gefährdete Wahrnehmung in der Landespolitik und die relativ hohen Fixkosten schüren an den Hochschulen die Sorge, dass die Landespolitik in der Fusion mit einer anderen Landeshochschule einfach zu realisierende Sparmöglichkeiten sieht und die Hoch-

schule einer anderen Hochschule als Außenstelle zuschlagen könnte. Das Bewahren der eigenen Autonomie ist das Organisationsziel, das alle Beteiligten eint. Dass eine Hochschule im Sinne der Fragestellung nicht „überlebt“ und geschlossen werden könnte, wird hingegen in der Regel nicht befürchtet.

– In Bezug auf die Ressource Personal führen die geringe Hochschulgröße und die Lage der Hochschule zu zwei unterschiedlich gelagerten Problemen: Durch das enge Angebotsspektrum der Hochschule und damit die geringe Größe der Professoren-schaft beeinflusst jede Neuberufung die zukünftige Ausrichtung der Hochschule. Bei Berufungen dominiert somit die Sorge, dass die Leistungsfähigkeit eines Neuberufenen hinter den Erwartungen zurück bleiben könnte oder dass er sich nicht in das Kollegium integrieren lässt und sich daher der mit dieser Professur verbundene strategische Schwerpunkt der Hochschule für die Dauer der Besetzung (d. h. oftmals für 25 Jahre) nicht wie gewünscht entwickeln wird. Die aus der Lage der Hochschule resultierenden Nachteile verstärken das Personalproblem zudem: Weil sich in den strukturschwachen Hochschulregionen selten Unternehmen befinden, aus denen heraus Professoren berufen werden können, müssen Bewerber von außerhalb gewonnen werden, die dann in die (oftmals als unattraktiv empfundene) Hochschulregion umziehen oder aber weite Distanzen zwischen ihrem Wohnort und der Hochschule zurücklegen müssen. Die Hochschulen begegnen diesem kritischen Personalproblem üblicherweise, indem sie länger nach Professoren suchen, d. h. Professuren nicht beim ersten Versuch besetzen, sondern ihre Stellen mehrfach ausschreiben und die Lehre zwischenzeitlich ausfallen oder vertreten lassen. Nur die Nordsee-Hochschule begegnet dem Personalproblem mit der Entwicklung von Professoren aus dem eigenen Mitarbeiterbestand.

– Studierende sind für alle Hochschulen die entscheidende Ressource, um ihre Autonomie zu sichern. Somit versuchen die Fallstudienhochschulen zu wachsen oder zumindest ihre Größe zu halten: Beides erfordert, insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in drei der vier Hochschulregionen, große Anstrengungen von den Hochschulen, ist jedoch, wie das Anwachsen der Nordsee- und Westland-Hochschule zeigt, durchaus möglich. Dazu differenzieren die Hochschulen erstens ihre Studienangebote und machen sie „marktgängig“ – was sicherlich kritisch zu bewerten ist –, zweitens steigern sie die Attraktivität der Hochschule durch die Verbesserung der Studierendenservices und drittens intensivieren sie die Studierendenwerbung. Die Befunde in Kapitel IV. 2 zeigen, wie heterogen sich die Ressourcenstra-

tegien bezogen auf Studierende an den verschiedenen Fallstudienhochschulen darstellen. Hierfür dürften nicht nur die dargestellten, mit dem Gewinn von Studienbewerbungen zusätzlich verbundenen Strategien ursächlich sein, sondern auch unterschiedliche Kompetenzen, Erfahrungen und Kontakte der oftmals wenigen hiermit betrauten Mitarbeiter.

– Was die Praxiskontakte der Hochschulen betrifft, so ging diese Arbeit von der Annahme aus, dass die Hochschulen für die Praxiserfahrungen ihrer Studierenden entsprechende Kontakte zu Unternehmen brauchen und dass sich ein Problem aus dem Umstand ergibt, dass strukturschwache Regionen entsprechend wenige Unternehmen aufweisen. Dieser Problemzusammenhang hat sich durch die Arbeit aber nicht bestätigt. Hier wäre eine weitere Untersuchung vonnöten, die sich mit der Frage befasst, wie Studierende an den untersuchten Hochschulen ihre Praxiserfahrung sammeln, bspw. ob sie – aus der strukturschwachen Hochschulregion stammend – die Praxisphasen bewusst nutzen, um einen ersten Fuß in prosperierendere Regionen zu setzen, oder ob sie – aus einer anderen Region stammend – ihre Heimatregion für die Praxisphase nutzen. Die Fallstudien zeigen nichtsdestotrotz, dass die Hochschulen über vielfältige Unternehmenskontakte verfügen: Forschungszusammenarbeit findet dabei weniger mit Unternehmen der eigenen Region statt, sondern diese Kooperationsunternehmen sind eher bundesweit verteilt. Mit regionalen Unternehmen wird jedoch ein intensiver Dialog gepflegt. Offen muss an dieser Stelle bleiben, ob diese Dialogpflege unternommen wird, weil dies dem Selbstverständnis von Fachhochschulprofessoren entspricht, weil Professoren hierdurch Beratungsaufträge gewinnen können oder – das wäre die Vermutung des Autors – weil sich die Hochschule hierdurch der Landespolitik gegenüber mit Legitimität versorgen kann.

VI. Liste der Interviewpartner

Nummer	Expertengruppe
101	Rektoren und ehemalige Rektoren
102	Zweite Leitungsebene
103	Zeitungen und IHK
104	Zweite Leitungsebene
105	Zeitungen und IHK
106	Rektoren und ehemalige Rektoren
200	Experte aus dem Ministerium
201	Zweite Leitungsebene
202	Kanzler und ehemalige Kanzler
203	Zeitungen und IHK
204	Zeitungen und IHK
205	Zweite Leitungsebene
206	Rektoren und ehemalige Rektoren
301	Rektoren und ehemalige Rektoren
302	Kanzler und ehemalige Kanzler
303	Zeitungen und IHK
304	Rektoren und ehemalige Rektoren
305	Zeitungen und IHK
306	Kanzler und ehemalige Kanzler
401	Zweite Leitungsebene
402	Rektoren und ehemalige Rektoren
403	Zeitungen und IHK
404	Zeitungen und IHK

VII. Literaturverzeichnis

- Alpert, Daniel (1985): „Performance and Paralysis: The Organizational Context of the American Research University“. In: *The Journal of Higher Education*. 56 (3), S. 241–281.
- Amaral, Alberto (2008): „Transforming Higher Education“. In: Amaral, Alberto; Bleiklie, Ivar; Musselin, Christine (Hrsg.) *From Governance to Identity*. Dordrecht: Springer (Higher Education Dynamics), S. 81–94.
- Amaral, Alberto; Magalhães, António (2007): „Market Competition, Public Good and Institutional Governance: Analyses of Portugal’s Experience“. In: *Higher Education Management and Policy*. 19 (1), S. 1–14.
- Arbo, Peter; Benneworth, Paul (2007): *Understanding the Regional Contribution of Higher Education Institutions. A Literature Review*. Paris: OECD Publishing (OECD Education Working Papers).
- Armstrong-Doherty, Alison J. (1996): „Resource Dependence-Based Perceived Control. An Examination of Canadian Interuniversity Athletics.“. In: *Journal of Sport Management*. 10 (1), S. 49–64.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): *Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatoren-gestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demographi-schen Wandel*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Back, Hans-Jürgen; Fürst, Dietrich (2011): *Der Beitrag von Hochschulen zur Entwicklung einer Region als Wissensregion*. Hannover: E-Paper der ARL.
- Back, Hans-Jürgen; Fürst, Dietrich (2008): „Hochschulen und Region“. In: *Neues Archiv für Nie-dersachsen*. (2), S. 24–39.
- Baldrige, J (1971): *Power and Conflict in the University. Research in the Sociology of Complex Organizations*. New York: Wiley.
- BBR (2005): *Raumordnungsbericht*. (Nr. 21) Bonn: BBR (Raumordnungsberichte).
- Becher, Tony; Parry, Sharon (2008): „The Endurance of the Disciplines“. In: Henkel, Mary; Bleik-lie, Ivar (Hrsg.) *Governing Knowledge: A Study of Continuity and Change in Higher Education - A Festschrift in Honour of Maurice Kogan*. Dordrecht: Springer (Higher Edu-cation Dynamics), S. 133–144.
- Becher, Tony; Trowler, Paul (2001): *Academic Tribes and Territories. Intellectual Enquiry and the Culture of Disciplines*. 2. Aufl. Buckingham [u.a.]: Open Univ. Press (The Society for Re-search into Higher Education and Open Univ. Press Imprint).
- Becker, Ruth; Heinemann-Knoch, Marianne; Weeber, Rotraut (1976): „Zum konsumptiven, kom-munikativen und räumlichen Verhalten von Hochschulangehörigen. Analyse der Aktivitä-ten der Hochschulbevölkerung in Stuttgart“. In: Dies. (Hrsg.) *Zur Rolle einer Universität in Stadt und Region. Sonderforschungsbereich 63, Hochschulbau Stuttgart*. München: Saur (Texte und Daten zur Hochschulplanung), S. 63–186.

- Benz, Arthur (2004): „Governance - Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?“. In: Benz, Arthur (Hrsg.) *Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 11–28.
- Benz, Arthur (2007): „Governance in Connected Arenas - Political Science Analysis of Coordination and Control in Complex Systems“. In: Jansen, Dorothea (Hrsg.) *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*. Dordrecht: Springer, S. 3–25.
- Bielecki, Nadja (2012): „„Möglichst keine Konflikte in der Universität“ - Qualitative Studien zu Reformprojekten aus der Sicht von Universitätspräsidenten“. In: Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian J. (Hrsg.) *Hochschule als Organisation*. VS Verlag (Organisationssoziologie), S. 155–164.
- Biglan, Anthony (1973): „Relationships Between Subject Matter Characteristics and the Structure and Output of University Departments“. In: *Journal of Applied Psychology*. 57 (3), S. 204–213.
- Birnbaum, Robert (1988): *How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. California, London: Jossey-Bass (Jossey-Bass Higher Education Series).
- Birnbaum, Robert (1983): *Maintaining Diversity in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Birnbaum, Robert (2001): *Management Fads in Higher Education. Where They Come From, What They Do, Why They Fail*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Blau, Peter Michael (1994): *The Organization of Academic Work*. New Brunswick, N.J.: Transaction.
- Bloch, Roland (2009): *Flexible Studierende? Studienreform und studentische Praxis (Diss 2008)*. Leipzig: Akad. Verl.-Anst.
- Blomeyer, Christian (2007): *Professorenbesoldung*. Hamburg: Dashöfer.
- Borchardt, Andreas; Göthlich, Stephan E. (2007): „Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien“. In: Albers, Sönke; Klapper, Daniel; Konrad, Udo; u. a. (Hrsg.) *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 33–48.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2003): *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler*. 3. Aufl. Berlin: Springer.
- Boucher, Gerry; Conway, Cherly; van der Meer, Els (2003): „Tiers of Engagement by Universities in their Region's Development“. In: *Regional Studies*. 37 (9), S. 887–897.
- Braun-Thürmann, Holger (2010): „Wandel der Wissensproduktion“. In: Simon, Dagmar; Knie, Andreas; Hornbostel, Stefan (Hrsg.) *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 71–88.
- Brewer, Dominic J.; Gates, Susan M.; Goldman, Charles A. (2002): *In Pursuit of Prestige. Strategy and Competition in US Higher Education*. New Brunswick: Transaction.
- Brewerton, Paul; Millward, Lynne J (2001): *Organizational Research Methods. A Guide for Students and Researchers*. London: Sage.

- Bromley, Ray (2006): „On and off Campus. Colleges and Universities as Local Stakeholders“. In: *Planning Practice & Research*. 21 (1), S. 1–24.
- Brunlin, Goran (1998): „The New Task of Swedish Universities Knowledge Formation in Interactive Cooperation with Practitioners“. In: *Concepts and Transformation*. 3 (1-2), S. 113–127.
- Brunsson, Nils; Sahlin-Andersson, Kerstin (2000): „Constructing Organizations. The Example of Public Sector Reform“. In: *Organization Studies*. 21 (4), S. 721–746.
- Büchel, Felix; Matiaske, Wenzel (1996): „Die Ausbildungsadäquanz der Beschäftigung bei Berufsanfängern mit Fachhoch- und Hochschulabschluß“. In: *Konjunkturpolitik*. 42 (1), S. 53–83.
- Buck-Bechler, Gertraude (1999): *Hochschule und Region - Königskinder oder Partner. Das Beispiel der FH Brandenburg*. Wittenberg: Inst. für Hochschulforschung (Arbeitsberichte).
- Cameron, Kim S.; Tschirhart, Mary (1992): „Postindustrial Environments and Organizational Effectiveness in Colleges and Universities“. In: *The Journal of Higher Education*. 63 (1), S. 87–108.
- Caniëls, Marjolein C. J.; van den Bosch, Herman (2011): „The Role of Higher Education Institutions in Building Regional Innovation Systems“. In: *Papers in Regional Science*. 90 (2), S. 271–286.
- Carroll, John; Johnson (1990): *Decision Research. A Field Guide*. Newbury Park: Sage Publications (Applied Social Research Methods).
- Chaffee, Ellen Earle (1985): „Three Models of Strategy“. In: *The Academy of Management Review*. 10 (1), S. 89–98.
- Charles, David (2003): „Universities and Territorial Development: Reshaping the Regional Role of UK Universities“. In: *Local Economy*. 18 (1), S. 7–20.
- Clark, Burton (2003): „The Entrepreneurial University. Demand and Response“. In: Mayer, Evelies; Daniel, Hans-Dieter; Teichler, Ulrich (Hrsg.) *Die neue Verantwortung der Hochschulen. Anregungen aus dem internationalen Vergleich, der Hochschulforschung und Praxisbeispielen*. Bonn: Lemmens (Hochschule innovativ), S. 27–30.
- Clark, Burton R. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Oxford [u.a.]: Pergamon (Issues in Higher Education).
- Clark, Burton R. (2004): *Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts*. Maidenhead England; New York: Open Univ. Press (The Society for Research into Higher Education and Open Univ. Press Imprint).
- Clark, Burton R. (1987): *The Academic Life. Small Worlds, Different Worlds. A Carnegie Foundation Special Report*. Lawrenceville: Princeton Univ. Press.
- Clark, Burton R. (1970): *The Distinctive College. Antioch, Reed & Swarthmore*. Chicago: Aldine.
- Clark, Burton R. (1983): *The Higher Education System. Academic Organisation in Cross-National Perspective*. Berkeley; London: University of California Press.

- Clark, Burton R. (1972): „The Organizational Saga in Higher Education“. In: *Administrative Science Quarterly*. 17 (2), S. 178.
- Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972): „A Garbage Can Model of Organizational Choice“. In: *Administrative Science Quarterly*. 17 (1), S. 1–25.
- Conrad, Clifton F.; Blackburn, Robert T. (1985): „Correlates of Departmental Quality in Regional Colleges and Universities“. In: *American Educational Research Journal*. 22 (2), S. 279–295.
- Cremonini, Leon; Westerheijden, Don F.; Enders, Jürgen (2008): „Disseminating the Right Information to the Right Audience. Cultural Determinants in the Use (and Misuse) of Rankings“. In: *Higher Education*. 55 (3), S. 373–385.
- Cross, Eric; Pickering, Helen (2008): „The Contribution of Higher Education to Regional Cultural Development in the North East of England“. In: *Higher Education Management and Policy. Special Issue on Regional Development*. 20 (2), S. 125–137.
- Crozier, Michel (1964): *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cyert, Richard M.; March, James G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Davis, Gerald F.; Cobb, J. Adam (2010): „Resource Dependence Theory. Past and Future“. In: *Research in the Sociology of Organizations*. 28, S. 21–42.
- Deal, Terrence E.; Kennedy, Allen A. (1988): *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. London: Penguin Books.
- Destatis (2010): „Durchschnittliche Kinderzahl je Frau“. Abgerufen am 05.12.2011 von <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/GeburtenSterbefaelle/Tabellen/Content50/GeburtenZiffer,templateId=renderPrint.psml>.
- Destatis (2011): „Zahl der Erstsemester steigt im Studienjahr 2011 um 16 %“. Abgerufen am 06.12.2011 von <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Aktuell,templateId=renderPrint.psml>.
- Deutsches Studentenwerk (2010): *19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks*. Bonn: BMBF.
- Dexter, Lewis Anthony (1970): *Elite and Specialized Interviewing*. Evanston: Northwestern Univ. Press (Handbooks for Research in Political Behavior).
- DIHK (Hrsg.) (2008): *Kooperationen zwischen Wirtschaft und Hochschule. Projekte und Aktivitäten von Unternehmen und Industrie- und Handelskammern*. Meckenheim: DIHK Publikationen Service.
- Dill, David (1982): „The Management of Academic Culture: Notes on the Management of Meaning and Social Integration“. In: *Higher Education*. 11 (3), S. 303–20.

- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983): „The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields“. In: *American Sociological Review*. 48 (2), S. 147–160.
- Dölle, Frank; Deuse, Carsten; Jenkner, Peter; u. a. (2009): *Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich Fachhochschulen 2009. Kennzahlenergebnisse für die Länder Berlin, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein*. Hannover: HIS.
- Dose, Nicolai (2006): „Steuerungsmodelle, Neue“. In: Voigt, Rüdiger (Hrsg.) *Handwörterbuch zur Verwaltungsreform*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 339–344.
- Duke, Chris (2008): „University Engagement. Avoidable Confusion and Inescapable Contradiction“. In: *Higher Education Management and Policy. Special Issue Higher Education and Regional Development*. 20 (2), S. 87–97.
- Eastman, J (2006): „Revenue Generation and Organisational Change in Higher Education: Insights from Canada“. In: *Higher Education Management and Policy*. 18 (3), S. 55–82.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): „Building Theories from Case Study Research“. In: *The Academy of Management Review*. 14 (4), S. 532–550.
- El-Khawas, E. (2010): „Human Resource Issues in Higher Education“. In: Peterson, Penelope; Baker, Eva; McGaw, Barry (Hrsg.) *International Encyclopedia of Education*. 3. Aufl. Oxford: Elsevier, S. 527–532.
- Ellwein, Thomas (1997): *Die deutsche Universität. Vom Mittelalter bis zur Gegenwart*. 2. verb. u. erg. Aufl. Wiesbaden: Fourier.
- Emerson, Richard M. (1962): „Power-Dependence Relations“. In: *American Sociological Review*. 27 (1), S. 31–41.
- Enders, Jürgen (2001): „A Chair System in Transition. Appointments, Promotions, and Gate-Keeping in German Higher Education“. In: *Higher Education*. 41 (1), S. 3–25.
- Enders, Jürgen (2010): „Hochschulen und Fachhochschulen“. In: Simon, Dagmar; Knie, Andreas; Hornbostel, Stefan (Hrsg.) *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 443–456.
- Enders, Jürgen (2008): „Hochschulreform als Organisationsreform“. In: Kehm, Barbara M. (Hrsg.) *Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand. Festschrift für Ulrich Teichler*. Frankfurt a. M.: Campus, S. 231–241.
- Enders, Jürgen; De Boer, Harry; Leisyte, Liudvika (2009): „On Striking the Right Notes. Shifts In Governance and the Organisational Transformation of Universities“. In: Amaral, Alberto; Bleiklie, Ivar; Musselin, Christine (Hrsg.) *From Governance to Identity*. Dordrecht: Springer, S. 113–129.

- Engelfried, Fridolin (1990): „Zehetmair plant über das bisher noch nicht erreichte Ausbauziel hinaus 10 000 neue FH-Studienplätze? Andrang brachte an den bayerischen Fachhochschulen Überlast-Höchstmarken“. *Nürnberger Nachrichten*. Abgerufen am 03.06.2011 von http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A20&T_FORMAT=5&DOKM=5409_NN_0&TREFFER_NR=3&WID=97322-3510381-51129_17.
- Engels, Maria (2004): „Eine Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht“. In: *Die Hochschule*. 13 (1), S. 12–29.
- Etzkowitz, Henry (1997): „The Entrepreneurial University an the Emergence of Democratic Corporatism“. In: Etzkowitz, Henry; Leydesdorff, Loet (Hrsg.) *Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. London [u.a.]: Pinter, S. 141–152.
- Etzkowitz, Henry; Leydesdorff, Loet (2000): „The Dynamics of Innovation. From National Systems and „Mode 2“ to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations“. In: *Research Policy*. 29 (2), S. 109–123.
- Etzkowitz, Henry; Leydesdorff, Loet (Hrsg.) (1997): *Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. London [u.a.]: Pinter.
- Fairweather, James (1988): *Entrepreneurship and Higher Education Lessons for Colleges, Universities, and Industry*. Washington D.C.: Association for the Study of Higher Education (ASHE-ERIC Higher Education Report).
- Fangmann, Helmut; Heise, Steffen (2004): „Staatliche Mittelvergabe als Marktsimulation? Systemische Probleme und Lösungsansätze“. In: Nickel, Sigrun; Ziegele, Frank (Hrsg.) *Staatliche Hochschulfinanzierung durch indikatorgestützte Mittelverteilung. Dokumentation und Analyse der Verfahren in 11 Bundesländern*. Hannover: HIS, S. 127–143.
- Federkeil, Gero; Ziegele, Frank (2001): *Globalhaushalte an Hochschulen in Deutschland. Entwicklungsstand und Empfehlungen. Gutachten im Auftrag der CDU-Fraktion des Sächsischen Landtags*. Gütersloh: CHE.
- Finkelstein, Martin J. (2010): „Diversification in the Academic Workforce. The Case of the US and Implications for Europe“. In: *European Review*. 18 (Supplement S1), S. 141–156.
- Flöther, Choni; Kooij, René (2012): „Hochschulen als Faktoren im regionalen Standortwettbewerb“. In: *Die Hochschule*. 21 (2), S. 65–81.
- Flyvbjerg, Bent (2011): „Case Study“. In: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (Hrsg.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 4. Aufl. Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage, S. 301–316.
- Franke, Valeska (2010): „Die Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands - Nachwuchssorgen?“. In: *Wissenschaftsrecht*. 43 (3), S. 279–299.
- Freidson, Eliot (2001): *Professionalism. The Third Logic*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Fritsch, Michael (2007): *Hochschulen, Innovation, Region*. Berlin: Ed. Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung).

- Fromhold-Eisebith, Martina; Eisebith, Günter (2008): „Clusterförderung auf dem Prüfstand. Eine kritische Analyse“. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*. 52 (2-3), S. 79–94.
- Füller, Christian (1994): „Weiss-blauer Hochschulbau aus dem Stadtsaeckel. Bayerische Kommunen springen beim Bau von Fachhochschulen in die Bresche“. Abgerufen am 03.06.2011 von http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A20&T_FORMAT=5&DOKM=54865_TAZ_0&TREFFER_NR=15&WID=97322-3510381-51129_16.
- Fürst, Dietrich (2008): „Wissensregionen. Die neueste Modeerscheinung in der regionalen Strukturpolitik?“. In: *RegioPol*. (1), S. 65–73.
- Gärtner, Marcel-Alexander (2010): „Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Hochschullandschaft in Deutschland (Diplomarbeit)“. TU Kaiserslautern.
- Geissler, Clemens (1965): *Hochschulstandorte, Hochschulbesuch*. Hannover: Jänecke (Schriftenreihe für Städtebau, Wohnungswesen und Landesplanung).
- George, Alexander Lawrence; Bennett, Andrew (2005): *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge, Mass. [u.a.]: MIT Press (BCSIA Studies in International Security).
- Gerhard, Julia (2004): *Die Hochschulmarke. Ein Konzept für deutsche Universitäten (Diss 2004)*. Lohmar [u.a.]: Eul.
- Gerring, John (2007): *Case Study Research. Principles and Practices*. Cambridge [u.a.]: Cambridge Univ. Press.
- Gheradi, Silvia; Turner, Barry (2002): „Real Men Don't Collect Soft Data“. In: Huberman, Michael; Miles, Matthew B. (Hrsg.) *The Qualitative Researcher's Companion. Classic and Contemporary Readings*. Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage, S. 81–100.
- Gibbons, Michael (2003): „A New Mode of Knowledge Production“. In: Rutten, Roel; Boekema, Frans; Kuijpers, Elsa (Hrsg.) *Economic Geography of Higher Education. Knowledge, Infrastructure and Learning Regions*. London [u.a.]: Routledge (Studies in Business Organizations and Networks), S. 229–243.
- Gibbons, Michael; Limoges, Camille; Nowotny, Helga; u. a. (1994): *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London [u.a.]: Sage.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (2005): *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. 2. korrigierte Aufl. Bern: Huber.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag (UTB Sozialwissenschaften).
- Goddard, John; Puukka, Jaana (2010): „Universities and Regional Development“. In: Peterson, Penelope; Baker, Eva; McGaw, Barry (Hrsg.) *International Encyclopedia of Education*. 3. Aufl. Amsterdam [u.a.]: Elsevier, S. 390–397.
- Gouldner, Alvin W. (1957): „Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. I“. In: *Administrative Science Quarterly*. 2 (3), S. 281–306.

- Gouldner, Alvin W. (1958): „Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. II“. In: *Administrative Science Quarterly*. 2 (4), S. 444–480.
- Grass, Matthias (2009): „FH: Hauptsitz Kleve im Gesetz“. *Rheinische Post*. Abgerufen am 03.06.2011 von http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A20&T_FORMAT=5&DOKM=3745985_RP_0&TREFFER_NR=11&WID=97322-3510381-51129_5.
- Gretzinger, Susanne (2008): *Strategische Gestaltung des Outsourcing im deutschen Maschinenbau. Eine empirische Studie auf Basis des Resource-Dependence-Ansatzes (Diss 2007)*. Mering: Hampp (Empirische Personal- und Organisationsforschung).
- Grözinger, Gerd (2008a): „Die regionale Dimension der Studienwahl. Vortrag auf der Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung“. Hamburg 4.2008.
- Grözinger, Gerd (2008b): „Wie mobil sind Professoren? Erste Erkenntnisse zu Zweiten Rufen in Deutschland“. In: *Die Hochschule*. 17 (1), S. 59–73.
- Grözinger, Gerd (2011): „Wirtschaftswissenschaftliche Zugänge zur Hochschulforschung“. In: *Die Hochschule*. 20 (2), S. 117–130.
- Grubb, W. Norton (2003): *The Roles of Tertiary Colleges and Institutes. Trade-offs in Restructuring Postsecondary Education*. unveröffentlichtes Manuskript.
- Grubb, W. Norton; Worthen, Helena (1999): „Standards and Content. The Special Dilemmas of Community Colleges“. In: Grubb, W. Norton (Hrsg.) *Honored but Invisible. An Inside Look at Teaching in Community Colleges*. New York: Routledge.
- Guhn, Markus (2007): *Hochschulfinanzierung und Hochschulqualität (Diss 2007)*. München: Dr. Hut.
- Gumport, Patricia J.; Sporn, Barbara (1999): „Institutional Adaptation“. In: Smart, John C. (Hrsg.) *Higher Education. Handbook of Theory and Research*. New York: Agathon, S. 103–145.
- Guttman, Louis (1982): „What is Not What in Theory Construction“. In: Hauser, Robert M. (Hrsg.) *Social Structure and Behavior. Essays in Honor of William Hamilton Sewell*. New York [u.a.]: Academic Press (Studies in Population), S. 331–348.
- Hacker, Jörg; Gaul, Jens-Peter (2007): „Regionalisierung versus Europäisierung und Globalisierung der Wissenschaft? Perspektiven der Forschung“. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*. 29 (3), S. 28–38.
- Hamm, Rüdiger (2002): „Die Bedeutung von Fachhochschulen für die regionale Wirtschaftsentwicklung. Eine Darstellung am Beispiel der Fachhochschule Niederrhein“. In: *Raumforschung und Raumordnung*. 60 (1), S. 28–36.
- Hannemann, Christine (2004): *Marginalisierte Städte. Probleme, Differenzierungen und Chancen ostdeutscher Kleinstädte im Schrumpfungsprozess*. Berlin: BWV.
- Hardy, Cynthia; Mintzberg, Henry; Langley, Ann; u. a. (1983): „Strategy Formation in the University Setting“. In: *Review of Higher Education*. 6 (4), S. 407–33.

- Harpenau, Johannes (1992): *Selbstdarstellung als Instrument im Wettbewerb zwischen Hochschulen. Ein Beitrag aus regionalwissenschaftlicher Sicht am Beispiel der Universität Hannover (Diss 1991)*. Frankfurt am Main [u.a.]: Lang (Europäische Hochschulschriften, Reihe 5).
- Hasse, Raimund; Krücken, Georg (1999): *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld: Transcript (Einsichten).
- Hassink, Robert (2005): „How to Unlock Regional Economies from Path Dependency? From Learning Region to Learning Cluster“. In: *European Planning Studies*. 13 (4), S. 521–535.
- Haug, Volker (2010): „Besser als ihr Ruf. Die Föderalismusreform I im Hochschulbereich“. In: Europäisches Zentrum für Föderalismus-Forschung (Hrsg.) *Jahrbuch des Föderalismus 2010*. Baden-Baden: Nomos, S. 176–187.
- Hazelkorn, Ellen (2003): „Challenges of Growing Research at New and Emerging Higher Education Institutions“. In: Williams, Gareth (Hrsg.) *The Enterprising University. Reform, Excellence and Equity*. Buckingham: Open Univ. Press (The Society for Research into Higher Education and Open Univ. Press Imprint), S. 69–82.
- Heck, Ronald H. (2006): „Conceptualizing and Conducting Meaningful Research Studies in Education“. In: Conrad, Clifton F.; Serlin, Ronald C. (Hrsg.) *The Sage Handbook for Research in Education. Engaging Ideas and Enriching Inquiry*. Thousand Oaks: Sage, S. 373–392.
- Helfferich, Cornelia (2005): *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag (Lehrbuch).
- Herdin, Gunvald; Hener, Yorck; Hüning, Lars; u. a. (2011): *Studienanfängermobilität zwischen den alten und neuen Bundesländern von 2005 bis 2010*. Gütersloh: CHE.
- Hermesch, Martin (2002): *Die Gestaltung von Interorganisationsbeziehungen. Theoretische sowie empirische Analysen und Erklärungen*. Lohmar [u.a.]: Eul (Planung, Organisation und Unternehmensführung).
- Heublein, Ulrich (2012): „Von der Schwierigkeit des Übergangs. Studienabbruch im Bachelorstudium“. *HIS Magazin*. (3), S. 2–4.
- Hilkermeier, Lena (2002): *Zwischen Konformität und Widerstand: Welche Möglichkeiten haben Organisationen im Umgang mit neuen (Umwelt-) Anforderungen? Empirische Beobachtungen und theoretisch-konzeptionelle Überlegungen am Beispiel von Universitäten*. TU Darmstadt.
- Hillman, Amy J.; Withers, Michael C.; Collins, Brian J. (2009): „Resource Dependence Theory. A Review“. In: *Journal of Management*. 35 (6), S. 1404–1427.
- Hochschulrektorenkonferenz (2011): „Entschließung der 11. Mitgliederversammlung der HRK am 22.11.2011. Finanzierung der Hochschulen“.
- Hoffacker, Werner (2000): *Die Universität des 21. Jahrhunderts. Dienstleistungsunternehmen oder öffentliche Einrichtung? (Diss)*. Neuwied [u.a.]: Luchterhand (Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis).

- Hoffacker, Werner (2003): „Zur Rolle von Vertrauen und Recht. Markt und Kontrakt als Steuerungselemente des Hochschulsystems“. In: *Wissenschaftsrecht*. 36 (2), S. 92–104.
- Hohendanner, Christian; Rebien, Martina (2011): *Umfang und Bedeutung von Praktika aus betrieblicher Perspektive. Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel und der IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots*. (Öffentliches Fachgespräch des Ausschusses für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung des Deutschen Bundestags am 29. Juni 2011) Nürnberg (IAB-Stellungnahme).
- Hoja, Lothar (1999): „Die Fachhochschule Amberg-Weiden hat die ersten drei Absolventen verabschiedet“. *Nürnberger Nachrichten*. Abgerufen am 03.06.2011 von http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A20&T_FORMAT=5&DOKM=263264_NN_0&TREFFER_NR=25&WID=97322-3510381-51129_14.
- Holtmann, Doris (2008): *Funktionen und Folgen von Leistungsbeurteilungen. Eine Studie zur Einführung eines personalwirtschaftlichen Standardinstrumentariums in öffentlichen Verwaltungen (Diss 2007)*. München, Mering: Hampp.
- Huber, Michael (2009): „Von loser zu enger Kopplung. Die Entstehung risikofreudiger Universitäten und neuer Planungshorizonte“. In: Weyer, Johannes; Schulz-Schaeffer, Ingo (Hrsg.) *Management komplexer Systeme. Konzepte für die Bewältigung von Intransparenz, Unsicherheit und Chaos*. München: Oldenbourg, S. 169–184.
- Huisman, Jeroen (1997): „New Study Programs and Specializations. The Effect of Governmental Funding and Paradigmatic Development“. In: *Research in Higher Education*. 38 (4), S. 399–417.
- Hummelsheim, Stefan; Timmermann, Dieter (2010): „Bildungsökonomie“. In: Tippelt, Rudolf; Schmidt, Bernhard (Hrsg.) *Handbuch Bildungsforschung*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag, S. 93–134.
- Hurtado, Sylvia (2007): „The Study of College Impact“. In: Gumpert, Patricia J. (Hrsg.) *Sociology of Higher Education. Contributions and their Contexts*. Baltimore: Johns Hopkins Univ. Press, S. 94–112.
- Hüther, Otto (2010): *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen (Diss 2010)*. Wiesbaden: VS Verlag (Organization & Public Management).
- IREG (2006): „International Observatory on Academic Ranking and Excellence - Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions“. Abgerufen am 25.03.2011 von http://www.ireg-observatory.org/index.php?option=com_content&task=view&id=107&Itemid=99.
- Jaeger, Michael (2007): „Zielvereinbarungen an Hochschulen im Spannungsfeld zwischen strategischer und operativer Steuerung“. In: *Qualitätsorientierte Hochschulsteuerung und externe Standards*. Bonn: HRK (Beiträge zur Hochschulpolitik), S. 153–163.
- Jaeger, Michael; In der Smitten, Susanne (2010): „Innovation und Profilbildung an Hochschulen: Das Beispiel Service Learning“. In: *Die Hochschule*. 19 (1), S. 87–101.

- James, Al (2005): „Demystifying the Role of Culture in Innovative Regional Economies“. In: *Regional Studies*. 39 (9), S. 1197–1216.
- Jann, Werner; Wegrich, Kai (2004): „Governance und Verwaltungspolitik“. In: Benz, Arthur (Hrsg.) *Governance. Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag (Governance), S. 193–214.
- Jansen, Dorothea (2007): „Summary and Conclusion“. In: Jansen, Dorothea (Hrsg.) *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*. Dordrecht: Springer, S. 233–240.
- Jansen, Dorothea (2010): „Von der Steuerung zur Governance: Wandel der Staatlichkeit?“. In: Simon, Dagmar; Knie, Andreas; Hornbostel, Stefan (Hrsg.) *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 39–50.
- Jansen, Dorothea; Wald, Andreas; Franke, Karola; u. a. (2007): „Drittmittel als Performanzindikator der wissenschaftlichen Forschung. Zum Einfluss von Rahmenbedingungen auf Forschungsleistung“. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 59 (1), S. 125–149.
- Johnson, Helen (2003): „The Marketing Orientation in Higher Education. The Perspective of Academics about its Impact on their Role“. In: Williams, Gareth (Hrsg.) *The Enterprising University. Reform, Excellence and Equity*. Buckingham [u.a.]: Open Univ. Press (The Society for Research into Higher Education and Open Univ. Press Imprint), S. 142–156.
- Kaldewy, David (2010): „Kreativität und Innovation. Umkämpfte Begriffe in hochschulpolitischen Diskursen“. In: *Die Hochschule*. 19 (1), S. 102–118.
- Katz, Daniel; Kahn, Robert L. (1978): *The Social Psychology of Organizations*. 2. Aufl. New York [u.a.]: Wiley.
- Kehm, Barbara M. (2007): „Struktur und Problemfelder des Akkreditierungssystems in Deutschland“. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*. 29 (2), S. 78–97.
- Kehm, Barbara M.; Lanzendorf, Ute (Hrsg.) (2006): „Germany - 16 Länder. Approaches to Reform“. In: *Reforming University Governance. Changing Conditions for Research in Four European Countries*. Bonn: Lemmens, S. 135–182.
- Kelle, Udo; Lüdemann, Christian (1995): „Grau, teurer Freund, ist alle Theorie. Rational Choice und das Problem der Brückenannahmen“. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 47 (2), S. 249–267.
- Kelle, Udo; Lüdemann, Christian (1996): „Theoriereiche Brückenannahmen? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 48(3), 542–546.“. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 48 (3), S. 542–546.
- Keller, George (1983): *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore, London: Johns Hopkins Univ. Press.
- Kellermann, Paul (1984): „Provinzhochschule im Spannungsfeld regionaler und überregionaler Interessen“. In: Webler, Wolff-Dietrich (Hrsg.) *Hochschule und Region. Wechselwirkungen*. Weinheim [u.a.]: Beltz (Bielefelder Beiträge zur Ausbildungsforschung und Studienreform).

- KGSt (2007): *Das Neue Steuerungsmodell. Bilanz der Umsetzung*. (Nr. 2) Köln: KGSt.
- Kieser, Alfred (2005): „Wie wichtig sind Forschungsrankings? Wie wichtig werden sie in Zukunft sein?“. In: *Journal für Betriebswirtschaft*. 55 (2), S. 169–170.
- Kloke, Katharina; Krücken, Georg (2010): „Grenzstellenmanager zwischen Wissenschaft und Wirtschaft? Eine Studie zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Einrichtungen des Technologietransfers und der wissenschaftlichen Weiterbildung“. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*. 32 (3), S. 32–52.
- Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (1997): „Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource Dependence-Theorie der Organisation und Resource-Based View des Strategischen Managements im Vergleich“. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hrsg.) *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen, S. 453–486.
- Koch, Juliane (2010): *Leistungsorientierte Professorenbesoldung. Rechtliche Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten für die Gewährung von Leistungsbezügen der W-Besoldung (Diss 2009)*. Frankfurt a. M. [u. a.]: Lang (Schriften zum deutschen und europäischen Wissenschaftsrecht).
- Koch, Sascha; Schemmann, Michael (Hrsg.) (2009): *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*. Wiesbaden: VS Verlag (Organisation und Pädagogik).
- Koglin, Gesa (2011): *Wie neues Wissen in die Wirtschaft kommt. Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen in Berlin-Brandenburg*. Berlin: Regioverl. (Studien zu Technologie und Innovation).
- König, Karsten (2007): *Kooperation wagen. Hochschulsteuerung durch vertragsförmige Vereinbarungen*. Wittenberg: Inst. für Hochschulforschung (HoF-Arbeitsberichte).
- König, Karsten (2008): „Rezension von: Stefan Kracht, Das neue Steuerungsmodell im Hochschulbereich“. In: *Die Hochschule*. 17 (2), S. 140–143.
- Kosmützky, Anna (2010): „Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation? Eine Untersuchung der (Hochschul-)Leitbilder von Universitäten (Diss 2010)“. Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Kosmützky, Anna; Borggräfe, Michael (2012): „Zeitgenössische Hochschulreform und unternehmerischer Aktivitätsmodus“. In: Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian J. (Hrsg.) *Hochschule als Organisation*. VS Verlag (Organisationssoziologie), S. 69–85.
- Kotler, Philip (1976): *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*. 3. Aufl. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Kracht, Stefan (2006): *Das neue Steuerungsmodell im Hochschulbereich*. Baden-Baden: Nomos (Studien zum öffentlichen Recht).
- Kroth, Anna; Daniel, Hans-Dieter (2008): „Internationale Hochschulrankings. Ein methodenkritischer Vergleich“. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*. 11 (4), S. 542–558.

- Krücken, Georg (2004a): „Hochschulen im Wettbewerb. Eine organisationstheoretische Perspektive“. In: Böttcher, Wolfgang; Terhart, Ewald (Hrsg.) *Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Analyse und Gestaltung*. Wiesbaden: VS Verlag (Organisation und Pädagogik), S. 287–301.
- Krücken, Georg (2011): „Soziologische Zugänge zur Hochschulforschung“. In: *Die Hochschule*. 20 (2), S. 102–116.
- Krücken, Georg (2004b): „Wettbewerb als Reformpolitik: De- oder Re-Regulierung des deutschen Hochschulsystems?“. In: Beyer, Jürgen; Stykow, Petra (Hrsg.) *Gesellschaft mit beschränkter Hoffnung. Reformfähigkeit und die Möglichkeit rationaler Politik*. Wiesbaden: VS Verlag (Festschrift für Helmut Wiesenthal), S. 337–356.
- Krücken, Georg; Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina (2010): „Hochschulmanagement. Auf dem Weg zu einer neuen Profession?“. In: *WSI Mitteilungen*. 63 (5), S. 234–241.
- Krücken, Georg; Röbbken, Heinke (2009): „Neo-institutionalistische Hochschulforschung“. In: Koch, Sascha; Schemmann, Michael (Hrsg.) *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag (Organisation und Pädagogik), S. 326–346.
- Krupa, Jörn (2010): *Regionaler Wissenstransfer zwischen Fachhochschulen und Unternehmen. Eine Analyse institutioneller Einflussfaktoren aus Sicht der neuen Institutionenökonomik am Beispiel der Stadtregionen Eberswalde und Brandenburg an der Havel (Diss 2010)*. Marburg: Tectum.
- Kruse, Otto (2010): „Kritisches Denken als Leitziel der Lehre. Auswege aus der Verschulungsmisere“. In: *Die Hochschule*. 19 (1), S. 77–86.
- Kulicke, Marianne; Stahlecker, Thomas; BMBF (Hrsg.) (2004): *Forschungslandkarte Fachhochschulen. Potenzialstudie*. Bonn, Berlin: BMBF.
- Kultusministerkonferenz (1998): „Einführung eines Akkreditierungsverfahrens für Bachelor-/Bakalaureus- und Master-/Magisterstudiengänge. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 03.12.1998“. KMK.
- Kultusministerkonferenz (2009): „Vorausberechnung der Studienanfängerzahlen 2009 bis 2020. Zwischenstand“. Abgerufen am 03.12.2011 von <http://www.kmk.org/statistik/hochschule/statistische-veroeffentlichungen/vorausberechnung-der-studienanfaengerzahlen-2009-bis-2020-zwischenstand.html>.
- Küpper, Hans-Ulrich (2009): „Effizienzreform der deutschen Hochschulen nach 1990. Hintergründe, Ziele, Komponenten“. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*. 31 (4), S. 50–75.
- Kyvik, S. (2010): „Productivity of University Faculty Staff“. In: Peterson, Penelope; Baker, Eva; McGaw, Barry (Hrsg.) *International Encyclopedia of Education*. 3. Aufl. Oxford: Elsevier, S. 455–460.
- Kyvik, Svein; Skodvin, Ole-Jacob (2003): „Research in the Non-University Higher Education Sector: Tensions and Dilemmas“. In: *Higher Education*. 45 (2), S. 203–222.

- Lagendijk, Arnoud; Rutton, Roel (2003): „Associational Dilemmas in Regional Innovation Strategy Development. Regional Innovation Support Organisations and the RIS/RITTS Programmes“. In: Rutten, Roel; Boekema, Frans; Kuijpers, Elsa (Hrsg.) *Economic Geography of Higher Education. Knowledge, Infrastructure and Learning Regions*. London [u.a.]: Routledge (Routledge Studies in Business Organizations and Networks), S. 204–226.
- Lamnek, Siegfried (1995): *Qualitative Sozialforschung. Bd. 2. Methoden und Techniken*. 3. korrigierte Aufl. Weinheim: Beltz.
- Lane, Jason E. (2003): „Studying Community Colleges and Their Students. Context and Research Issues“. In: *New Directions for Institutional Research*. 2003 (118), S. 51–67.
- Lange, Josef (2011): „Hochschulen im Wettbewerb - Hochschulen der Zukunft“. Prof. Dr. Detlef Müller-Böling. Abgerufen am 04.02.2011 von <http://mueboe.de/index.php/weggefahren/72>.
- Lange, Rainer (2010a): „Benchmarking, Rankings und Ratings“. In: Simon, Dagmar; Knie, Andreas; Hornbostel, Stefan (Hrsg.) *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 322–333.
- Lange, Stefan (2010b): „Hochschulräte“. In: Simon, Dagmar; Knie, Andreas; Hornbostel, Stefan (Hrsg.) *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 347–360.
- Langer, Markus; Stuckrad, Timo von (2009): „Geomarketing von Hochschulen. Ein neuer Ansatz“. In: Voss, Rüdiger (Hrsg.) *Hochschulmarketing*. 2. vollständig überarbeitete Aufl. Lohmar [u.a.]: Eul (Wissenschafts- und Hochschulmanagement), S. 201–219.
- Langley, Ann (2009): „Studying Process in and Around Organizations“. In: Buchanan, David A.; Bryman, Alan (Hrsg.) *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. London [u.a.]: Sage, S. 409–429.
- Lanzendorf, Ute; Pasternack, Peer (2008): „Landeshochschulpolitiken“. In: Hildebrandt, Achim; Frieder, Wolf (Hrsg.) *Die Politik der Bundesländer*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 43–66.
- Larédo, Philippe (2007): „Revisiting the Third Mission of Universities. Toward a Renewed Categorization of University Activities?“. In: *Higher Education Policy*. 20 (4), S. 441–456.
- Larmann, Veit; Matiaske, Wenzel (2012): „Von peripheren Hochschulen lernen? Überlegungen zur Personalstrategie von Hochschulen“. In: *Qualität in der Wissenschaft*. 6 (4), S. 86–92.
- Lee, Eugene C.; Bowen, Frank M. (1971): *The Multicampus University. A Study of Academic Governance*. New Jersey: McGraw-Hill.
- Leist, Jay (2007): „External Culture. Its Impact on Rural Community College Presidents“. In: *Community College Journal of Research & Practice*. 31 (4), S. 305–325.
- Van der Lely, Uwe (2006): „Ein Erfahrungsbericht zur Hochschul-PR im neuen Jahrtausend“. In: Voss, Rüdiger; Gruber, Thorsten (Hrsg.) *Hochschulmarketing*. Lohmar [u.a.]: Eul, S. 185–204.
- Leonard-Barton, Dorothy (1990): „A Dual Methodology for Case Studies. Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites“. In: *Organization Science*. 1 (3), S. 248–266.

- Lepori, Benedetto (2008): „Research in Non-University Higher Education Institutions. The case of the Swiss Universities of Applied Sciences“. In: *Higher Education*. 56 (1), S. 45–58.
- Leszczensky, Michael (2004): „Paradigmenwechsel in der Hochschulfinanzierung“. In: *APuZ*. 25 (14. Juni), S. 18–25.
- Leszczensky, Michael; Orr, Dominic (Hrsg.) (2004): *Staatliche Hochschulfinanzierung durch indikatorgestützte Mittelverteilung. Dokumentation und Analyse der Verfahren in 11 Bundesländern*. Hannover: HIS (HIS-Kurzinformationen).
- Levin, Mortan (2007): „Knowledge and Technology Transfer. Can Universities Promote Regional Development?“ In: Harding, Alan; Scott, Alan; Laske, Stephan; u. a. (Hrsg.) *Bright Satanic Mills. Universities, Regional Development and the Knowledge Economy*. Aldershot [u.a.]: Ashgate, S. 39–52.
- Lindenberg, S (1996): „Die Relevanz theoriereicher Brückenannahmen“. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 48 (1), S. 126–140.
- Locke, Karen D. (2001): *Grounded Theory in Management Research*. London [u.a.]: Sage (SAGE Series in Management Research).
- Marcovich, Anne; Shinn, Terry (2011): „From the Triple Helix to a Quadruple Helix? The Case of Dip-Pen Nanolithography“. In: *Minerva*. 49 (2), S. 175–190.
- Maretzke, Steffen (2009): „Die Bevölkerungsentwicklung in den Regionen Deutschlands. Ein Spiegelbild der vielfältigen ökonomischen und sozialen Disparitäten“. In: Cassens, Insa; Luy, Marc; Scholz, Rembrandt (Hrsg.) *Die Bevölkerung in Ost- und Westdeutschland demografische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen seit der Wende*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Maskell, Peter; Törnqvist, Gunnar (2003): „The Role of Universities in the Learning Region“. In: Rutten, Roel; Boekema, Frans; Kuijpers, Elsa (Hrsg.) *Economic Geography of Higher Education. Knowledge, Infrastructure and Learning Regions*. London [u.a.]: Routledge (Routledge Studies in Business Organizations and Networks), S. 129–144.
- Masland, Andrew T. (1985): „Organizational Culture in the Study of Higher Education“. In: *Review of Higher Education*. 8 (2), S. 157–168.
- Matiaske, Wenzel; Hüseyin, Leblebici; Kabst, Rüdiger (2008): „Introduction“. In: *Management Revue*. 19 (1+2), S. 5–8.
- Matthiesen, Ulf (2007): „Wissensmilieus in heterogenen stadtreionalen Räumen Ostdeutschlands. Zwischen Innovationsressourcen und kulturellen Abschottungen“. In: Koch, Gertraud; Warneken, Bernd Jürgen (Hrsg.) *Region - Kultur - Innovation. Wege in die Wissensgesellschaft*. VS Verlag (Forschung Gesellschaft), S. 83–122.
- Mayntz, Renate (2009): „Governance Theory als Fortentwicklung der Steuerungstheorie?“. In: Mayntz, Renate (Hrsg.) *Über Governance*. Frankfurt a. M. [u.a.]: Campus (Schriften aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln), S. 41–52.
- Meek, V. Lynn; Goedegebuure, Leo; Kivinen, Osmo; u. a. (Hrsg.) (1996): *The Mockers and Mocked. Comparative Perspectives on Differentiation, Convergence, and Diversity in Higher Education*. Oxford [u.a.]: Pergamon (Issues in Higher Education).

- Meier, Frank (2009): *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation (Diss 2008)*. Wiesbaden: VS Verlag (Organization & Public Management).
- Meier, Frank; Krücken, Georg (2011): „Wissens- und Technologietransfer als neues Leitbild? Universitäts-Wirtschafts-Beziehungen in Deutschland“. In: Hölscher, Barbara; Suchanek, Justine (Hrsg.) *Wissenschaft und Hochschulbildung im Kontext von Wirtschaft und Medien*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 91–110.
- Meier, Frank; Müller, Andre (2006): „Wissenschaft und Wirtschaft. Forschung im Zeitalter des akademischen Kapitalismus“. In: *Die Hochschule*. 15 (1), S. 98–114.
- Meier, Frank; Schimank, Uwe (2010): „Organisationsforschung“. In: Simon, Dagmar; Knie, Andreas; Hornbostel, Stefan (Hrsg.) *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 106–117.
- Meier, Frank; Schimank, Uwe (2002): „Szenarien der Profilbildung im deutschen Hochschulsystem. Einige Vermutungen“. In: *Die Hochschule*. 11 (1), S. 82–91.
- Merriam, S.B. (2010): „Qualitative Case Studies“. In: Peterson, Penelope; Baker, Eva; McGaw, Barry (Hrsg.) *International Encyclopedia of Education*. 3. Aufl. Oxford: Elsevier, S. 456–462.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009): „Das Experteninterview. Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage“. In: Pickel, Susanne; Pickel, Gerd; Lauth, Hans-Joachim; u. a. (Hrsg.) *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 465–479.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991): „ExpertInneninterviews. Vielfach erprobt, wenig bedacht“. In: Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hrsg.) *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdt. Verl., S. 441–471.
- Meyer, John W. (1999): „Vorwort“. In: Hasse, Raimund; Krücken, Georg (Hrsg.) *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld: Transcript (Einsichten), S. 5–12.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): „Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony“. In: *The American Journal of Sociology*. 83 (2), S. 340–363.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1978): „The Structure of Educational Organizations“. In: Meyer, Marshall W. (Hrsg.) *Environments and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, S. 78–109.
- Miles, A. Michael; Huberman, Matthew B. (1984): *Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills, Calif. [u.a.]: Sage.
- Miles, A. Michael; Huberman, Matthew B. (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. 2. Aufl. Beverly Hills, Calif. [u.a.]: Sage.
- Mintzberg, Henry (1983): *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry; Raisinghani, Théorêt (1976): „The Structure of „Unstructured“ Decision Processes“. In: *Administrative Science Quarterly*. 21 (1976), S. 246–275.

- Mora, Victor J. (2003): „Applications of GIS in Admissions and Targeting Recruiting Efforts“. In: *New Directions for Institutional Research*. 2003 (120), S. 15–21.
- Morgan, Gareth (1986): *Images of Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Musselin, Christine (2007): „Are Universities Specific Organisations?“. In: Kücken, Georg; Kosmützky, Anna; Torka, Marc (Hrsg.) *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions*. Bielefeld: Transcript (Science Studies), S. 63–84.
- Neave, Guy; Rhoades, Gary (1988): „The Academic State in Western Europe“. In: Clark, Burton R. (Hrsg.) *The Academic Profession. National, Disciplinary, and Institutional Settings*. Berkeley [u.a.]: Univ. of Calif. Press, S. 211–270.
- Newman, Frank; Couturier, Lara; Scurry, Jamie (2004): *The Future of Higher Education. Rhetoric, Reality, and the Risks of the Market*. San Francisco: Jossey-Bass (Higher and Adult Education Series).
- Nickel, Sigrun (2007): *Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, staatliche Steuerung (Diss)*. München [u.a.]: Hampp (Universität und Gesellschaft).
- Nienhüser, Werner (2012): „Academic Capitalism? - Wirtschaftsvertreter in Hochschulräten deutscher Universitäten. Eine organisationstheoretisch fundierte empirische Analyse“. In: Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian J. (Hrsg.) *Hochschule als Organisation*. VS Verlag (Organisationssoziologie), S. 89–112.
- Nienhüser, Werner (1996): „Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien“. In: Weber, Wolfgang (Hrsg.) *Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte*. Wiesbaden: Gabler, S. 39–88.
- Nienhüser, Werner (2004): „Die Resource Dependence-Theorie. Wie (gut) erklärt sie Unternehmensverhalten?“. In: Festing, Marion; Martin, Albert; Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.) *Personalthorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung*. München, Mering: Hampp (Festschrift für Wolfgang Weber zum 65. Geburtstag), S. 87–119.
- Nienhüser, Werner (2003): „Macht“. In: Martin, Albert (Hrsg.) *Organizational Behaviour. Verhalten in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 139–172.
- Nowotny, Helga; Scott, Peter; Gibbons, Michael (2003): „Mode 2 Revisited. The New Production of Knowledge“. In: *Minerva*. 41 (3), S. 179–194.
- Nutz, Manfred (1991): *Räumliche Mobilität der Studierenden und Struktur des Hochschulwesens in der Bundesrepublik Deutschland (Diss)*. Köln: Geograph. Inst. d. Univ. zu Köln (Kölner geographische Arbeiten).
- OECD (Hrsg.) (2011): *Bildung auf einem Blick 2011*. Bielefeld: Bertelsmann.
- OECD (2007): *Higher Education and Regions: Globally Competitive, Locally Engaged*. Paris: OECD.
- Oliver, Christine (1991): „Strategic Responses to Institutional Processes“. In: *The Academy of Management Review*. 16 (1), S. 145–179.

- Olson, Mancur (1965): *The Logic of Collective Action*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Opp, Karl-Dieter; Wippler, Reinhard (1990): „Theoretischer Pluralismus und empirische Forschung“. In: Opp, Karl-Dieter; Wippler, Reinhard (Hrsg.) *Empirischer Theorienvergleich. Erklärungen sozialen Verhaltens in Problemsituationen*. Opladen: Westdt. Verl., S. 3–15.
- Orr, Dominic; Jaeger, Michael; Schwarzenberger, Astrid (2007): „Performance-Based Funding as an Instrument of Competition in German Higher Education.“. In: *Journal of Higher Education Policy and Management*. 29 (1), S. 3–23.
- Oseguera, L. (2010): „Service-Learning and Diversity as Mediums to Foster Civic and Community Engagement in Undergraduates“. In: Peterson, Penelope; Baker, Eva; McGaw, Barry (Hrsg.) *International Encyclopedia of Education*. 3. Aufl. Oxford: Elsevier, S. 866–873.
- Parsons, Talcott (1956): *Economy and Society. A Study in the Integration of Economic and Social Theory*. Glencoe, Ill: Free Press.
- Pasternack, Peer (Hrsg.) (2009): „Hochschulen in kritischen Kontexten. Forschung und Lehre in ostdeutschen Regionen. Hefthema (9 Einzelbeiträge)“. In: *Die Hochschule*. 18 (1).
- Pasternack, Peer (2006): „Was ist Hochschulforschung? Eine Erörterung anlässlich der Gründung der Gesellschaft für Hochschulforschung“. In: *Das Hochschulwesen*. 54 (3), S. 105–112.
- Pasternack, Peer (2007): „Zusammenfassung und Schlussfolgerungen. Die ostdeutschen Hochschulen als Elemente einer Problemlösungskonstellation Ost“. In: Pasternack, Peer (Hrsg.) *Stabilisierungsfaktoren und Innovationsagenturen. Die ostdeutschen Hochschulen und die zweite Phase des Aufbau Ost*. Leipzig: Akadem. Verl.-Anst., S. 367–442.
- Patton, Michael Quinn (2002): *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 3. Aufl. Thousand Oaks: Sage.
- Pechar, Hans (2006): *Bildungsökonomie und Bildungspolitik*. Münster: Waxmann (Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement).
- Pellert, Ada (1999): *Die Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen*. Wien [u.a.]: Böhlau (Studien zu Politik und Verwaltung).
- Peterson, Marvin W. (2007): „The Study of Colleges and Universities as Organizations“. In: Gumpert, Patricia J. (Hrsg.) *Sociology of Higher Education. Contributions and their Contexts*. Baltimore: Johns Hopkins Univ. Press, S. 147–184.
- Pettigrew, Andrew M. (1990): „Longitudinal Field Research on Change. Theory and Practice“. In: *Organization Science*. 1 (3), S. 267–292.
- Pfeffer, Jeffrey (1987): „Bringing the Environment Back in. The Social Context of Business Strategy“. In: Teece, David J. (Hrsg.) *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge, Mass.: Bullinger, S. 119–135.
- Pfeffer, Jeffrey (2005): „Developing Resource Dependence Theory. How Theory is Affected by its Environment“. In: Smith, Ken G.; Hitt, Michael A. (Hrsg.) *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*. New York: Oxford Univ. Press, S. 436–459.
- Pfeffer, Jeffrey (1992): *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

- Pfeffer, Jeffrey; Salancik, Gerald R. (1974): „Organizational Decision Making as a Political Process. The Case of a University Budget“. In: *Administrative Science Quarterly*. 19 (2), S. 135–151.
- Pfeffer, Jeffrey; Salancik, Gerald R. (2003): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective (Erstausg. 1978)*. 2. Aufl. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Pilbeam, Colin (2008): „Designing an Entrepreneurial University in an Institutional Setting“. In: *Higher Education Policy*. 21 (3), S. 393–404.
- Plowman, Donde Ashmos; Baker, Lakami T; Beck, Tammy E; u. a. (2007): „Radical Change Accidentally. The Emergence and Amplification of Small Change“. In: *Academy of Management Journal*. 50 (3), S. 515–543.
- Porter, Michael E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Basingstoke [u.a.]: Macmillan.
- Porter, Michael Eugene (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Power, Dominic; Malmberg, Anders (2008): „The Contribution of Universities to Innovation and Economic Development: In What Sense a Regional Problem?“. In: *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 1 (2), S. 233–245.
- Quapp, Ulrike (2007): „Akkreditierung. Ein Angriff auf die Freiheit der Lehre“. In: *Wissenschaftsrecht*. 43 (4), S. 346–363.
- Van Raan, Anthony F. J. (2005): „Fatal Attraction. Conceptual and Methodological Problems in the Ranking of Universities by Bibliometric Methods“. In: *Scientometrics*. 62 (1), S. 133–143.
- Ramm, M; Multrus, F; Bargel, Tino (2011): *Studiensituation und studentische Orientierungen. II. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen, Langfassung*. Bonn, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Rennen-Allhoff, Beate (2007): „Droht ein stärkeres Bildungsgefälle als Folge der Föderalismusreform?“. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*. 29 (3), S. 40–45.
- Rhoades, Gary (2007): „The Study of the Academic Profession“. In: Gumpert, Patricia J. (Hrsg.) *Sociology of Higher Education. Contributions and their Contexts*. Baltimore: Johns Hopkins Univ. Press, S. 113–146.
- Ridder, Hans-Gerd; Hoon, Christina; McCandless, Alina (2009): „The Theoretical Contribution of Case Study Research to the Field of Strategy and Management“. In: *Research Methodology in Strategy and Management*. 5 (1), S. 137–175.
- Ridder, Hans-Gerd; Welte, Heike; Auer, Manfred; u. a. (2006): „Universitäten zwischen Eigensinn und strategischer Orientierung“. In: *Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne*. 2. Aufl. München: Hampp (Universität und Gesellschaft. Schriftenreihe zur Universitätsentwicklung), S. 101–113.
- Röbken, Heinke (2011): „Forschungsproduktivität von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen. Eine empirische Analyse von Publikationsaktivitäten vor und nach der Berufung“. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*. 33 (3), S. 62–81.

- Röbken, Heinke (2006): „Profile deutscher Universitätsleitungen“. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*. 28 (4), S. 6–29.
- Rowan, Brian (2006): „The New Institutionalism and the Study of Educational Organizations. Changing Ideas for Changing Times“. In: Meyer, Heinz-Dieter; Rowan, Brian (Hrsg.) *New Institutionalism in Education*. Albany, NY: State Univ. of New York Press, S. 15–32.
- Rutten, Roel; Boekema, Frans (2009): „Universities and Regional Development. Book Review Essay“. In: *Regional Studies*. 43 (5), S. 771–775.
- Rutten, Roel; Boekema, Frans; Kuijpers, Elsa (2003): „Economic Geography of Higher Education. Setting the Stage“. In: Rutten, Roel; Boekema, Frans; Kuijpers, Elsa (Hrsg.) *Economic Geography of Higher Education. Knowledge, Infrastructure and Learning Regions*. London [u.a.]: Routledge (Routledge Studies in Business Organizations and Networks), S. 1–15.
- Rutten, Roel; Boeker, Warren (2007): „The Learning Region. A Conceptual Anatomy“. In: Rutten, Roel; Boekema, Frans (Hrsg.) *The Learning Region. Foundations, State of the Art, Future*. Cheltenham UK, Northampton MA: Edward Elgar, S. 127–142.
- Sá, Carla; Florax, Raymond J. G. M.; Rietveld, Piet (2004a): „Determinants of the Regional Demand for Higher Education in The Netherlands. A Gravity Model Approach“. In: *Regional Studies*. 38 (4), S. 375–392.
- Sá, Carla; Florax, Raymond J. G. M.; Rietveld, Piet (2004b): *Does Accessibility to Higher Education matter? Choice Behavior of High School Graduates in the Netherlands*. Amsterdam, Rotterdam: Tinbergen Institute (Tinbergen Institute Discussion Paper).
- Sandberger, Georg (2005): „Finanzierung staatlicher Hochschulen über Ziel- und Leistungsvereinbarungen“. In: Fehling; Kämmerer; Schmidt (Hrsg.) *Hochschulen zwischen Gleichheitsidee und Elitestreben. Rechtsfragen der Differenzierung*. Köln u.a.: Heymanns, S. 21–34.
- Sassen, Saskia (1997): „Metropole. Grenzen eines Begriffes“. In: Fuchs, Gotthard; Moltmann, Bernhard; Prigge, Walter (Hrsg.) *Mythos Metropole*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp (Edition Suhrkamp), S. 165–177.
- Schedler, Kuno (2007): „Public Management und Public Governance“. In: Benz, Arthur; Lütz, S; Schimank, Uwe; u. a. (Hrsg.) *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schedler, Kuno (2006): „Wie entwickelte sich die internationale Debatte um das New Public Management? Versuch einer Übersicht“. In: Jann, Werner; Röber, Manfred; Wollmann, Hellmut (Hrsg.) *Public Management. Grundlagen, Wirkungen, Kritik. Festschrift für Christoph Reichard zum 65. Geburtstag*. Berlin: Ed. Sigma, S. 95–108.
- Schenker-Wicki, Andrea (2009): „Innovation, Accountability, Performance. Vortrag auf der Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung“. Speyer 2009.
- Schimank, Uwe (2001): „The Situation of Academic Staff in German Higher Education“. In: Enders, Jürgen (Hrsg.) *Academic Staff in Europe. Changing Contexts and Conditions*. Westport, Conn. [u.a.]: Greenwood Press, S. 115–136.

- Schimank, Uwe; Lange, Stefan (2009): „Germany. A Latecomer to New Public Management“. In: *University Governance. Western European Comparative Perspectives*. Dordrecht: Springer (Higher Education Dynamics), S. 51–75.
- Schlegel, Monika (2006): *Professoren und Professorinnen an den Fachhochschulen in Niedersachsen. Eine berufssoziologische empirische Untersuchung (Diss)*. Oldenburg: Universität Oldenburg.
- Schramm, Florian; Zeitlhöfler, Ingrid (2007): „Folgen wahrgenommener Gerechtigkeit des Anreizsystems für Arbeitseinstellung und Arbeitsverhalten von HochschullehrerInnen. Explorationen in einem allzu bekannten Terrain“. In: Matiaske, Wenzel; Holtmann, Doris (Hrsg.) *Leistungsvergütung im Öffentlichen Dienst*. München; Mering: Hampp, S. 179–187.
- Schröer, Andreas (2009): „Institutionalisierungsprozesse an US-amerikanischen Hochschulen. Am Beispiel von Liberal Arts Colleges und Community Colleges“. In: Koch, Sascha; Schemmann, Michael (Hrsg.) *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag (Organisation und Pädagogik), S. 190–212.
- Schubert, Fritz (2008): „FH: Wir-4 jubelt, Wesel hofft“. *Rheinische Post*. Abgerufen am 03.06.2011 von http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A20&T_FORMAT=5&DOKM=3516551_RP_0&TREFFER_NR=5&WID=97322-3510381-51129_7.
- Schuh, Arnold (2009): „Fallstudien in der Strategieforschung“. In: Buber, Renate; Holzmüller, Helmut H. (Hrsg.) *Qualitative Marktforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch), S. 999–1017.
- Scott, Peter (2010): „Higher Education and the Transformation of Society“. In: Peterson, Penelope; Baker, Eva; McGaw, Barry (Hrsg.) *International Encyclopedia of Education*. 3. Aufl. Oxford: Elsevier, S. 370–376.
- Scott, W. Richard (2005): „Institutional Theory. Contributing to a Theoretical Research Programm“. In: Smith, Ken G.; Hitt, Michael A. (Hrsg.) *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*. New York: Oxford Univ. Press, S. 460–484.
- Scott, William Richard (2001): *Institutions and Organizations*. 2. Aufl. Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage (Foundations for Organizational Science).
- Scott, William Richard; Davis, Gerald Fredrick (2007): *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open Systems Perspectives*. 5. Aufl. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prenice Hall.
- Seckelmann, Margrit (2010): „Rechtliche Grundlagen und Rahmensetzungen“. In: Simon, Dagmar; Knie, Andreas; Hornbostel, Stefan (Hrsg.) *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 106–117.
- Seidler, Hans H. (2004): „Kennzahlen als Informations- und Steuerungsinstrument für Hochschulen. Eine Zwischenbilanz“. In: *Wissenschaftsmanagement*. 10 (5), S. 20–23.
- Shattock, Michael (2003): *Managing Successful Universities*. Maidenhead England: Open Univ. Press (The Society for Research into Higher Education and Open Univ. Press Imprint).

- Shinn, Terry (2002): „The Triple Helix and New Production of Knowledge“. In: *Social Studies of Science*. 32 (4), S. 599–614.
- Simon, D.; Schulz, P.; Sondermann, M. (2010): „Abgelehnte Exzellenz. Die Folgen und die Strategien der Akteure“. In: Leibfried, Stephan (Hrsg.) *Die Exzellenzinitiative. Zwischenbilanz und Perspektiven*. Frankfurt a. M., New York: Campus (Forschungsberichte. Interdisziplinäre Arbeitsgruppen, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften), S. 161–197.
- Slaughter, S. (2010): „Research Commercialization“. In: Peterson, Penelope; Baker, Eva; McGaw, Barry (Hrsg.) *International Encyclopedia of Education*. 3. Aufl. Oxford: Elsevier, S. 300–306.
- Slaughter, Sheila A.; Leslie, Larry L. (1997): *Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore: Johns Hopkins Univ. Press.
- Slaughter, Sheila; Rhoades, Gary (2004): *Academic Capitalism and the New Economy. Markets, State, and Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins Univ. Press.
- Smith, Anthony; Webster, Frank (Hrsg.) (1997): *The Postmodern University? Contested Visions of Higher Education in Society*. Buckingham: Open Univ. Press (The Society for Research into Higher Education and Open Univ. Press Imprint).
- Sporn, Barbara (1999): *Adaptive University Structures. An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities*. London [u.a.]: Kingsley (Higher Education Policy Series).
- Stake, Robert E. (1995): *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks [u.a.]: Sage.
- Staw, Barry M.; Sandelands, Lance E.; Dutton, Jane E. (1981): „Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior. A Multilevel Analysis“. In: *Administrative Science Quarterly*. 26 (4), S. 501–524.
- Stichweh, Rudolf (2009): *Die Universität in der Wissensgesellschaft. Wissensbegriffe und Umweltbeziehungen der modernen Universität*. Berlin: Abschlusskonferenz der Böll-Campustour.
- Stolz, Ingo; Hendel, Darwin D.; Horn, Aaron S. (2010): „Ranking of Rankings. Benchmarking Twenty-Five Higher Education Ranking Systems in Europe“. In: *Higher Education*. 60 (5), S. 507–528.
- Taylor, James S.; Ferreira, José Brites; Lourdes Machado, Maria de; u. a. (Hrsg.) (2008): *Non-University Higher Education in Europe*. Dordrecht: Springer (Higher Education Dynamics).
- Teichler, Ulrich (2008a): „Der Jargon der Nützlichkeit. Zur Employability-Diskussion im Bologna-Prozess“. In: *Das Hochschulwesen*. 56 (3), S. 68–79.
- Teichler, Ulrich (2003): „Die Entstehung eines superkomplexen Systems der Qualitätsbewertung in Deutschland“. In: Mayer, Evelies; Daniel, Hans-Dieter; Teichler, Ulrich (Hrsg.) *Die neue Verantwortung der Hochschulen. Anregungen aus dem internationalen Vergleich, der Hochschulforschung und Praxisbeispielen*. Bonn: Lemmens (Hochschule innovativ), S. 213–216.

- Teichler, Ulrich (1996): „Diversity in Higher Education in Germany. The Two-Type Structure“. In: Meek, V. Lynn; Goedegebuure, Leo; Kivinen, Osmo; u. a. (Hrsg.) *The Mockers and the Mocked. Comparative Perspectives on Differentiation, Convergence, and Diversity in Higher Education*. Oxford [u.a.]: Pergamon (Issues in Higher Education), S. 117–137.
- Teichler, Ulrich (2010): „Diversity of Higher Education“. In: Peterson, Penelope; Baker, Eva; McGaw, Barry (Hrsg.) *International Encyclopedia of Education*. 3. Aufl. Oxford: Elsevier, S. 347–353.
- Teichler, Ulrich (2008b): „The End of Alternatives to Universities or New Opportunities?“. In: Taylor, James S.; Ferreira, José Brites; Machado, Maria de Lourdes; u. a. (Hrsg.) *Non-University Higher Education in Europe*. Dordrecht: Springer (Higher Education Dynamics), S. 1–13.
- Teichler, Ulrich (1982): „Universität und Umland. Allgemeine theoretische Darstellungen“. In: Kellermann, Paul (Hrsg.) *Universität und Umland. Beziehungen zwischen Hochschule und Region*. Klagenfurt: Kärntner (Klagenfurter Beiträge zur bildungswissenschaftlichen Forschung), S. 15–39.
- Thomas, Gary (2011): *How to do Your Case Study. A Guide for Students and Researchers*. Los Angeles, Calif. [u.a.]: Sage.
- Thomi, Walter; Sternberg, Rolf (2008): „Cluster. Zur Dynamik von Begrifflichkeiten und Konzeptionen“. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*. 52 (2-3), S. 73–78.
- Tolbert, Pamela S. (1985): „Institutional Environments and Resource Dependence. Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education“. In: *Administrative Science Quarterly*. 30 (1), S. 1–13.
- Torka, Marc (2006): „Die Projektförmigkeit der Forschung“. In: *Die Hochschule*. 15 (1), S. 63–83.
- Trute, Hans-Heinrich; Denkhaus, Wolfgang; Bastian, Bärbel; u. a. (2007): „Governance Modes in University Reform in Germany. From the Perspective of Law“. In: Jansen, Dorothea (Hrsg.) *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*. Dordrecht: Springer, S. 155–174.
- Türk, Klaus (2000): „Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation“. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hrsg.) *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. 2. Aufl. Opladen: VS Verlag, S. 124–176.
- Tutt, Lars (2009): „Public Relations als Element der Hochschulmarketing-Kommunikation“. In: Voss, Rüdiger (Hrsg.) *Hochschulmarketing*. 2. vollst. überarb. Aufl. Lohmar [u.a.]: Eul (Wissenschafts- und Hochschulmanagement), S. 163–179.
- Välimaa, Jussi (2008): „Cultural Studies in Higher Education Research“. In: Välimaa, Jussi; Ylijoki, Oili-Helena (Hrsg.) *Cultural Perspectives on Higher Education*. Dordrecht: Springer, S. 9–25.
- De Vaus, David A. (2001): *Research Design in Social Research*. Los Angeles [u.a.]: Sage.
- Voss, Rüdiger; Gruber, Thorsten (Hrsg.) (2006): *Hochschulmarketing*. Lohmar [u.a.]: Eul.
- Wachelder, Joseph (2003): „Democratizing Science. Various Routes and Visions of Dutch Science Shops“. In: *Science, Technology, & Human Values*. 28 (2), S. 244–273.

- Watson, D. (2010): „Universities' Engagement with Society“. In: Peterson, Penelope; Baker, Eva; McGaw, Barry (Hrsg.) *International Encyclopedia of Education*. 3. Aufl. Oxford: Elsevier, S. 398–403.
- Webler, Wolff-Dietrich (2010): *Der Forschungsgegenstand Hochschule und Region. Neue Aktualität oder Anachronismus?* Bielefeld: unveröffentlichtes Manuskript.
- Webler, Wolff-Dietrich (1984): *Hochschule und Region. Wechselwirkungen*. Weinheim [u.a.]: Beltz (Bielefelder Beiträge zur Ausbildungsforschung und Studienreform).
- Webler, Wolff-Dietrich (1986): „Regionalisierung der Bildungsangebote im tertiären Bereich“. In: Neusel, Aylâ (Hrsg.) *Hochschulentwicklung seit den sechziger Jahren. Kontinuität, Umbrüche, Dynamik?* Weinheim [u.a.]: Beltz (Blickpunkt Hochschuldidaktik), S. 179–211.
- Weick, Karl E. (1976): „Educational Organizations as Loosely Coupled Systems“. In: *Administrative Science Quarterly*. 21 (1), S. 1–19.
- Whetten, David A. (1987): „Organizational Growth and Decline Processes“. In: *Annual Review of Sociology*. 13, S. 335–358.
- Wilkesmann, Uwe (2012): „Auf dem Weg vom Gelehrten zum abhängig Beschäftigten? Zwei deutschlandweite Surveys zur Lehrmotivation von Professoren“. In: Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian J. (Hrsg.) *Hochschule als Organisation*. VS Verlag (Organisationssoziologie), S. 363–381.
- Willich, Julia; Buck, Daniel; Heine, Christoph; u. a. (2011): *Studienanfänger im Wintersemester 2009/10. Wege zum Studium, Studien- und Hochschulwahl, Situation bei Studienbeginn*. Hannover: HIS Forum Hochschule.
- Winter, Martin (2004): „Fachbereiche und Fakultäten. Bestehende Organisationsstrukturen und aktuelle Reformprojekte an Universitäten“. In: *Die Hochschule*. 13 (1), S. 100–142.
- Winter, Martin (2007): „Programm-, Prozess- und Problem Akkreditierung. Die Akkreditierung von Studiengängen und ihre Alternativen“. In: *Die Hochschule*. 16 (2), S. 88–124.
- Winter, Martin (2012): „Wettbewerb im Hochschulwesen“. In: *Die Hochschule*. 21 (2), S. 17–45.
- Wissenschaftsrat (2006): *Empfehlungen zum arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems*. Köln: Wissenschaftsrat.
- Wissenschaftsrat (1985): *Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem*. Bonn.
- Wissenschaftsrat (2010): *Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen*. Köln: Wissenschaftsrat.
- Wissenschaftsrat (2002): *Empfehlungen zur Entwicklung der Fachhochschulen*. Köln: Wissenschaftsrat.
- Wolter, Andrä (1999): „Hochschulstandorte und regionale Aspekte der Studienentscheidung – oder: Wie attraktiv ist ein Studium in Sachsen-Anhalt?“. In: *Studieren in Sachsen-Anhalt*. Wittenberg.
- Yin, Robert K. (2012): *Applications of Case Study Research*. 3. Aufl. Los Angeles, Calif. [u.a.]: Sage.

- Yin, Robert K. (2003): *Case Study Research. Design and Methods*. 3. Aufl. Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage (Applied Social Research Methods).
- Yin, Robert K. (1981): „The Case Study Crisis. Some Answers“. In: *Administrative Science Quarterly*. 26 (1), S. 58–65.
- Zahra, Shaker A.; George, G (2002): „Absorptive Capacity. A Review, Reconceptualization, and Extension“. In: *Academy of Management Review*. 27 (2), S. 185–203.
- Zammuto, Raymond F.; Whetten, David A.; Cameron, Kim S. (1983): „Environmental Change, Enrollment Decline and Institutional Response. Speculations on Retrenchment in Colleges and Universities“. In: *Peabody Journal of Education*. 60 (2), S. 93–107.
- Ziegele, Frank (1998): *Hochschule und Finanzautonomie. Grundlagen und Anwendung einer politisch-ökonomischen Theorie der Hochschule*. Frankfurt am Main [u.a.]: Lang (Kollektive Entscheidungen, Wirtschaftspolitik und öffentliche Finanzen).
- Ziegele, Frank; Mayer, Peter (2009): „Competition, Autonomy and New Thinking. Transformation of Higher Education in Federal Germany“. In: *Higher Education Management and Policy*. 21 (2), S. 49–68.
- Zucker, Lynne G. (1988): *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*. Cambridge: HarperBusiness.