

Fred G. Becker, Georg Krücken, Elke Wild (Hg.)



# Gute Lehre in der Hochschule

Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen  
und Reformen



Fred G. Becker, Georg Krücken, Elke Wild (Hg.)

# Gute Lehre in der Hochschule

Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen  
und Reformen



© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
Bielefeld 2012

Gesamtherstellung:  
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld  
**wbv.de**

Umschlagabbildung: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Bestellnummer: 6004202  
ISBN: 978-3-7639-4916-8 (Print)  
ISBN: 978-3-7639-4917-5 (E-Book)  
Printed in Germany

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

# Inhalt

---

Hochschulmanagement und Hochschullehre im Spannungsfeld von Organisation und Individuum – eine Einleitung in den Themenband <i>Fred G. Becker/Georg Krücken/Elke Wild</i> .....	5
--	---

## Panel 1: Governance und Personalmanagement

Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen? <i>Katharina Kloke/Georg Krücken</i> .....	13
Governance von Hochschulen: Einfluss von organisatorischen Rahmenbedingungen auf „gute Lehre“ <i>Fred G. Becker</i> .....	31
Individualistische Steuerung? Oder Steuerung von Individuen? <i>Annette-Christina Kopatz/Prof. Dr. Rolf König</i> .....	51
Governance und Personalmanagement im Hochschulkontext – Zusammenfassung der ersten Paneldiskussion <i>Georg Krücken</i> .....	67

## Panel 2: Lernmotivation im Kontext Hochschule

Neue Governance und die Steuerung akademischer Lehre – Empirische Ergebnisse zweier repräsentativer Umfragen <i>Uwe Wilkesmann</i> .....	75
Ist Bologna angekommen? Nachwuchswissenschaftler/innen und die Umsetzung der Studienreform an deutschen Universitäten <i>Wiebke Esdar/Julia Gorges</i> .....	99

Zufriedenheit von Lehrenden an deutschen Universitäten mit ihrer Lehrtätigkeit <i>Elke Heise/Ute Zaepfnick-Rothe</i> .....	115
Die Lehrmotivation von Professorinnen und Professoren – Befunde zu ihrer Ausprägung und ihren Bedingungen <i>Ralph Stegmüller/Wögen N. Tadsen/Fred G. Becker/Elke Wild</i> .....	137
Lehrmotivation im Kontext Hochschule – Zusammenfassung der zweiten Paneldiskussion <i>Elke Wild</i> .....	159
 <b>Panel 3: Abschlussdiskussion</b>	
Hochschulmanagement und Hochschullehre – ein Fazit <i>Fred G. Becker</i> .....	173
<b>Verzeichnis der Autoren und Autorinnen</b> .....	179

# Hochschulmanagement und Hochschullehre im Spannungsfeld von Organisation und Individuum – eine Einleitung in den Themenband

---

FRED G. BECKER/GEORG KRÜCKEN/ELKE WILD

Die 2007 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) aufgelegte Förderlinie „Hochschulforschung als Beitrag zur Professionalisierung der Hochschullehre“ war von dem übergeordneten Anspruch getragen, die systematische Analyse des Wissenschafts- bzw. Hochschulsystems voranzutreiben. Hiermit sollte den Akteuren in Hochschulen sowie der Hochschulpolitik in Zeiten umfassender Reform- und Modernisierungsanstrengungen wissenschaftlich gesichertes Wissen über die (un-)erwünschten Wirkungen ihres Handelns bereitgestellt werden. Ziel des Bielefelder Workshops „Hochschulmanagement und Lehre im Spannungsfeld von Organisation und Individuum“ war es, thematisch verwandte Projekte dieser Förderlinie zu bündeln, um Befunde zu Fragen der Steuerung von „guter Lehre“ zusammenzutragen, vergleichend zu diskutieren und – gemeinsam mit Praktikern und Vertretern relevanter Institutionen wie Stifterverband, HIS und CHE – in ihren praktischen und wissenschaftsimmanenten Implikationen auszuloten. Bereits an dieser Stelle lässt sich ein zentrales Ergebnis des Workshops festhalten: Die Initiative des BMBF hat entscheidend dazu beigetragen, dass in einem vergleichsweise kurzen Zeitraum der wissenschaftliche Kenntnisstand in grundlegenden Fragen der Steuerung von Hochschullehre und der Voraussetzungen für „gute Lehre“ substanziell erweitert wurde.

Es ist ein besonderes Verdienst der im Workshop vertretenen Projekte, dass sie wissenschaftliches Neuland beschrritten und sich ergänzende sowie in Teilen überlappende Fragestellungen mit Rückgriff auf disziplinspezifische Theorien und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Informanden adressiert haben. Von besonderer Bedeutung ist hier, dass unterschiedliche disziplinäre Perspektiven,

insbesondere die der Psychologie, der Soziologie und der Wirtschaftswissenschaften, in den meisten Projekten verschränkt wurden. Einerseits wird dadurch die bereits gut erforschte Sichtweise der Studierenden durch die Perspektive anderer bedeutsamer Akteure, maßgeblich der der Hochschullehrenden (inklusive Postgraduierte, Postdoktoranden/innen, neuberufene Professoren/innen, etablierte Hochschullehrende) und der der Hochschulleitungen ergänzt. Andererseits werden theoretisch begründbare Bedingungen „guter Lehre“, die sich aus der disziplinären Verortung und interdisziplinären Fundierung der Projekte herleiten lassen, einer empirischen Prüfung unterzogen. Dies erlaubt es auch, die deskriptiven Befunde mit präskriptiven Elementen anzureichern.

Die hier berücksichtigte Datenbasis ist ausgesprochen breit und vielfältig: sehr umfassende Datensätze wurden in Online-Befragungen gewonnen, die teilweise alle Statusgruppen umfassten (ca. 40.000 Lehrende in LeWI, vgl. Beitrag von Heise et al.), in der Regel jedoch spezielle Adressatengruppen (im Beitrag von Wilkesmann über 2000 Professoren/innen; im Beitrag von Esdar und Gorges ca. 700 Nachwuchswissenschaftler/innen sowie im Beitrag von Kopatz und König 46 Hochschulleitungen). Diese methodische Herangehensweise wurde in einigen Projekten ergänzt durch qualitative Vorgehensweisen: über alle Projekte hinweg wurden halb-standardisierte Interviews mit insgesamt 41 Hochschulleitungen (vgl. Beiträge von Kloke und Krücken; Kopatz und König sowie Becker) und über 250 Neuberufenen (vgl. Beitrag von Stegmüller und Tadsen) durchgeführt. Darüber hinaus wurden in qualitativen Fallstudien an insgesamt 24 Universitäten jeweils mehrere Interviews mit Vertretern/innen verschiedener einschlägiger Support- und Verwaltungs-Einrichtungen (vgl. Beitrag Kloke und Krücken) geführt. Selbstredend sind manche interessante Detailergebnisse aufgrund von forschungspragmatisch erzwungenen Beschränkungen (noch) schwer zu interpretieren. Fragen der Generalisierbarkeit der Befunde etwa stellen sich – in je eigener Form – sowohl dann, wenn bestimmte Teilgruppen von Hochschullehrenden herausgegriffen werden (wie im MogLI- oder ConGo-Projekt), als auch in bewusst umfänglich angelegten Befragungen mit (erwartbar) niedrigeren Rücklaufquoten (wie im LeWI-Projekt und in den Surveys von Wilkesmann). Zu problematisieren ist ferner die querschnittliche Anlage aller Projekte, die bekanntlich weder eine Rekonstruktion von Wandelprozessen noch eine Prüfung von Kausalaussagen im engeren Sinne erlaubt. So lassen sich aus unserer Sicht vor allem aus der Gesamtschau aller Projekte praxeologisch bedeutsame Erträge „herausdestillieren“ und perspektiv anzu- gehende Forschungsdesiderate schärfer als bislang konturieren.

Ohne den nachfolgenden Ausführungen vorgreifen zu wollen, seien hier zwei zentrale Erträge herausgestellt:

- (1) Die output-orientierte „educational governance-policy“ ist angekommen: Hochschulleitungen nehmen unisono externe *Steuerungserwartungen* wahr und reagieren hierauf. Gleichwohl sind erhebliche Variationen in den *Steuerungsansprüchen*, in den *Steuerungsphilosophien* und im strategisch begründeten *Maßnahmenkatalog* zu konstatieren. Diese müssen nicht unterschiedlichen Steuerungskompetenzen geschuldet sein, sondern können einen sinnvollen Umgang mit unterschiedlichen externen und internen Restriktionen signalisieren. In der zukünftigen Hochschulforschung gilt es entsprechend, vergleichende Wirkungsanalysen auf Basis empirisch begründeter Typologien (etwa Kontrastierung von Technischen Universitäten und Volluniversitäten, Fachhochschulen und Universitäten, privaten und staatlichen Hochschulen, Institutionalisten und Kulturalisten, s. Becker et al. 2012) und unter Berücksichtigung der besonderen Verfasstheit von Hochschulen (Multifunktionseinrichtungen, multiple Ziele u. a. m.) vorzunehmen.
- (2) Auch und vor allem im Bereich Lehre erachten Hochschulleitungen ein „Spielen über Bande“ als einzig möglich oder vorteilhaft, da die direkte Steuerung der Lehrenden keine sinnvolle Option darstellt. Die hier gebündelten Projekte liefern insofern praktisch bedeutsame Hinweise, als sie strategische, personale und organisationale *Voraussetzungen* für gute Lehre adressieren. Die Befunde stützen die besondere Bedeutung dezentraler Verantwortung in dreierlei Hinsicht: Erstens betonen sie das verfügbare Humankapital (die Mehrzahl der Lehrenden gilt als intrinsisch motiviert und zufrieden) und weisen primär auf dezentraler Ebene verortete Bedingungen (v. a. Autonomie, Vielfalt, Lehrkultur, Personaleinführung) als prognostisch bedeutsam aus für relevante Outcomes wie Lehrmotivation, zeitliches Lehrengagement, Commitment und Arbeitszufriedenheit. Zweitens zeichnet sich ab, dass Chancen und Grenzen zentraler Steuerung (gängige New Public Management-Maßnahmen in Form monetärer und immaterieller Anreize) derzeit kaum abschätzbar sind. Hier spielt auch das an deutschen Hochschulen noch unzureichende Informations- und Kommunikationsmanagement eine wichtige Rolle. Drittens scheint die (quantitative) Bereitstellung von Support-Strukturen keinen Mehrwert zu erzeugen, sofern nicht (a) die institutionelle Verankerung stimmt und (b) ein Angebot bereitgestellt wird, das in Art und Niveau den spezifischen Belangen verschiedener Adressatengruppen (Nachwuchswissenschaftler/innen, Professoren/innen) Rechnung trägt. Weiterführende Arbeiten sind notwendig, um hier neben deskriptiven und explikativen auch dezidiert praxeologische Aussagen zu ermöglichen.



Hier und an vielen anderen Stellen zeigt sich, dass die Befunde normativ hoch aufgeladene Debatten entzünden mögen. Gleichwohl wird sich u. E. der Nutzen aktueller und zukünftiger Hochschulforschung in dem Ausmaß erweisen, in dem sie zur Versachlichung bildungspolitisch relevanter Fragen beiträgt.

Uns erschien es sinnvoll zu sein, verschiedene, örtlich und/oder thematisch miteinander verbundene Projekte der o. g. Förderlinie gemeinsam mit einigen wenigen anderen Experten/innen der Hochschulforschung zu einem Arbeitsworkshop zusammenzubringen. Ziele waren zum einen der gemeinsame Austausch über die jeweils ermittelten Ergebnisse und Interpretationen sowie zum anderen über die sich hieraus ergebenden Folgerungen für Hochschulforschung wie -praxis. Dazu hatten wir den Workshop in drei thematisch geordnete Panels geteilt, die sich jeweils über einschlägige Fachvorträge und eine abschließende gemeinsame Diskussion den übergeordneten Themen widmeten.

Im Panel 1: **Governance und Personalmanagement** standen Fragen im Vordergrund wie: Wie reagieren Hochschulen auf organisationale Rahmenbedingungen, Anreizstrukturen, externe Erwartungen und den Governance-Wandel? Wie haben sich Hochschulen auf die zunehmenden Anforderungen im Bereich Lehre vorbereitet und was tut sich derzeit? Welche Rolle nehmen Hochschulleitungen und Supporteinrichtungen ein? Wie stellt sich der „Wert“ von Lehre aktuell dar? Welche Möglichkeiten sehen Hochschulleitungen zur Sicherung der Qualität der Lehre, wie beurteilen sie Erfordernisse? Wo kann das Personalmanagement ansetzen, um die Qualität der Lehre zu verbessern? Hier sind die Beiträge von Katharina Kloke und Georg Krücken zum ConGo-Projekt, von Fred G. Becker zum MogLI-Projekt, von Anette Kopatz und Rolf König zum „QualitAS Lehre“-Projekt und von Uwe Wilkesmann zum Projekt „Governance an Hochschulen“ einzuordnen. Die Diskussion ist im Beitrag von G. Krücken zusammengefasst.

Im Panel 2: **Lehrmotivation im Kontext** beschäftigten wir uns mit folgenden Fragen: Wie (hoch und in welcher Form) sind Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer für die Lehre motiviert? Welche Kontextbedingungen kovariieren mit dem Lehrengagement der individuellen Akteure? Welche Bedürfnisse werden formuliert und wodurch sehen sich Lehrende motiviert? Welchen Stellenwert nimmt Lehre aus Sicht von Nachwuchswissenschaftlern/innen im Spektrum der multiplen Anforderungen und Ziele ein, und wie stark konfliktieren eigene Ziele in der Lehre mit anderen Anforderungen? Mit Beiträgen von Wiebke Esdar (zum ConGo-Projekt), Elke Heise (zum LeWi-Projekt) sowie Ralph Stegmüller und Wögen Tadsen (zum MogLI-Projekt) fokussierten wir die entsprechenden einschlägigen Ergebnisse der Hochschulforschung. Die zweite Paneldiskussion ist im Beitrag von E. Wild zusammengefasst.

Im Zentrum des **Abschlusspanels** standen Fragen nach den praktischen und politischen Implikationen. Es galt die Ergebnisse von Panel 1 und Panel 2 unter der Fragestellung zusammenzuführen: Welche Handlungsimplicationen ergeben sich für die Hochschulen selbst und für die Bildungspolitik? Welche neuen Forschungsfragen haben die bisherigen Untersuchungen aufgeworfen? Diese abschließenden und über die bisherige Forschung hinausreichenden Fragen wurden von allen Teilnehmenden des Workshops engagiert und zum Teil durchaus kontrovers diskutiert (vgl. Beitrag *Hochschulmanagement und Hochschullehre* von F. Becker).

Der Workshop wie auch der vorliegende Tagungsband wären ohne die organisatorische wie praktische Hilfestellung verschiedener Personen nicht möglich gewesen, erst recht nicht die sehr produktive Stimmung auf dem Workshop. Ganz besonderen Dank schulden wir dabei Dipl.-Psych. Wiebke Esdar, B.A. sowie Dipl.-Kfm. Wögen Tadsen. Beide haben sehr engagiert, initiativ und aktiv an der Workshop-Planung und -Umsetzung mitgewirkt sowie auch den Tagungsband entsprechend begleitet. Darüber hinaus möchten wir auch folgenden Personen danken, die in unterschiedlicher Weise und durch verschiedene Beiträge sowohl den Workshop als auch die Erstellung dieses Bandes unterstützt haben: Dipl.-Soz. Ralph Stegmüller, Dr. Julia Gorges, Dipl.-Soz. Katharina Kloke, Irene Stieglitz und Erika Mohnhardt.

Bielefeld und Kassel, im Mai 2012

Die Herausgeber



# **Panel 1: Governance und Personalmanagement**

---



# Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen?

## *Wahrnehmung und Umgang mit Zielkonflikten an deutschen Hochschulen aus der Organisationsperspektive unter besonderer Berücksichtigung der akademischen Lehre*

---

KATHARINA KLOKE/GEORG KRÜCKEN

### 1 Einleitung

Die Möglichkeiten, der akademischen Lehre einen höheren Stellenwert einzuräumen, werden gegenwärtig viel diskutiert und bilden den Anlass zahlreicher Initiativen und Programme. Zumeist geraten hier die Lehrenden, ihre Motivlagen, Anreizstrukturen und Präferenzen in den Blick. Demgegenüber möchten wir in diesem Beitrag den Blick dezidiert auf die Organisation „Universität“ richten. Unsere These ist, dass aus der Organisationsperspektive Fragen der Lehre im Rahmen von Zielkonflikten wahrgenommen und bewältigt werden. Zugleich unterliegen die Möglichkeiten der Steuerung der Lehre – und damit der Lehrenden – in Universitäten spezifischen Restriktionen. Dies führt dazu, dass vor allem indirekte und auf Freiwilligkeit setzende Formen der Steuerung präferiert werden.

Zielkonflikte sind ubiquitär, sowohl auf der individuellen Ebene als auch in Organisationen und Gesellschaften. Für Universitäten gilt, dass sie Multifunktionseinrichtungen sind, die mit Forschung und Lehre zwei grundlegende und nicht hierarchisierbare Hauptziele verfolgen. Aus der prinzipiellen Gleichwertigkeit beider Ziele resultieren Spannungen (z. B. zwischen Forschung und Lehre, Breiten- und Spitzenorientierung, etc.), die dadurch verschärft werden, dass zunehmend weitere gesellschaftliche Ansprüche an Hochschulorganisationen und -leitungen adressiert werden (Wissens- und Technologietransfer, Geschlechtergerechtigkeit, Internationalisierung, etc.). Dies prägt den Umgang mit gegenwärtigen Reformbestrebungen, etwa im Rahmen des Bologna-Prozesses, der Exzellenz-Initiative oder von

Versuchen, die Qualität der Lehre zu erhöhen. Bisherige Untersuchungen, beispielsweise zur nur teilweisen Umsetzung der Anforderungen des Bologna-Prozesses (z. B. sich in Umetikettierungen erschöpfende Reformbestrebungen; zusammenfassend Schwarz-Hahn/Rehburg 2003), verweisen in ihren Erklärungen für bloß partielle oder oberflächliche Reformen auf den allseits beklagten Strukturkonservatismus deutscher Universitäten. Jedoch wurde nicht berücksichtigt, dass gerade im Zuge der Studienreform die Entscheidungslast und Komplexität der von Hochschulen zu leistenden Problembewältigung stark gestiegen ist (Teichler 2008). Hieraus ergibt sich, dem Umgang mit multiplen und zum Teil widersprüchlichen Zielen besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Doch wie gehen Hochschulorganisationen mit Zielkonflikten und steigenden Erwartungen um? Aus Sicht der neo-institutionalistischen Organisationssoziologie (einführend siehe Hasse/Krücken 2005) bewegen sich Hochschulen in einem Spannungsverhältnis. Einerseits werden Hochschulen in der organisationssoziologischen Literatur im Unterschied zu Wirtschaftsorganisationen und Organisationen der öffentlichen Verwaltung als lose gekoppelte Systeme im Sinne des Organisationstheoretikers Weick (1976) beschrieben, die dadurch gekennzeichnet sind, dass die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems auf dem Nebeneinander einzelner Teilsysteme mit unterschiedlichen Funktions- und Ordnungsprinzipien beruht (vgl. Weick 1976; Hanft 2008, S. 66 ff.; Pellert 1999, S. 77 ff.).<sup>1</sup> Zudem zeichnen sich lose gekoppelte Systeme durch ein Fehlen von zentraler Koordination und Regulation sowie eines umfassenden Kontrollsystems aus. Dies bedeutet, dass Zielkonflikte in Universitäten aufgrund der losen Kopplung der organisationalen Teilsysteme weitgehend dezentral, d. h. auf der Ebene der Fakultäten oder auch des einzelnen Individuums bewältigt werden. Auf der anderen Seite wird dieses eher traditionelle Verständnis zunehmend von einem Selbstverständnis überlagert, demzufolge die Hochschule ein einheitlicher, handlungs-, entscheidungs- und strategiefähiger organisationaler Akteur ist (vgl. Krücken/Meier 2006; de Boer et al.

---

1 Die Angemessenheit der Annahme fest gekoppelter Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen muss allerdings bezweifelt werden. Historisch lässt sie sich auf die klassischen Darstellungen durch Frederick Taylor für Wirtschaftsorganisationen und Max Weber für die öffentliche Verwaltung vor ca. 100 Jahren zurückführen. Von dieser Annahme hat sich die empirische und vergleichende Organisationsforschung mittlerweile weit entfernt. Im Rahmen von Theorien des New Public Management wird eine Abkehr von klassischen Prämissen reflektiert; zum Teil, allerdings weniger deutlich, auch in der betriebswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung. Umgekehrt ist festzuhalten, dass auch die Annahme lose gekoppelter Universitätsorganisationen in den letzten Jahren verstärkt in Zweifel gezogen wurde, wie im Folgenden stichwortartig ausgeführt wird. Zur These, dass trotz dieser Angleichungsprozesse weiterhin Unterschiede zwischen Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen einerseits und Universitätsorganisationen andererseits bestehen, die sich auch auf die Frage der zentralen Steuerbarkeit beziehen, vgl. Hüther/Krücken (2011), die hierfür vor allem unterschiedliche Beschäftigungs- und Karrierebedingungen verantwortlich machen.

2007; Whitley 2008; Meier 2009). Dies bedeutet, dass die Hochschulleitungen verstärkt Verantwortung als handelnde und steuernde Akteure für die Gesamtorganisation übernehmen, und somit auch für die zentrale Lösung von Zielkonflikten. Es wird erwartet, dass sich dieses Spannungsverhältnis in den Einschätzungen der befragten Leitungsakteure ausdrückt: Sie übernehmen die Zuschreibung als handelnde und steuernde Akteure für die Gesamtorganisation, sehen aber aufgrund der weiterhin bestehenden losen Kopplung nur begrenzte direkte Einflussmöglichkeiten von der Ebene der Gesamtorganisation auf die einzelnen Teilsysteme der Organisation, insbesondere Fakultäten, sowie auf die dort tätigen Individuen.

Im Folgenden werden vor diesem theoretisch-konzeptionellen Hintergrund zentrale Ergebnisse des organisationssoziologischen Teils eines interdisziplinären Projektes vorgestellt.<sup>2</sup> Im ersten Schritt werden die von Hochschulleitungen wahrgenommenen Zielkonflikte dargestellt und es wird analysiert, welche Rolle die Lehre im Zielspektrum der Hochschulen einnimmt (Kapitel 2). Darauf aufbauend werden die wahrgenommenen Steuerungsmöglichkeiten benannt, da diese den Umgang mit Zielkonflikten in Universitätsorganisationen prägen (Kapitel 3). In Kapitel vier werden organisationale Support-Einrichtungen im Bereich der Lehre behandelt (Hochschuldidaktik, Nachwuchsförderung), die neben den im Kapitel zuvor dargestellten Einrichtungen des Qualitätsmanagements ebenfalls eine wichtige Rolle spielen.

Für die Analyse dieser Fragen wurden Fallstudien an neun systematisch ausgewählten Universitäten durchgeführt. Als forschungsstark wurden zwei Universitäten ausgewählt, die für ihre Zukunftskonzepte in der Exzellenz-Initiative ausgezeichnet wurden, sowie eine Universität, die in den beiden anderen Förderlinien erfolgreich war. Als lehrstark galten drei Universitäten, die sich entweder durch eine starke Lehramtsausbildung, eine rasche Bachelor-/Masterumstellung oder durch eine lange Tradition im Bereich der Qualitätssicherung in der Lehre auszeichnen. Darüber hinaus wurden zum Vergleich drei Universitäten ausgewählt, die in Forschung und Lehre gleichermaßen ausgewiesen sind. Es wurden insgesamt 39 Personen interviewt, darunter zehn Präsidenten/innen/Rektoren/innen bzw. Vizepräsidenten/innen/Prorektoren/innen, 14 Leiter/innen oder Mitarbeiter/innen von Einrichtungen zur Qualitätssicherung sowie zehn Vertreter/innen hoch-

---

2 Hierbei handelt es sich um das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Forschungsprojekt „Conflicting goals at universities-Congo@universities“. Das Projekt ist ein interdisziplinäres Forschungsvorhaben an der Schnittstelle von Organisationssoziologie und Psychologie; angesiedelt am Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung sowie der Universität Bielefeld unter der Leitung von Prof. Dr. Georg Krücken sowie Prof. Dr. Elke Wild (Laufzeit: 01.08.2009–30.11.2011). Nähere Informationen zum Projekt sind auf der Projekthomepage einsehbar: [www.foev-speyer.de/multiplehochschulziele](http://www.foev-speyer.de/multiplehochschulziele).



schuldidaktischer Einrichtungen und fünf Mitarbeiter/innen aus dem Bereich der Nachwuchsförderung. Die Interviews wurden im Zeitraum von Februar bis November 2010 durchgeführt und dauerten zwischen 60 und 100 Minuten. Sie wurden aufgezeichnet, vollständig transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. Mayring 2010). Bei dieser strukturierenden Analyse wurden durch vorher festgelegte Ordnungskriterien bestimmte Merkmale aus dem Interviewmaterial herausgefiltert und in Kategorien geordnet, in denen die wichtigsten Analyseaspekte zusammengefasst wurden. Es ist anzumerken, dass in Befragungen die Gefahr besteht, dass die Befragten lediglich sozial erwünschte Antworten geben. Dieser Problematik wurde aber durch eine entsprechende Formulierung der Fragen entgegengewirkt (vgl. Seipel/Rieker 2003, S. 138 ff.)

## 2 Ziele und Zielkonflikte an deutschen Hochschulen aus Sicht der Hochschulleitungen

Grundlegender Tenor der befragten Hochschulvertreter/innen ist, dass sich die Bandbreite und die Komplexität der Ziele deutscher Universitäten deutlich ausgeweitet hätten. So sehen sich die Universitäten verstärkt mit der Anforderung konfrontiert, Querschnittsthemen wie Gender Mainstreaming und Diversity zu verfolgen, ebenso sollen sie aktiv zum volkswirtschaftlichen Wachstum beitragen, beispielsweise durch Industriekooperationen, Ausgründungen und den Transfer wissenschaftlichen Wissens in die Unternehmen, aber auch durch die arbeitsmarktorientierte (Weiter-)Qualifizierung breiter Bevölkerungsschichten. Auch wird von den Universitäten wahrgenommen, dass sie zunehmend in einem nationalen und internationalen Wettbewerb um Drittmittel, (Nachwuchs-)Wissenschaftler/innen und Studierende stehen. Ein/e befragte/r Hochschulpräsident/in einer im Bereich Lehre und Forschung gleich stark ausgewiesenen Universität fasst die gestiegenen Zielerwartungen wie folgt zusammen:

*„Ja, es sind immer mehr Parameter und man kann auch sagen Ziele der Universitäten hinzugekommen, die über die fachlichen Forschungs-, Lehr-, Innovationsziele hinausgehen. Es sind vor allem Dinge, die in die Gesellschaft wirken und auch mit der Industrie zusammen in dieser immer globaleren Welt und auch immer interdisziplinärer aufgestellten Welt irgendwo auch notwendig sind.“*

Die befragten Universitätsleitungen führen die zunehmenden Ziele auf eine erhöhte Erwartungshaltung, vor allem von Seiten der Politik zurück. Diese erhöhte Erwartung seitens der Politik ist insofern interessant, als man gerade in den letzten Jahren eine zunehmende Deregulierung der Hochschulpolitik und eine gestärkte Autonomisierung der Hochschulen beobachten kann, die sich in veränderten lan-

desgesetzlichen Regelungen niederschlagen (vgl. Hüther 2010). So wurde von den Hochschulleitungen die Integration neuer Ziele in das Zielspektrum der eigenen Hochschule häufig mit dem Hinweis „Das steht jetzt im Hochschulgesetz drin“ (Zitat Hochschulleitung mittelgroßer Universität, in Forschung und Lehre gleichermaßen ausgewiesen) begründet. Aber auch ein zunehmender Erwartungsdruck seitens der Medien, der Wirtschaft und der Öffentlichkeit im Allgemeinen wurde genannt.

Aus diesen multiplen zu verfolgenden Zielen resultieren Zielkonflikte, die die Hochschulleitungen zu bewältigen haben. Als Grundkonflikt identifizierten die Hochschulleitungen eine stagnierende bzw. sinkende Finanzierung bei immer ambitionierteren Absolventen/innen-Zahlen und gleichzeitiger Forderung nach exzellenter Forschung. Begrenzte Ressourcen führen zu Zielkonflikten und schränken die Handlungsspielräume ein, sei es im Hinblick auf Forschung und Lehre, sei es im Hinblick auf neuere Ziele und Anforderungen. Konkrete Zielkonflikte, die die Missionen und Aufgaben betreffen, werden vor allem hinsichtlich der Balancierung der Kernaufgaben Lehre und Forschung gesehen. Dabei fällt Folgendes auf:

Es zeigt sich, dass Lehranforderungen zunehmend auf der Agenda stehen, und dieses vor allem als ein Resultat des Bologna-Prozesses, in jüngster Zeit auch bedingt durch den Hochschulpakt 2010 und 2020 (vgl. BMBF 2011) sowie Initiativen der Bundesländer, die speziell auf Lehr-/Lernverbesserungen zielen.

*„Es ist durch den Bologna-Prozess ein Grundverständnis für die Lehre entstanden, für die Bedeutung der Lehre.“ (Präsident/in einer großen, forschungsstarken Universität)*

Insgesamt wird jedoch die Forschung im Zielspektrum der Hochschulen höher gewichtet als die Lehre. So räumt die Hälfte der Hochschulen der Forschung gegenüber der Lehre ein stärkeres Gewicht ein. Die andere Hälfte der Hochschulleitungen verweist auf eine ausgeglichene Gewichtung, wobei auch dort betont wird, dass die Forschung „überlebensnotwendig“ (Zitat Hochschulleitung) sei. Da der Anteil der Grundmittel reduziert worden oder nicht im gleichen Maße wie die Studierendenanzahl gestiegen sei, ist eine stärkere Finanzierung durch (Forschungs-)Drittmittel notwendig. Nach Ansicht der meisten Hochschulleitungen habe vor allem die Exzellenz-Initiative dazu geführt, dass die Forschung beim Auftreten von Zielkonflikten zwischen Forschung und Lehre häufig priorisiert werde.

*„Also, es gibt natürlich den großen Konflikt, sozusagen die starke Priorisierung der Exzellenzinitiative. Und alles, was irgendwie damit zusammenhängt. Und damit gleichzeitig im Prinzip das alles, was „Lehre“ bedeutet, was zum Thema „Lehre“ gehört, damit ausgeklammert ist. Das ist, denke ich, schon ein Konflikt gewesen oder ein Konflikt, der*

*auch durch die nächste Runde (der Exzellenz-Initiative, Anm. der Autoren) nicht wirklich aufgelöst wird, der an die Universitäten herangetragen worden ist.“*

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Lockerung rechtlicher Rahmenbedingungen die besondere Bedeutung des Staates als Umwelt der Hochschulorganisationen kaum schwächen konnte. Zwar steuert der Staat die Hochschulen nicht mehr direkt, hat aber nach wie vor durch Zielvereinbarungen großen Einfluss auf die Hochschulentwicklung. Zudem ist er weiterhin, trotz einer sinkenden Anzahl an staatlicher Grundfinanzierung (vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 52), der zentrale Ressourcengeber für Hochschulen, demgegenüber private Finanzierungsanteile weitaus weniger stark ins Gewicht fallen.<sup>3</sup> Zunehmend kompetitiv einzuwerbende Landes- und Bundesmittel, beispielsweise auch die zuvor genannte Exzellenzinitiative, verändern zwar das Verhältnis der Hochschulen untereinander, indem sie zu einer stärkeren Differenzierung und Stratifizierung führen, nicht jedoch die grundlegende Abhängigkeit von staatlicher Finanzierung.

Die in den Interviews herausgestellte Priorisierung der Forschung gegenüber der Lehre ist nicht nur auf die unterschiedliche monetäre Wertschätzung durch relevante Förder- und Finanzierungsumwelten zurückzuführen. Auch im übertragenen Sinne wird von einem geringeren „Marktwert der Lehre“ (Zitat Präsident/in einer großen, forschungsstarken Universität) gesprochen. Diese zeigt sich sowohl auf individueller Ebene, da Lehre für die wissenschaftliche Reputation nicht ausschlaggebend sei, aber auch auf organisationaler Ebene aufgrund der mangelnden „Marktorientierung“ der Studierenden, da diese die Hochschulen vor allem nach Wohnortnähe und weniger nach Lehr-/Lernbedingungen aussuchen würden (vgl. Willich et al. 2011, S. 219 ff.).

Mit dem grundlegenden Zielkonflikt zwischen Forschung und Lehre geht die von allen befragten Hochschulleitungen attestierte Schwierigkeit der „Humboldt’schen Vereinbarkeit“ von Forschung und Lehre einher. Als Gründe für diese schwierige Vereinbarkeit wurden vor allem die stark wissensvermittelnde Ausbildung (im Bachelor) sowie der immense Anstieg an Studierendenzahlen genannt. Diese Bedingungen führen auch zu den vorherrschenden grundlegenden Konflikten innerhalb der Lehre: So sei es schwierig, die Balance zwischen wissenschaftlicher, forschungsnaher Ausbildung auf der einen Seite und arbeitsmarktorientierter, praxisnaher Ausbildung zu finden, also „*der Konflikt Ausbildung versus Bildung*“ (Zitat Präsident/in einer großen, forschungsstarken Universität). Resultierend aus dem

---

3 Dass dies aus einer international vergleichenden Perspektive nicht so sein muss, zeigen die Beiträge in Krücken/Serrano (2012). Hier wird aber auch deutlich, dass Privatisierungstendenzen, die in anderen nationalen Hochschulsystemen sehr viel deutlicher ausgeprägt sind, durchaus problematische, in der Regel nicht-intendierte Effekte zur Folge haben.