

Kluppp, Matthias; Lenk, Thomas

**Working Paper**

## New Public Management am Beispiel der Hochschulen in Österreich und der Schweiz

Arbeitspapier, No. 30

**Provided in Cooperation with:**

University of Leipzig, Institute of Public Finance and Public Management

*Suggested Citation:* Kluppp, Matthias; Lenk, Thomas (2004) : New Public Management am Beispiel der Hochschulen in Österreich und der Schweiz, Arbeitspapier, No. 30, Universität Leipzig, Institut für Finanzen, Finanzwissenschaft, Leipzig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/52366>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Universität Leipzig  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Institut für Finanzen, Finanzwissenschaft  
Prof. Dr. Thomas Lenk**

März 2004

**Arbeitspapier Nr. 30**

**New Public Management am Beispiel  
der Hochschulen in Österreich und der Schweiz**

Dipl.-Volkswirt/Dipl.-Kaufmann Matthias Klumpp

Prof. Dr. Thomas Lenk

*Denkschrift "10 Jahre Finanzwissenschaft am Institut für Finanzen der Universität Leipzig 1994-2004"*

Institut für Finanzen  
- Finanzwissenschaft -  
Jahnallee 59  
D-04109 Leipzig, Germany  
Tel: +49 -341 / 97 33 580  
Fax: +49 -341 / 97 33 589  
E-Mail: iff\_fiwi@wifa.uni-leipzig.de

ISSN 1437-5761

Alle Rechte vorbehalten

® Institut für Finanzen

## Inhalt

1.	Einführung.....	1
2.	Hochschulstruktur in Österreich und der Schweiz.....	2
2.1.	Österreich.....	2
2.2.	Schweiz.....	3
3.	Forschungsthesen der Erhebung.....	4
3.1.	Hintergrund: Erwartete Zunahme des Wettbewerbs im Bereich der Hochschulen.....	4
3.1.1.	Forschungsthese „Zunehmender Wettbewerb“.....	5
3.1.2.	Forschungsthese „Zunehmende Unterschiede“.....	5
3.1.3.	Forschungsthese „Zunehmender internationaler Wettbewerb der Hochschulen“.....	5
3.1.4.	Forschungsthese „Zunehmende internationale Unterschiede“.....	6
3.2.	Zunehmende Flexibilität der Hochschulen.....	6
3.2.1.	Forschungsthese der zunehmenden Veränderungsdichte.....	6
3.2.2.	Forschungsthese der zunehmenden Bedeutung von Marketing und Profilbildung.....	6
3.2.3.	Forschungsthese der zunehmenden Wahrscheinlichkeit von Marktaustritten.....	6
3.3.	Interne Steuerung der Hochschulen.....	6
3.3.1.	Forschungsthese der zunehmenden Unterstützung für akademische Mitarbeiter.....	6
3.3.2.	Forschungsthese der zunehmenden Bedeutung des Technologietransfers.....	6
3.4.	Forschungsthesen zur Auslagerung von Prozessen.....	7
3.4.1.	Forschungsthese zur zunehmenden Prozessauslagerung (Outsourcing).....	7
3.4.2.	Forschungsthese zur zunehmenden Nutzung externer Beratungsleistungen.....	7
3.5.	Forschungsthese zur Frage des Risikomanagements in Hochschulen.....	7
3.5.1.	Forschungsthese zum zunehmenden Risikobewusstsein in Hochschulen.....	7
3.5.2.	Forschungsthese zum zunehmenden Bedarf an Methoden zur Risikomessung.....	7
3.5.3.	Forschungsthese zum zunehmenden Risikobewusstsein der Stakeholder einer Hochschule.....	7
4.	Empirische Interviewbefragung.....	8
4.1.	Fragebogen als Interviewleitfaden.....	8
4.2.	Grundgesamtheit.....	8
4.3.	Stichprobe.....	8
4.4.	Teilnehmende Personengruppen.....	8
5.	Ergebnisse der statistischen Auswertung.....	10
5.1.	Mittelwerte der Zustimmungsaussagen (Thesenvorlagen).....	10
5.1.1.	Durchschnittswerte für Österreich und die Schweiz gemeinsam.....	10
5.1.2.	Interpretation der gemeinsamen Durchschnittswerte für Österreich und die Schweiz.....	12
5.1.3.	Differenzen der Durchschnittswerte für Österreich und die Schweiz getrennt.....	14
5.1.4.	Auswertung zu Differenzen der Durchschnittswerte für Österreich und die Schweiz getrennt.....	15
5.2.	Antworten zu den offenen Fragen der Interviews.....	16
5.2.1.	Nennung der wichtigsten Entwicklungsaufgaben der Hochschulen.....	16
5.2.2.	Nennung der erwarteten Beratungsthemen für Hochschulen.....	19
6.	Zusammenfassende Ergebnisthesen und weiterer Forschungsbedarf.....	22
7.	Literaturverzeichnis.....	23
8.	Anhang.....	25

## Abbildungen

Abbildung 2-1: Ordentliche und außerordentliche Studierende an Universitäten und Universitäten der Künste, WS 2002	2
Abbildung 2-2: Hochschulen der Schweiz nach Hochschularten und Studierendenzahlen	3
Abbildung 3-1: Modellkategorisierung zum zunehmenden Wettbewerb der Hochschulen	5
Abbildung 4-1: Übersicht der teilnehmenden Hochschulen in der Interviewstichprobe	8
Abbildung 4-2: Personengruppen in den persönlichen Leitfadeninterviews der Befragung	9
Abbildung 5-1: Mittelwerte der Zustimmungsaussagen (Thesen)	10
Abbildung 5-2: Gruppierung der Forschungsthese nach durchschnittlicher Zustimmung (DZ)	11
Abbildung 5-3: Vergleich der jeweiligen Landesdurchschnitte in den Zustimmungen zwischen der Schweiz und Österreich	14
Abbildung 5-4: Forschungsthese mit signifikant unterschiedlichen Zustimmungsdurchschnitten im Landesvergleich	15
Abbildung 5-5: Kategorisierte Nennungen zur Frage der wichtigsten Entwicklungsaufgaben der Hochschulen	16
Abbildung 5-6: Übersicht der Kategorien der Hochschulentwicklungsaufgaben mit Bedeutungsangaben	17
Abbildung 5-7: Gegenseitige Prüfung der Bedeutungsangabe der genannten Aufgaben	18
Abbildung 5-8: Beratungsthemen	19
Abbildung 5-9: Übersicht der Kategorien der Hochschulentwicklungsaufgaben mit Bedeutungsangaben	20
Abbildung 5-10: Gegenseitige Prüfung der Bedeutungsangabe der genannten Beratungsthemen	21
Abbildung 8-1: Verwendeter Forschungsfragebogen als Interviewleitfaden	25

## Abkürzungen

BMBWK	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Österreich)
DZ	Durchschnittliche Zustimmung
NPM	New Public Management
WS	Wintersemester

## 1. Einführung

Die folgenden beiden Argumentations- und Entwicklungsstränge qualifizieren den Bereich der Hochschulen für eine Betrachtung unter dem Stichwort des „New Public Management“:

- Einmal ist der **Hochschulbereich** bis dato im deutschsprachigen Raum im wesentlichen **Gegenstand staatlichen Handelns** durch die rechtliche, inhaltliche und finanzielle Gestaltung der Organisationswirklichkeit in den Hochschulen.
- Zweitens ist der **Hochschulbereich** in mehr oder weniger großem Umfang **Gegenstand der Bestrebungen zur Verwaltungsmodernisierung** welche unter dem Begriff des „New Public Management“ gefasst werden<sup>1</sup> – und dies in den unterschiedlichsten Ausprägungen: Die Modernisierungskonzepte reichen von der Vorstellung einer weitgehenden Reduktion des staatlichen Einflusses, über rechtliche und inhaltliche Verselbständigung der Hochschulen bis zu zaghaften Anpassungsbestrebungen der Hochschulen selbst unter dem Regime der Europäischen Integration und Internationalisierung im Hochschulbereich.

Insofern stellt der Hochschulbereich gerade im internationalen Vergleich eine **‘ideale Versuchsanordnung’** für die Analyse unterschiedlicher Modernisierungskonzepte im Rahmen öffentlicher Verwaltungs- und Wirtschaftsbereiche dar. Es lassen sich gleichzeitig verschiedene, sich insbesondere im Umfang aber auch im inhaltlichen Ansatz unterscheidende Modernisierungskonzepte für diesen Bereich beobachten. Und letztendlich ist der Bereich der Hochschulen auch von hoher wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Bedeutung, was im Rahmen des Konzeptes einer Wissensgesellschaft auch das wissenschaftliche Interesse am Erfolg der politischen Steuerung und dem generellen „Output“ in diesem Bereich begründet.<sup>2</sup> Dies wird in der vorliegenden Analyse in der Form einer vergleichenden Betrachtung der Hochschulen in Österreich und der Schweiz genutzt. Kern des **Forschungsinteresses** ist dabei die Beobachtung und Analyse der Auswirkungen „externer Schocks“ z.B. durch hochschulpolitische Reformen oder den zunehmenden internationalen Einfluss auf die Führung der Hochschulen. Wesentliches **Forschungsinstrument** ist dabei eine empirische persönliche Interviewerhebung mit Führungspersonen in den Hochschulen der betrachteten Länder, welche im Zeitraum September bis November 2003 durchgeführt wurde. Diese wird ergänzt durch die Betrachtung bestehender Sekundärdaten und Literaturaussagen. Diese Teilanalyse zweier Länder steht im **Kontext** einer weiter gehenden **internationalen Vergleichsforschung zum Hochschulmanagement**<sup>3</sup>. Diese erfasst mit Hilfe einer vergleichbaren Forschungsmethodik der empirischen Interviewanalyse Aussagen zur Entwicklung der Hochschulen in Australien, Deutschland, Österreich und der Schweiz. Daraus werden unter anderem Aussagen zur differenzierten Entwicklung des Hochschulmanagements in unterschiedlichen politischen und wirtschaftlichen Rahmenkontexten erwartet.

---

1 Siehe stellvertretend: Damkowski, Wulf/Precht, Klaus (Hrsg.) (1998): Moderne Verwaltung in Deutschland, Public Management in der Praxis, Stuttgart u.a.; Neisser, Heinrich/Hammerschmidt, Gerhard (Hrsg.) (1998): Die innovative Verwaltung, Perspektiven des New Public Management in Österreich, Schriftenreihe des Zentrums für Angewandte Politikforschung, Band 18, Wien; Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2000): New Public Management, Bern/Stuttgart/Wien.

2 Vergleiche beispielsweise für Australien: Commonwealth of Australia, The Productivity Commission (2002): University Resourcing: Australia in an International Context, Canberra; Considine, Mark/Marginson, Simon/Sheehan, Peter (2001): The Comparative Performance of Australia as a Knowledge Nation, Melbourne.

## 2. Hochschulstruktur in Österreich und der Schweiz

### 2.1. Österreich

In Österreich sind dreizehn Universitäten und sechs Kunst- und Musikhochschulen mit insgesamt etwa 200.000<sup>4</sup> Studierenden tätig. Die Größe dieser Institutionen ist sehr unterschiedlich und reicht beispielsweise, an der Anzahl der Studierenden gemessen, von 787 Studierenden an der Kunstuniversität Linz bis zu 67.161 Studierenden an der Universität Wien.

Abbildung 2-1: Ordentliche und außerordentliche Studierende an Universitäten und Universitäten der Künste, WS 2002<sup>5</sup>

Universitäten	Ord. Studierende	Ao. Studierende	Gesamt
Univ. Wien	64.695	2.466	<b>67.161</b>
Univ. Graz	22.537	819	<b>23.356</b>
Univ. Innsbruck	22.195	1.292	<b>23.487</b>
Univ. Salzburg	9.836	1.378	<b>11.214</b>
TU Wien	15.269	506	<b>15.775</b>
TU Graz	8.019	120	<b>8.139</b>
Montanuniv. Leoben	1.722	103	<b>1.825</b>
BOKU Wien	4.111	92	<b>4.203</b>
Veterinärmedizinische Univ. Wien	1.943	15	<b>1.958</b>
Wirtschaftsuniv. Wien	21.082	1.372	<b>22.454</b>
Univ. Linz	10.443	1.032	<b>11.475</b>
Univ. Klagenfurt	5.410	866	<b>6.276</b>
Donau-Univ. Krems		2.083	<b>2.083</b>
<b>Universitäten gesamt<sup>1</sup></b>	<b>187.262</b>	<b>12.144</b>	<b>199.406</b>
<b>Universitäten gesamt<sup>2</sup></b>	<b>179.966</b>	<b>11.821</b>	<b>191.787</b>
Akademie der bildenden Künste Wien	845	29	<b>874</b>
Universität für angewandte Kunst Wien	1.110	79	<b>1.189</b>
Universität für Musik und darst. Kunst Wien	2.430	786	<b>3.216</b>
Universität Mozarteum Salzburg	1.388	220	<b>1.608</b>
Universität für Musik und darst. Kunst Graz	1.189	391	<b>1.580</b>
Universität für künstl. und ind. Gestaltung Linz	714	73	<b>787</b>
<b>Universitäten der Künste gesamt<sup>1</sup></b>	<b>7.676</b>	<b>1.578</b>	<b>9.254</b>
<b>Universitäten der Künste gesamt<sup>2</sup></b>	<b>7.593</b>	<b>1.563</b>	<b>9.156</b>
<b>Universitäten insgesamt<sup>1</sup></b>	<b>194.938</b>	<b>13.722</b>	<b>208.660</b>
<b>Universitäten insgesamt<sup>2</sup></b>	<b>186.365</b>	<b>13.161</b>	<b>199.526</b>
1) Studierende, die an mehreren Universitäten studieren, sind mehrmals gezählt.			
2) Studierende, die an mehreren Universitäten studieren, sind nur einmal gezählt.			

3 Bisher ist die Dokumentation für die Erhebung in Australien veröffentlicht: Klumpp, Matthias/Lenk, Thomas (2003): Description and Measurement of Competition in Higher Education Markets - the Example of Australia, Discussion Paper No 28 of the Institute for Finance, Public Finance at the University of Leipzig, Leipzig.

4 Je nach Zählung der an mehreren Hochschulen eingeschriebenen Studierenden., siehe die Übersichtstabelle.

5 Stand 23.12.2002, Quelle: BMBWK (2003a): Vorläufige Studierenden-Statistik aus den übermittelten Universitätsdaten, Wien.

## 2.2. Schweiz

Der tertiäre Bildungsbereich in der Schweiz teilt sich in drei Hochschulgruppen: Die zwei Eidgenössischen technischen Hochschulen mit Bundeszuständigkeit sowie zehn Universitäten mit Kantonszuständigkeit mit etwa 95.000 Studierenden; sowie seit 1995 sieben weitere Fachhochschulen<sup>6</sup> in gemeinsamer Zuständigkeit von Bund und Kantonen mit zusammen 37.913 Studierenden. Davon sind 5.499 Studierende dem Weiterbildungsbereich, den sogenannten Nachdiplomstudienangeboten, zuzuordnen.<sup>7</sup>

Dabei ist die Anzahl der Studierenden im Bereich der neuen Fachhochschulen nur sehr vorsichtig zu interpretieren, da hier auf Grund der Neueinrichtung und des weiteren geplanten Ausbaus stark veränderliche Zahlen vorliegen. So kommt die aktuelle Prognose des Statistikamtes der Schweiz auf bis zu 43.326 Studierenden im Jahr 2012<sup>8</sup>.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen kurzen Überblick zu den schweizerischen Hochschulen zur Einordnung des Umfangs und der Qualität der Hochschulreformthematik.

Abbildung 2-2: Hochschulen der Schweiz nach Hochschularten und Studierendenzahlen<sup>9</sup>

Hochschulart	Hochschule	Ort	Studierende
Eidgenössische Technische Hochschulen	ETH Zürich	Zürich	11.500
	ETH Lausanne	Lausanne	4.700
Universität	Universität Zürich	Zürich	22.362
	Université de Geneve	Genf	11.400
	Université de Lausanne	Lausanne	10.136
	Université de Fribourg	Fribourg	10.000
	Universität Basel	Basel	7.596
	Universität Bern	Bern	7.000
	Universität St. Gallen	St. Gallen	4.700
	Université de Neuchatel	Neuchatel	3.300
	Università della Svizzera italiana	Lugano	1.500
	Universität Luzern	Luzern	729
Fachhochschule	Zürcher Fachhochschule	Zürich	7.900
	Haute école spécialisée de la Suisse occidentale	Delémont	7.743
	Berner Fachhochschule	Bern	5.650
	Fachhochschule Nordwestschweiz	Brugg	5.017
	Fachhochschule Zentralschweiz	Luzern	3.149
	Fachhochschule Ostschweiz	St. Gallen	2.991
	Scuola universitaria della Svizzera Italiana	Manno	1.211

6 Vgl. die regionale Übersichtskarte in: Eidgenössische Fachhochschulkommission (EFHK) (Hrsg.) (2002): Fachhochschulbereich 2002, Bericht über die Schaffung der Schweizer Hochschulen, Bern, Seite 11.

7 Siehe Bundesamt für Statistik (2003): Hochschulindikatoren Fachhochschulen, Indikator: Studierende FH, Neuchâtel, Seite 3 und 5.

8 Dabei ist anzumerken, dass diese Prognose für 2002 nur 29.178 Studierende für 2002 anstatt der tatsächlich vorliegenden 37.913 prognostiziert hatte (Bundesamt für Statistik (2003): Hochschulindikatoren Fachhochschulen, Indikator: Studierende FH, Neuchâtel, Seite 2).

9 Stand 2002, Quelle: o.V. (2004): Handbuch der Universitäten und Fachhochschulen – Deutschland, Österreich, Schweiz, 14. Ausgabe, Redaktion Marko Schweizer, München, Seite 435-477; für die Studierendenzahlen der Fachhochschulen: Bundesamt für Statistik (2003): Hochschulindikatoren Fachhochschulen, Indikator: Studierende FH, Neuchâtel, Seite 3.

### 3. Forschungsthese der Erhebung

#### 3.1. Hintergrund: Erwartete Zunahme des Wettbewerbs im Bereich der Hochschulen

Als Basisthese wird erwartet, dass der Wettbewerb im Bereich der Hochschulen sich fortlaufend erhöhen wird. Dies hat im Wesentlichen drei Ursachenbereiche:

- Einmal werden durch **hochschulpolitische Vorgaben** die Autonomie und der Wettbewerb der Hochschulen erhöht, zum Beispiel bei der Reform in Österreich durch das Universitätsgesetz 2002<sup>10</sup>.
- Zweitens wird durch die **zunehmende Internationalisierung** der Hochschulbildung ein „Import“ von Wettbewerb realisiert. Dies geschieht auf der einen Seite durch die ansteigende Zahl von Studierenden, welche eine internationale Anbieterwahl vornehmen und damit inländische Hochschulen mit ausländischen Hochschul-„Anbietern“ vergleichen.<sup>11</sup> Eine besondere Rolle spielt dabei die weit fortgeschrittene europäische Integration in einen Europäischen Hochschul- bzw. Forschungsraum.<sup>12</sup> Diese verläuft ähnlich der wirtschaftlichen Integration des Europäischen Binnenmarktes durch Standardisierung und wirkt damit ebenfalls in starkem Maße in Richtung einer Erhöhung des Wettbewerbs, da Leistungen stärker als zuvor vergleichbar werden.
- Drittens entstehen in **zunehmender Zahl „Near-Universities“**, welche zum Beispiel als Ausbildungsstätten für einzelne Unternehmen („Corporate Universities“) oder spezifische Fachbereiche arbeiten. Organisatorisch kommen diese aus nicht mit klassischen Bereichen der Hochschulen vergleichbaren Strukturen wie beispielsweise den Unternehmen oder privater Weiterbildungseinrichtungen, welche zunehmend mit ausländischen Hochschul-„Anbietern“ kooperieren.

Diese Rahmenbedingungen werden ergänzt durch weitere **Rahmenfaktoren** für die Tätigkeit der Hochschulen, welche aus den aktuellen gesetzlichen Regelungen, weiteren Normen und Verfahrensweisen (z.B. für die Einführung neuer Studienangebote) bestehen. Dieser zunehmende Wettbewerb findet um die wesentlichen **Wettbewerbsfaktoren** der Hochschulen statt. Diese sind:

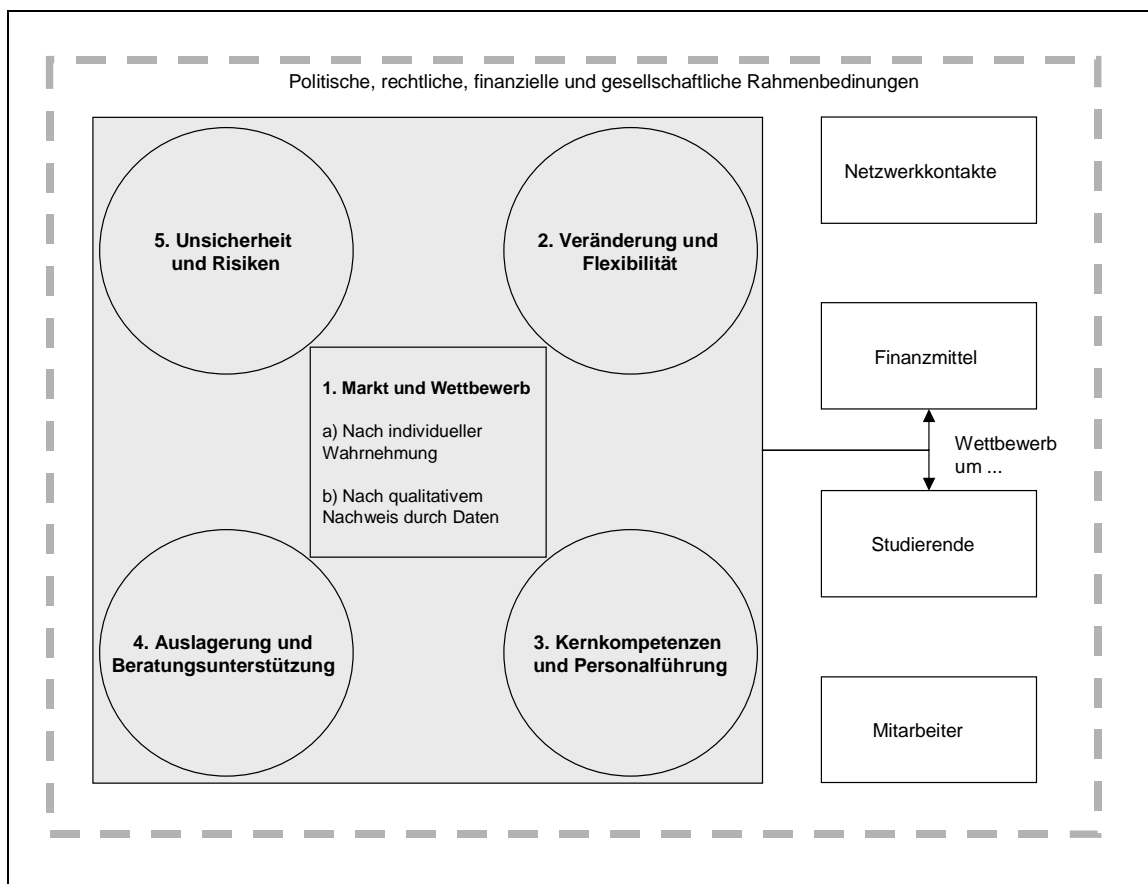
- Studierende,
- Finanzierung(-quellen),
- Kontakte (z.B. zu Personen, zu Unternehmen) und
- Mitarbeiter.

Die Interaktion der einzelnen Organisation mit der beschriebenen externen Umwelt bringen je nach Grad der Ausprägung die nachfolgenden vier Managementfaktoren zur Geltung, welche als Reaktion auf einen zunehmenden Wettbewerb, in dem die Organisation steht, verstärkt betont werden müssen. Nachfolgend werden als Ausdruck dieser Grundannahme verschiedene Forschungsthese in fünf Abschnitten definiert, welche auch den verwendeten Fragebogen in dieser Reihenfolge strukturieren.

10 Siehe 120. Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002, in: Bundesgesetzblatt Österreich vom 9. August 2002; oder kommentiert bei: BMBWK (2003b): Dokumentation Hochschulrecht, Österreichisches Hochschulrecht, Heft 1, Bearbeiter Heinz Kasparovsky, Wien.

11 Vgl. die gleichlautenden Einschätzungen in Australien, Großbritannien und den Niederlanden: Australian Commonwealth Department of Education, Science and Training (2002): Meeting the Challenge, The Governance and Management of Universities, Canberra; Marginson, Simon/Conside, Mark (2000): The Enterprise University - Power, Governance and Reinvention in Australia, Cambridge; Webber, G.C. (2000): UK Higher Education: Competitive Forces in the 21st Century, in: Higher Education Management, Volume 12/2000, No. 1, Page 55-66; De Boer, Harry F. (1999): Changes in Institutional Government Structures: The Dutch Case, in: Brennan, John/Fedrowitz, Jutta/Huber, Mary/Shah, Tarla (Ed.) (1999): What Kind of University? International Perspectives in Knowledge, Participation and Governance, Buckingham, Page 128-143.



Abbildung 3-1: Modellkategorisierung zum zunehmenden Wettbewerb der Hochschulen<sup>13</sup>

### 3.1.1. Forschungsthese „Zunehmender Wettbewerb“

Gerade die Einführung oder Förderung eines zunehmenden Wettbewerbs ist – wo möglich – Kerngedanke vieler Konzepte und Forderungen im Bereich der Verwaltungsmodernisierung. Dies wird auch als Leitgedanke für die Reform der Hochschulen vermutet.<sup>14</sup>

### 3.1.2. Forschungsthese „Zunehmende Unterschiede“

Eine der Folgen des zunehmenden Wettbewerbs im Bereich öffentlicher Einrichtungen wie beispielsweise der Hochschulen ist die zu beobachtende Zunahme der Unterschiede zwischen den einzelnen Institutionen.

### 3.1.3. Forschungsthese „Zunehmender internationaler Wettbewerb der Hochschulen“

Im Rahmen der allgemeinen Globalisierungstendenzen wird, getrieben durch die Gedanken des Freihandels<sup>15</sup>, durch die zunehmenden technischen Möglichkeiten der Kommunikation<sup>16</sup> sowie durch die Eigeninteressen gerade der bekannten Hochschulen ein zunehmender internationaler Wettbewerb der Hochschulen vermutet.

12 Siehe beispielsweise: Bleiklie, Ivar (2001): Towards European Convergence of Higher Education Policy?, in: Higher Education Management, Volume 13/2001, No. 3, Page 9-29.

13 Eigene Darstellung.

14 Vgl. beispielsweise Kreklau, Carsten (1997): Sind unsere Hochschulen noch zu retten? Reform durch Autonomie und Wettbewerb, in: Hollerith, Joseph (Hrsg.) (1997): Leistungsfähige Hochschulen – aber wie? Beiträge zur Hochschulstrukturreform, Neuwied/Kriftel/Berlin, Seite 59-72.

15 So ist das Thema der Hochschulbildung beispielsweise Gegenstand der laufenden WTO-Verhandlungen.

16 Und damit insbesondere die entstehenden Möglichkeiten und Angebote des „Distance Learning“, welches die Standortfrage in der Hochschullehre neu definiert.

### **3.1.4. Forschungsthese „Zunehmende internationale Unterschiede“**

Als Folge der beschriebenen Internationalisierungstendenzen lässt sich die These zunehmender Unterschiede im weltweiten Vergleich der Hochschulen ableiten. Dies ist verbunden mit der Annahme, dass gerade im Bereich der Lehre der Ruf einer Hochschule als „Global Brand“ stark über den Erfolg und Misserfolg entscheiden wird und sich daher aus den unterschiedlichen Startpositionen der Hochschulen und auch der Länder heraus eigene Hochschul-Cluster bilden, welche in der Frage der Reputation und der Anziehungskraft immer weiter auseinanderfallen.

## **3.2. Zunehmende Flexibilität der Hochschulen**

### **3.2.1. Forschungsthese der zunehmenden Veränderungsdichte**

Es wird vermutet, dass im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung und der Diskussionen und Reformen der Hochschulpolitik die institutionelle Veränderungsdichte an den Hochschulen sehr hoch war und weiterhin sehr hoch sein wird.

### **3.2.2. Forschungsthese der zunehmenden Bedeutung von Marketing und Profilbildung**

Als Folge des zunehmenden Wettbewerbs wird vermutet, dass die Fragen des Hochschulmarketings und der Profilbildung als Abgrenzung zwischen den Hochschulen eine steigende Bedeutung gewinnen und daher auch in der Aufgabenwahrnehmung der Hochschulleitung eine herausgehobene Position einnehmen werden.

### **3.2.3. Forschungsthese der zunehmenden Wahrscheinlichkeit von Marktaustritten**

Im Rahmen des zunehmenden Wettbewerbs könnte analog zur klassischen volkswirtschaftlichen Theorie die Annahme zutreffen, dass damit auch die Wahrscheinlichkeit von Marktaustritten der Hochschulen<sup>17</sup> als ultimative Sanktionierung zunimmt.

## **3.3. Interne Steuerung der Hochschulen**

### **3.3.1. Forschungsthese der zunehmenden Unterstützung für akademische Mitarbeiter**

Im Rahmen der generellen Wettbewerbsthese könnte davon ausgegangen werden, dass die „Kernkompetenzträger“ - die akademischen Mitarbeiter in einer Hochschule - eine neue Bedeutung gewinnen und damit ein neues Niveau der Unterstützung bzw. des Service erfahren. Dies ist konform mit den Gedanken der Verwaltungsmodernisierung unter dem Stichwort des modernen Personalmanagements.

### **3.3.2. Forschungsthese der zunehmenden Bedeutung des Technologietransfers**

Im Rahmen der zunehmenden – auch finanziellen – Autonomie der Hochschulen wird eine neue Bedeutung der eigenständigen Verwertung der Forschungsergebnisse unter dem Stichwort des Technologietransfers erwartet. Dies kann unterschiedliche Formen wie beispielsweise die Vermarktung von Beratungsleistungen, die Weitergabe im Rahmen bezahlter Weiterbildung oder auch der Ausgründung von Unternehmen zur Anwendung neuer Technologien und Dienstleistungen annehmen.

---

<sup>17</sup> Beispielsweise in der Form der vollständigen Schließung oder auch nur teilweisen Schließung von Teilbereichen oder der Zusammenlegung mit anderen Hochschulen.

### **3.4. Forschungsthese zur Auslagerung von Prozessen**

#### **3.4.1. Forschungsthese zur zunehmenden Prozessauslagerung (Outsourcing)**

Es wird vermutet, dass im Zuge des zunehmenden Wettbewerbs eine starke Tendenz zur Auslagerung von internen Leistungen zu beobachten sein wird.<sup>18</sup>

#### **3.4.2. Forschungsthese zur zunehmenden Nutzung externer Beratungsleistungen**

Parallel wird angenommen, dass die Hochschulen zunehmend auf die Dienstleistungen von Beratungsunternehmen zurückgreifen werden, um kurzfristige und spezifische Wissenskompetenzen zu erwerben.

### **3.5. Forschungsthese zur Frage des Risikomanagements in Hochschulen**

#### **3.5.1. Forschungsthese zum zunehmenden Risikobewusstsein in Hochschulen**

Im Rahmen eines neuartigen Wettbewerbsumfeldes wird das Risiko der Hochschulen zu einer zentralen Betrachtungs- und Steuerungsgröße. Durch entsprechende Präzedenzfälle beispielsweise von Hochschulschließungen wird vermutet, dass auch das subjektive Risikobewusstsein der Hochschulangehörigen ansteigen wird.

#### **3.5.2. Forschungsthese zum zunehmenden Bedarf an Methoden zur Risikomessung**

Daraus abgeleitet wird ein zunehmender Bedarf der Hochschulen an Methoden zur Risikobestimmung und Risikoerfassung als Grundlage eines professionellen Risikomanagements erwartet.

#### **3.5.3. Forschungsthese zum zunehmenden Risikobewusstsein der Stakeholder einer Hochschule**

Gleichzeitig wird auch bei den Interessengruppen außerhalb der Hochschule selbst das Verständnis für diese zunehmenden Risiken ansteigen. Dies wird insbesondere die staatlichen Trägereinrichtungen aber auch beispielsweise Unternehmen und andere Partner der Hochschule betreffen. Im Bereich der Hochschulpolitik und Hochschulaufsicht mag sich dieses Bewusstsein in Zukunft tatsächlich in einer formalen Anforderung zur Erstellung von Risikoprüfungen oder Risikoaudits niederschlagen.

---

<sup>18</sup> Dies wird vor dem Hintergrund des auch in den Hochschulen zunehmenden Effizienzdrucks durch Wettbewerb und Transparenz eine besondere Bedeutung erlangen, vgl. . Lange, Joseph (1997): Transparenz und Effizienz – veränderte Rahmenbedingungen für Hochschulen, in: Hollerith, Joseph (Hrsg.) (1997): Leistungsfähige Hochschulen – aber wie? Beiträge zur Hochschulstrukturreform, Neuwied/Kriftel/Berlin, Seite 1-14.

## 4. Empirische Interviewbefragung

### 4.1. Fragebogen als Interviewleitfaden

Der im Anhang abgebildete Fragebogen wurde als Interviewleitfaden für die empirische Interviewerhebung verwendet. Dazu wurde jeweils ein Ansichtsexemplar des Bogens den Interviewpartnern vorgelegt. Die Fragen wurden in den meisten Fällen durch den Interviewer vorgelesen, einige Interviewpartner bevorzugten auch das stille Lesen der Thesen. Die Aussagen der Interviewpartner wurden sowohl als elektronische Sprachaufnahme als auch direkt auf einem Aussageexemplar des Interviewfragebogens durch den Interviewer schriftlich notiert.

### 4.2. Grundgesamtheit

Es werden im Rahmen der empirischen Interviewbefragung Aussagen über die Grundgesamtheit aller Hochschulen in Österreich und der Schweiz abgeleitet.

### 4.3. Stichprobe

Die Stichprobe der Untersuchung umfasst die folgenden Hochschulen in Österreich und der Schweiz.

Abbildung 4-1: Übersicht der teilnehmenden Hochschulen in der Interviewstichprobe

Land	Hochschule	Akronym	Anzahl Interviewpartner	Internetadresse
Österreich	Universität Wien	UW	1	
	Johannes-Kepler-Universität Linz	JKU	3	
	Technische Universität Wien	TUW	1	
Schweiz	Hochschule für Wirtschaft Luzern	HSW	2	
	Universität St. Gallen	USG	1	
	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich	ETHZ	1	
	Private Bildungseinrichtung (AKAD) <sup>19</sup>	AKAD	1	

### 4.4. Teilnehmende Personengruppen

Die Interviews wurden mit Personen aus drei unterschiedlichen Anstellungsgruppen durchgeführt. Diese Anstellungsgruppen sind typisch für die Institution Hochschule und bilden daher ein geschichtetes, breiteres und repräsentativeres Meinungsspektrum ab.

- (a) *Führungskräfte der Hochschulleitung* wie beispielsweise Rektoren, Präsidenten oder Kanzler einer Hochschule. Diese sind direkt mit den Themen des strategischen Managements und auch des Risikomanagements für die gesamte Hochschuleinrichtung befasst.
- (b) *Führungskräfte in der Verwaltung* wie beispielsweise Leiter von Studien-, Auslands- oder Alumnibüros der Hochschulen. Diese Personen haben in ihrem begrenzten Bereich vielfältige Erfahrungen mit den Veränderungen im Hochschulbereich, insbesondere auch durch den zumeist vorliegenden direkten Kontakt mit Studierenden oder anderen Hochschulen.

<sup>19</sup> Angegliedert an die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) (vgl. Eidgenössische Fachhochschulkommission (EFHK) (Hrsg.) (2002): Fachhochschulbereich 2002, Bericht über die Schaffung der Schweizer Hochschulen, Bern, Seite 12)

- (c) *Akademische Führungskräfte* wie Lehrstuhlinhaber und Institutsleiter an den Hochschulen. Diese Personen haben auf der konkreten Arbeitsebene die neuen Anforderungen im Hochschulbereich zu realisieren.

Wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt, kommen dabei von zehn befragten Personen allein 5 oder 50 v.H. aus der Personengruppe der Verwaltung. Dennoch ist eine gewisse Repräsentativität dadurch gewahrt, dass immerhin noch 3 Personen (30 v.H.) dem akademischen Bereich und 2 Personen oder 20 v.H. aus dem Bereich der Hochschulleitung entstammen.

Abbildung 4-2: Personengruppen in den persönlichen Leitfadenterviews der Befragung

Personengruppe	Anzahl	in Prozent
a) Hochschulleitung	2	20,0 %
b) Verwaltung	5	50,0 %
c) Akademischer Bereich	3	30,0 %
Summe	10	100,0 %

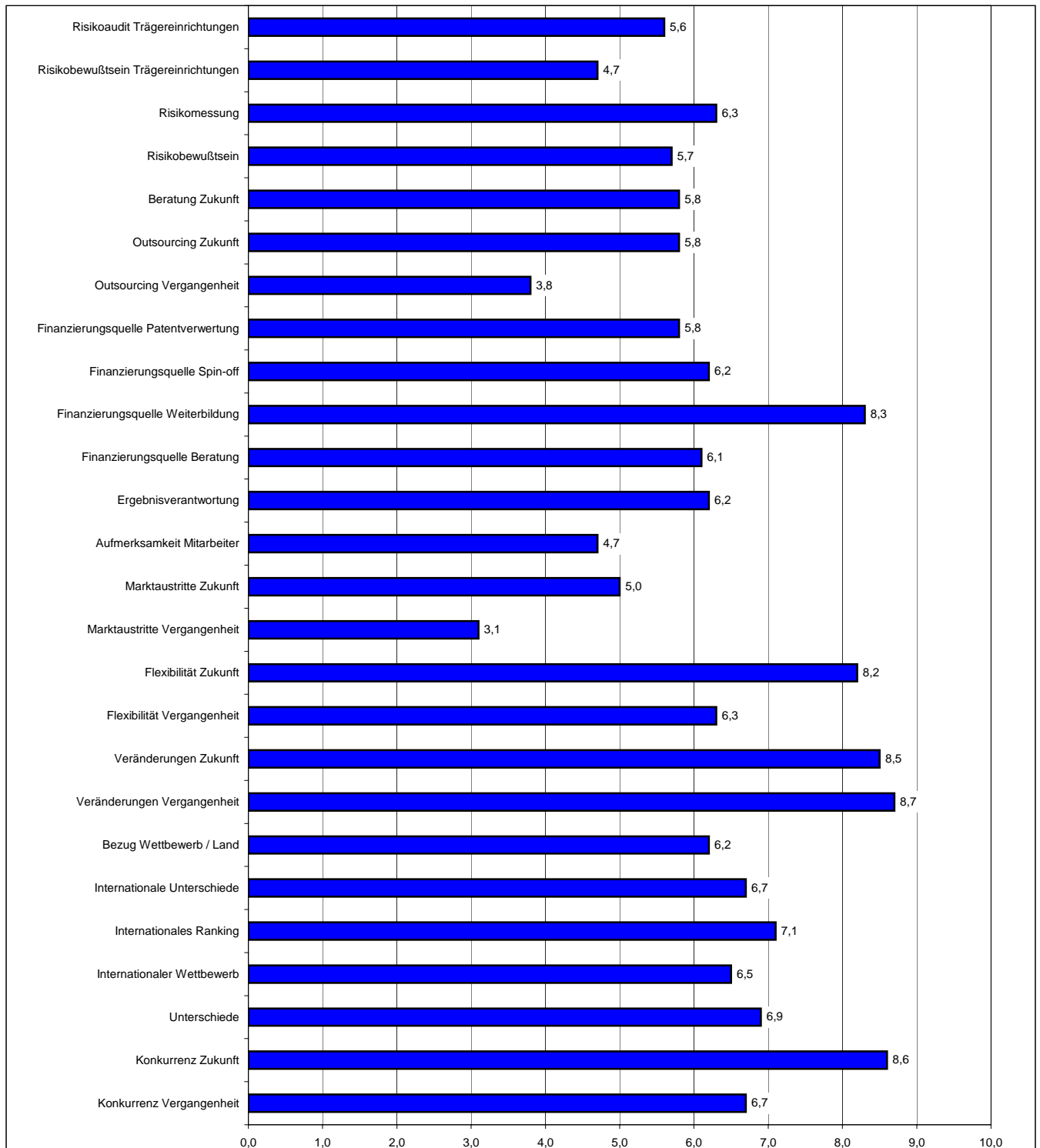
## 5. Ergebnisse der statistischen Auswertung

### 5.1. Mittelwerte der Zustimmungsaussagen (Thesenvorlagen)

#### 5.1.1. Durchschnittswerte für Österreich und die Schweiz gemeinsam

Die folgende Abbildung zeigt die Durchschnittswerte der Zustimmungsaussagen (Skala 0 bis 10) für Österreich und die Schweiz gemeinsam. Damit wird die generelle Aussage zu den Forschungsthesen deutlich, es werden Gemeinsamkeiten aufgezeigt.

Abbildung 5-1: Mittelwerte der Zustimmungsaussagen (Thesen)



Um diese Darstellung aussagekräftiger in Bezug auf die einzelnen Forschungsthese zu machen, werden nachfolgend drei Klassen von Zustimmungswerten aufgeteilt:

- Von einem Durchschnittswert von 8,0 bis 10,0, was eine sehr hohe Zustimmung repräsentiert;
- Von einem Durchschnittswert von 6,0 bis 8,0, was eine hohe Zustimmung repräsentiert;
- Von einem Durchschnittswert von 4,0 bis 6,0, was eine mittlere Zustimmung repräsentiert;

Unterhalb einer durchschnittlichen Zustimmung von 4.0 liegen nur zwei der abgefragten Forschungsaussagen:

- Die These eines Vorliegens von Marktaustritten in der Vergangenheit fand keine Zustimmung (3,1).
- Die These einer starken Nutzung des Outsourcing in der Vergangenheit fand keine Zustimmung (3,8).

Abbildung 5-2: Gruppierung der Forschungsthese nach durchschnittlicher Zustimmung (DZ)

I.	Sehr hohe durchschnittliche Zustimmung (DZ)	DZ
2.1.A.	“Ausmaß und Dringlichkeit von <b>Veränderungen</b> in der Hochschuleinrichtung haben in den <b>letzten 5 Jahren</b> zugenommen.“	8,7
1.1.B.	“Der <b>Wettbewerb</b> der Hochschulen z.B. um akademische Mitarbeiter, Studierende, Budgets und Unternehmenskontakte wird in den <b>nächsten 5 Jahren</b> zunehmen.“	8,6
2.1.B.	“Ausmaß und Dringlichkeit von <b>Veränderungen</b> in der Hochschuleinrichtung werden in den <b>nächsten 5 Jahren</b> zunehmen.“	8,5
3.2.B.	“Die Hochschuleinrichtungen werden verstärkt Aufmerksamkeit und Ressourcen einsetzen um durch <b>bezahlte Weiterbildung für Berufstätige</b> neue Finanzierungsmittel zu erschließen.“	8,3
2.2.B.	“Die <b>Flexibilität</b> und Motivation, auf “Kundenanforderungen” zu reagieren wird in den <b>nächsten 5 Jahren</b> zunehmen.“	8,2

II.	Hohe durchschnittliche Zustimmung (DZ)	DZ
1.3.B.	“In 5 bis 10 Jahren sollte das <b>internationale Ranking</b> für eine Hochschuleinrichtung <b>bedeutender</b> sein als das “nationale“ Ranking.“	7,1
1.2.A.	“Die <b>Unterschiede</b> zwischen den Hochschuleinrichtungen Ihres Landes werden stark zunehmen und neue Dimensionen z.B. in Bezug auf Reputation, Attraktivität für Studierende und Unternehmenskontakte erreichen.“	6,9
1.1.A.	“Der <b>Wettbewerb</b> der Hochschulen z.B. um akademische Mitarbeiter, Studierende, Budgets und Unternehmenskontakte hat <b>in den letzten 5 Jahren</b> zugenommen.“	6,7
1.4.A.	“Die <b>internationalen Unterschiede</b> zwischen den Hochschuleinrichtungen werden stark zunehmen und neue Dimensionen z.B. in Bezug auf Reputation, Attraktivität für Studierende und Unternehmenskontakte erreichen.“	6,7
1.3.A.	“Der <b>internationale Wettbewerb</b> zwischen Hochschuleinrichtungen übertrifft mehr und mehr den „nationalen“ Wettbewerb im Hochschulbereich.“	6,5
2.2.A.	“Die <b>Flexibilität</b> und Motivation, auf “Kundenanforderungen” zu reagieren hat in den letzten 5 Jahren zugenommen.“	6,3
5.2.A.	“Es wird einen zunehmenden Bedarf an Modellen und Methoden zur <b>Risikomessung</b> in Hochschuleinrichtungen geben.“	6,3
3.2.C.	“Die Hochschuleinrichtungen werden verstärkt Aufmerksamkeit und Ressourcen einsetzen um durch <b>Ausgründungen von Unternehmen</b> neue Finanzierungsmittel zu erschließen.“	6,2
3.1.B.	“Diese Aufmerksamkeit für akademische Mitarbeiter als “Kernkompetenzträger” der Hochschule wird ergänzt durch neue Modelle der Ergebnisdokumentation und <b>Ergebnisverantwortung</b> (“accountability”).“	6,2
1.4.B.	“Diese internationalen Unterschiede sind <b>abhängig von einem Entwicklungsstand</b> des eigenen Landes der Hochschuleinrichtungen in Bezug auf den Grad des Wettbewerbs und der Marktorganisation im Hochschulbereich.“	6,2
3.2.A.	“Die Hochschuleinrichtungen werden verstärkt Aufmerksamkeit und Ressourcen einsetzen um durch <b>bezahlte Beratungsdienstleistungen</b> neue Finanzierungsmittel zu erschließen.“	6,1

III.	Mittlere durchschnittliche Zustimmung (DZ)	DZ
3.2.D.	“Die Hochschuleinrichtungen werden verstärkt Aufmerksamkeit und Ressourcen einsetzen um durch <b>Technologieverwertung (Patentierung/Lizenzierung)</b> neue Finanzierungsmittel zu erschließen.“	5,8
4.1.B.	“Der Umfang der <b>extern bezogenen Produkte</b> und speziell Dienstleistungen (Verwaltungs- und Bürodienstleistungen) wird <b>in den nächsten 5 Jahren</b> zunehmen.“	5,8
4.2.A.	“Die Hochschuleinrichtungen werden in Zukunft vermehrt <b>Beratungsdienstleistungen</b> für die Führungsberatung im Bereich einzelner Managementthemen einkaufen.“	5,8
5.1.A.	“Es existiert ein zunehmendes allgemeines Verständnis für die <b>Risiken</b> und Unsicherheiten in Ihrer Hochschuleinrichtung.“	5,7
5.3.B.	“Die Finanzmittelgeber, speziell die staatlichen Trägereinrichtungen, werden eine <b>Risikoprüfung (Audit)</b> für Hochschuleinrichtungen einfordern bzw. vorschreiben.“	5,6
2.3.B.	“Es wird in der <b>Zukunft Fälle von “Marktaustritten”</b> von Hochschuleinrichtungen in der Form von Zusammenschlüssen oder Schließungen geben.“	5,0
3.1.A.	“Die Aufmerksamkeit innerhalb der Hochschuleinrichtung hat sich den <b>akademischen Mitarbeitern</b> zugewandt und zwar z.B. in der Form einer unterstützenden Atmosphäre, von flexiblen Anreiz- und Gehaltsmodellen sowie neuen Methoden der Selektion neuer akademischer Mitarbeiter.“	4,7
5.3.A.	“Die Finanzmittelgeber, speziell die staatlichen Trägereinrichtungen, werden ein Gespür und Verständnis für die <b>Risikoposition</b> der Hochschuleinrichtungen entwickeln.“	4,7

### 5.1.2. Interpretation der gemeinsamen Durchschnittswerte für Österreich und die Schweiz

(a) Aus den Aussagen der gebildeten Kategorie „Sehr hohe Zustimmung“ lässt sich ein anschauliches **Bild einer Universität** zeichnen, die **als flexible, kunden- und wettbewerbsorientierte Bildungseinrichtung** in einer auf lebenslanges Lernen und damit auch auf die wissenschaftliche Weiterbildung ausgerichteten Gesellschaft „angekommen“ ist bzw. sich anschickt, hier eine bedeutende Rolle zu spielen.

(b) Ergänzend lässt sich aus den Forschungsthesen mit hohen durchschnittlichen Zustimmungswerten die Kontur einer stark **international ausgerichteten und managementorientierten Universität** ableiten. Diese Profilbezeichnung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Hochschulen international tätig sind bzw. werden, den internationalen Wettbewerb erkennen und annehmen. Gleichzeitig sind die Merkmale einer Managementorientierung erkennbar in

- der zunehmenden Ergebnisverantwortung der Mitarbeiter,
- der Nutzung der Finanzquellen der bezahlten Beratungsdienstleistungen sowie der Ausgründung von Unternehmen,
- der pragmatischen Einschätzung der notwendigen Risikomessungsmethoden zum Management steigender Risiken der Einrichtung Universität sowie
- der Anerkennung zunehmenden Wettbewerbs und damit die Notwendigkeit steigender Flexibilität der Hochschule.



(c) Die Forschungsthesen mit nur mittleren Zustimmungswerten lassen als Negativbild erkennen, welche Tendenzen von eher untergeordneter Bedeutung sind. Diese sind möglicherweise Ausdruck einer **„Doppelten Enttäuschungshaltung“ der Universitäten:**

- Die **interne Enttäuschung** bezieht sich auf die fehlende Umsetzung der Hochschulreformen in Bezug auf eine verbesserte Unterstützung, Freiheit und Servicehaltung gegenüber den akademischen Mitarbeitern, dem fehlenden Risikobewusstsein und der fehlenden Konsequenzen Umsetzung der verhaltenen Nutzung von Outsourcing und Technologietransfer.
- Eine **externe Enttäuschungsdimension** bezieht sich auf das Verständnis und die Erwartungen der Gesellschaft und der Hochschulpolitik gegenüber den Hochschulen; implizit wird in den Fragen der zunehmenden Risiken sowie möglicher Marktaustritte von Hochschulen als „Unternehmen“ der Hochschulpolitik eine fehlende Konsequenz bzw. fehlendes Verständnis unterstellt.

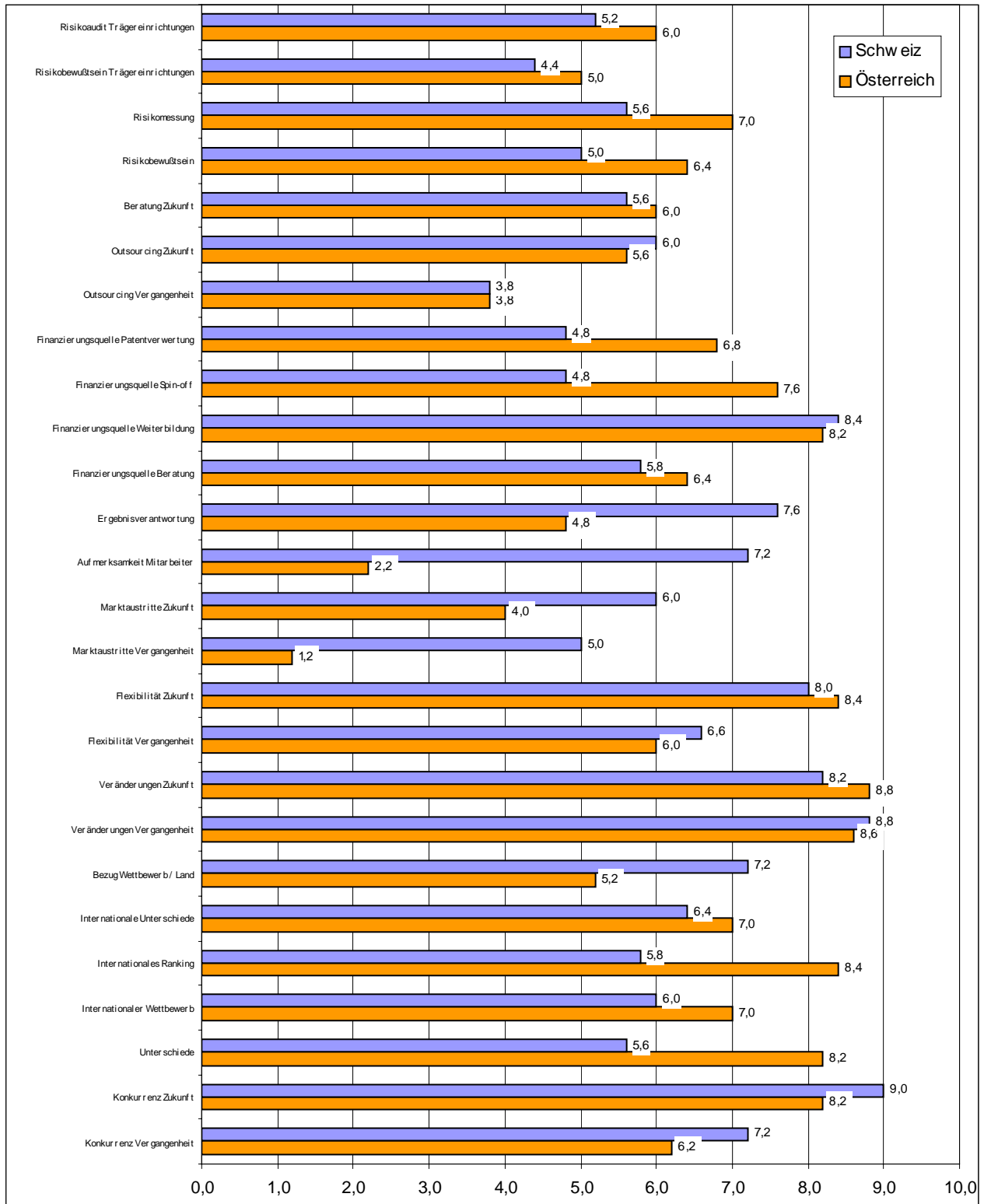
Damit wird insgesamt deutlich, dass die Universitäten bereits einen sehr weiten Weg in Richtung **moderner, wettbewerbs- und managementorientierter sowie international ausgerichteter Strukturen** zurückgelegt haben. Allerdings ist sowohl intern als auch im Verhältnis zu anderen (hochschulpolitischen) Institutionen festzuhalten, dass die **Universitäten nicht als rein private Unternehmen** betrachtet und behandelt werden können.

Diese Basisannahme legt gleichzeitig den **theoretischen Grundstein** für den wissenschaftlichen Teilbereich des „Public Management“, da hierin sich spezifische Theorien, Modelle und Methodenempfehlungen für die von rein privatwirtschaftlichen zu unterscheidenden Einrichtungen zu finden sind. Somit definieren die Differenzen des Betrachtungsobjektes die Differenz der wissenschaftlichen Disziplinen.

### 5.1.3. Differenzen der Durchschnittswerte für Österreich und die Schweiz getrennt

Die durchschnittlichen Zustimmungswerte in den einzelnen Hypothesen unterschieden sich zwischen den beiden Ländern Österreich und Schweiz teilweise erheblich. Die nachfolgende Abbildung gibt jeweils den absoluten durchschnittlichen Zustimmungswert für beide Länder getrennt an.

Abbildung 5-3: Vergleich der jeweiligen Landesdurchschnitte in den Zustimmungen zwischen der Schweiz und Österreich



### 5.1.4. Auswertung zu Differenzen der Durchschnittswerte für Österreich und die Schweiz getrennt

Die Unterschiede zwischen den beiden Ländern sind insbesondere für die folgenden genannten Thesen signifikant, d.h. der ordinale Unterschied der Mittelwerte beträgt mindestens eins.<sup>20</sup>

Abbildung 5-4: Forschungsthese mit signifikant unterschiedlichen Zustimmungsdurchschnitten im Landesvergleich

Nummer	Differenz der durchschnittlichen Zustimmungswerte (Österreich-Schweiz)	Aussage der Forschungshypothese
3.2.C.	+ 2,8 (7,6 ggü. 4,8)	“Die Hochschuleinrichtungen werden verstärkt Aufmerksamkeit und Ressourcen einsetzen um durch <b>Ausgründungen von Unternehmen</b> neue Finanzierungsmittel zu erschließen.“
1.2.A.	+ 2,6 (8,2 ggü. 5,6)	“Die <b>Unterschiede</b> zwischen den Hochschuleinrichtungen Ihres Landes werden stark zunehmen und neue Dimensionen z.B. in Bezug auf Reputation, Attraktivität für Studierende und Unternehmenskontakte erreichen.“
1.3.B.	+ 2,6 (8,4 ggü. 5,8)	“In 5 bis 10 Jahren sollte das <b>internationale Ranking</b> für eine Hochschuleinrichtung <b>bedeutender</b> sein als das “nationale“ Ranking.“
3.2.D.	+ 2,0 (6,8 ggü. 4,8)	“Die Hochschuleinrichtungen werden verstärkt Aufmerksamkeit und Ressourcen einsetzen um durch <b>Technologieverwertung (Patentierung/Lizenzierung)</b> neue Finanzierungsmittel zu erschließen.“
5.1.A.	+ 1,4 (6,4 ggü. 5,0)	“Es existiert ein zunehmendes allgemeines Verständnis für die <b>Risiken</b> und Unsicherheiten in Ihrer Hochschuleinrichtung.“
5.2.A.	+ 1,4 (7,0 ggü. 5,6)	“Es wird einen zunehmenden Bedarf an Modellen und Methoden zur <b>Risikomessung</b> in Hochschuleinrichtungen geben.“
1.3.A.	+ 1,0 (7,0 ggü. 6,0)	“Der <b>internationale Wettbewerb</b> zwischen Hochschuleinrichtungen übertrifft mehr und mehr den „nationalen“ Wettbewerb im Hochschulbereich.“
1.1.A.	- 1,0 (6,2 ggü. 7,2)	“Der <b>Wettbewerb</b> der Hochschulen z.B. um akademische Mitarbeiter, Studierende, Budgets und Unternehmenskontakte hat <b>in den letzten 5 Jahren</b> zugenommen.“
1.4.B.	- 2,0 (5,2 ggü. 7,2)	“Diese internationalen Unterschiede sind <b>abhängig von einem Entwicklungsstand</b> des eigenen Landes der Hochschuleinrichtungen in Bezug auf den Grad des Wettbewerbs und der Marktorganisation im Hochschulbereich.“
2.3.B.	- 2,0 (4,0 ggü. 6,0)	“Es wird in der <b>Zukunft Fälle von “Marktaustritten”</b> von Hochschuleinrichtungen in der Form von Zusammenschlüssen oder Schließungen geben.“
3.1.B.	- 2,8 (4,8 ggü. 7,6)	“Diese Aufmerksamkeit für akademische Mitarbeiter als “Kernkompetenzträger” der Hochschule wird ergänzt durch neue Modelle der Ergebnisdokumentation und <b>Ergebnisverantwortung</b> (“accountability”).“
2.3.A.	- 3,8 (1,2 ggü. 5,0)	“Es gab in der Vergangenheit Fälle von <b>“Marktaustritten”</b> von Hochschuleinrichtungen in der Form von Zusammenschlüssen oder Schließungen.“
3.1.A.	- 5,0 (2,2 ggü. 7,2)	“Die Aufmerksamkeit innerhalb der Hochschuleinrichtung hat sich den <b>akademischen Mitarbeitern</b> zugewandt und zwar z.B. in der Form einer unterstützenden Atmosphäre, von flexiblen Anreiz- und Gehaltsmodellen sowie neuen Methoden der Selektion neuer akademischer Mitarbeiter.“

(a) Aus der ersten Gruppe der Unterschiede mit einem deutlich höheren Zustimmungsdurchschnitt in den **österreichischen Hochschulen** lässt sich das Bild einer durch hochschulpolitische Reformen stark **„außenorientierten Universität“** zeichnen. Diese Hochschulen sind tendenziell mehr mit Fragen der Finanzmittelgewinnung (z.B. Ausgründung von Unternehmen oder durch Technologieverwertung) und Risiken der Hochschulen beschäftigt. Dies erscheint unter den Rahmenbedingungen eines sich in schneller Folge ändernden hochschulpolitischen Umfeldes sehr gut verständlich. Gleichzeitig ist diese Außenorientiertheit auch mit einer verstärkten (Neu-)Ausrichtung oder Zuwendung zum internationalen Wettstreit der Hochschulen verbunden.

<sup>20</sup> Oder: Der Betrag der Differenz zwischen dem durchschnittlichen Zustimmungswert für Österreich und dem entsprechenden Zustimmungswert für die Schweiz ist größer als 1. Auf Grund der geringen Fallzahl von jeweils nur fünf Interviews pro Land sind diese Durchschnitte nur mit größter Vorsicht zu interpretieren.

(b) Umgekehrt zeigt die zweite Gruppe der Unterschiede, in der die Zustimmungswerte der schweizerischen Hochschulen durchschnittlich höher sind, folgende charakteristische Aussagen: Trotz geringerer „Reformdichte“ in der offiziellen Hochschulpolitik der Schweiz<sup>21</sup> sind die konkreten Ausformungen der **reform- und managementorientierten Hochschule auf operativer Ebene** teilweise stärker als in Österreich. Das **Wettbewerbs- bzw. Sanktionsmodell**, welches auch den „Marktaustritt“ einer Hochschule zulässt, wirkt in der Schweiz deutlich stärker; die **konkreten Veränderungen für die Mitarbeiter der Hochschule** in der Form

- einer stärkeren Unterstützung sowie
- einer gleichzeitig steigenden Ergebnisverantwortung

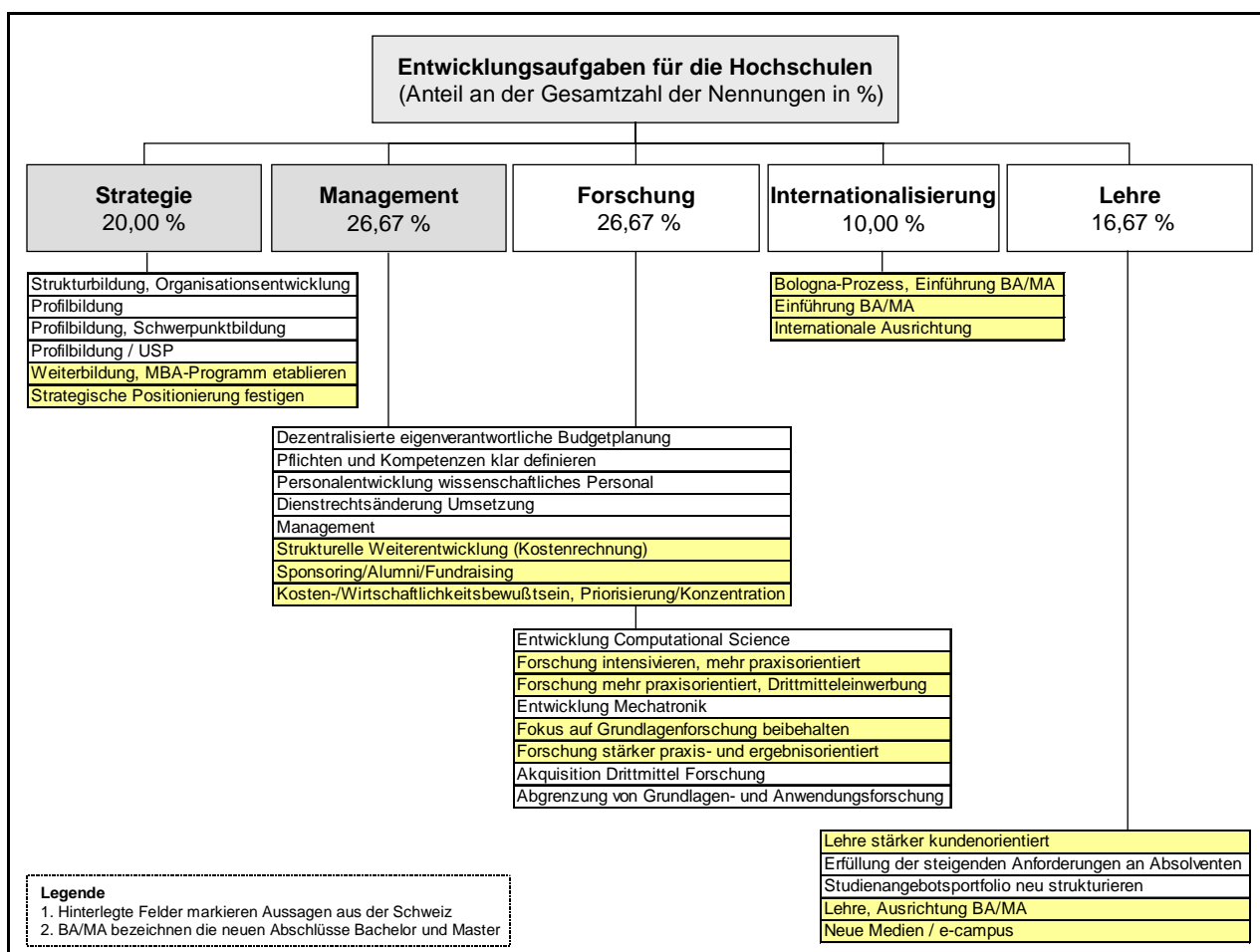
der Mitarbeiter sind ebenfalls deutlicher wahrnehmbar.

## 5.2. Antworten zu den offenen Fragen der Interviews

### 5.2.1. Nennung der wichtigsten Entwicklungsaufgaben der Hochschulen

Bei der Frage der wichtigsten Entwicklungsaufgaben für die Hochschulen waren die Aussagen insbesondere in ihrer Kategorisierung und im Vergleich zu den Aussagen aus australischen Hochschulen unter mehreren Gesichtspunkten bemerkenswert. Die Prozentangaben beziehen sich in den Darstellungen auf den Anteil an der Anzahl der Nennungen für die gebildeten Themenkategorien in beiden Ländern.

Abbildung 5-5: Kategorisierte Nennungen zur Frage der wichtigsten Entwicklungsaufgaben der Hochschulen



21 Zumindest im Vergleich mit der hochschulpolitischen Entwicklung in Österreich.

Abbildung 5-6: Übersicht der Kategorien der Hochschulentwicklungsaufgaben mit Bedeutungsangaben<sup>22</sup>

Kategorie	Nennung	Bedeutung	Reihenfolge Nennung	
<b>Forschung</b>	Entwicklung Computational Science	8	1	
	Forschung intensivieren, mehr praxisorientiert	8	1	
	Forschung mehr praxisorientiert, Drittmiteleinwerbung	8	1	
	Entwicklung Mechatronik	8	2	
	Fokus auf Grundlagenforschung beibehalten	9	2	
	Forschung stärker praxis- und ergebnisorientiert	8	2	
	Akquisition Drittmittel Forschung	10	3	
	Abgrenzung von Grundlagen- und Anwendungsforschung	8	3	
<i>Durchschnitt der Kategorie</i>		8,38	1,88	
<b>Internationalisierung</b>	Bologna-Prozess, Einführung BA/MA	8	1	
	Einführung BA/MA	10	1	
	Internationale Ausrichtung	8	2	
	<i>Durchschnitt der Kategorie</i>		8,67	1,33
<b>Lehre</b>	Lehre stärker kundenorientiert	7	1	
	Erfüllung der steigenden Anforderungen an Absolventen	8	2	
	Studienangebotsportfolio neu strukturieren	10	3	
	Lehre, Ausrichtung BA/MA	10	3	
	Neue Medien / e-campus	8	3	
	<i>Durchschnitt der Kategorie</i>		8,60	2,40
<b>Management</b>	Dezentralisierte eigenverantwortliche Budgetplanung	10	2	
	Pflichten und Kompetenzen klar definieren	10	2	
	Personalentwicklung wissenschaftliches Personal	10	2	
	Dienstrechtsänderung Umsetzung	10	3	
	Management	6	3	
	Strukturelle Weiterentwicklung (Kostenrechnung)	8	3	
	Sponsoring/Alumni/Fundraising	9	3	
	Kosten-/Wirtschaftlichkeitsbewusstsein, Priorisierung/Konzentration	10	3	
	<i>Durchschnitt der Kategorie</i>		9,13	2,63
	<b>Strategie</b>	Strukturbildung, Organisationsentwicklung	10	1
Profilbildung		10	1	
Profilbildung, Schwerpunktbildung		10	1	
Profilbildung / USP		8	1	
Weiterbildung, MBA-Programm etablieren		9	2	
Strategische Positionierung festigen		8	2	
<i>Durchschnitt der Kategorie</i>			9,17	1,33

22 Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage der Interviewauswertungen, die Farbung unterlegt die Antworten aus der Schweiz.

Die folgenden Aussagen sind in der **kategorisierenden Analyse der Nennungen** zu den wichtigsten Aufgaben der Hochschulentwicklung hervorzuheben:

- In der vorgenommenen Kategorisierung in fünf Gruppen von Nennungen zählen die ersten beiden unter den Stichworten „Strategie“ und „Management“ zum Bereich der *Führung und Verwaltung der Hochschule*. In diesen Bereich fallen fast die Hälfte der genannten Einzelaufgaben.
- Als komplementäre Gruppen bilden die Bereiche „Forschung“, „Internationalisierung“ und „Lehre“ die Aufgaben im *Bereich der konkreten Leistungserstellung der Hochschulen* ab. Hierunter fallen in der Summe 53,33% der Nennungen.
- Bemerkenswert ist die Aufteilung insbesondere im Vergleich zu den Antworten zur gleichen Fragestellung bei *australischen Hochschulen, die zu 81,82% Aufgaben aus dem Bereich der Führung und Verwaltung* genannt haben.<sup>23</sup>
- Vergleicht man die Nennungen in den beiden Ländern Österreich und Schweiz, so ist festzustellen, dass Angehörige der *schweizerischen Hochschulen überwiegend Entwicklungsaufgaben im Bereich der Leistungserstellung* genannt haben – in der Kategorie „Internationalisierung“ stammen sogar alle Nennungen aus der Schweiz.<sup>24</sup>
- Demgegenüber sind in den *Kategorien zur Führung und Verwaltung der Universität mehr Nennungen aus Österreich* zu verzeichnen.<sup>25</sup>

Insgesamt lässt sich aus diesen gruppierten Einzelnennungen das **Bild einer möglicherweise zunehmenden Übersteuerung mit zunehmenden Wettbewerb der Hochschulen** skizzieren. Während die am stärksten vom Wettbewerb um Ressourcen und Wettbewerbsfaktoren betroffenen Hochschulen in Australien sich in ihren selbst genannten Entwicklungsaufgaben mit 82 v.H. der Nennungen schon fast ausschließlich auf Managementfragen konzentrieren, scheinen die schweizerischen Hochschulen zumindest der Absicht nach mit 66 v.H. der Nennungen den Entwicklungsschwerpunkt stärker im Bereich der Leistungen in Forschung und Lehre zu legen. Die Antworten der österreichischen Hochschulen kennzeichnen in diesem Punkt eine Lage zwischen diesen beiden Extrempositionen.

Abbildung 5-7: Gegenseitige Prüfung der Bedeutungszuordnung der genannten Aufgaben

	Aufgabe Rang 1	Aufgabe Rang 2	Aufgabe Rang 3
Durchschnittliche Bedeutung Gesamt	8,7	8,8	8,9
Durchschnittliche Bedeutung Österreich	9,2	9,2	8,8
Durchschnittliche Bedeutung Schweiz	8,2	8,4	9

Die Betrachtung der angegebenen Bedeutung der Entwicklungsaufgaben in Relation zu der Reihenfolge der Nennungen ergibt insbesondere für die Schweiz kein klares Bild. Während die durchschnittlichen Bewertungen für Österreich erwartungsgemäß mit der steigenden Rangfolge der Nennung abnimmt, ist für die Schweiz eine gegenläufige Entwicklung zu beobachten.<sup>26</sup>

23 Klumpp, Matthias/Lenk, Thomas (2003): Description and Measurement of Competition in Higher Education Markets - the Example of Australia, Arbeitspapier Nr. 28 des Instituts für Finanzen, Finanzwissenschaft an der Universität Leipzig, Leipzig, Seite 20.

24 Zehn Nennungen in der Schweiz gegenüber sechs Nennungen in Österreich.

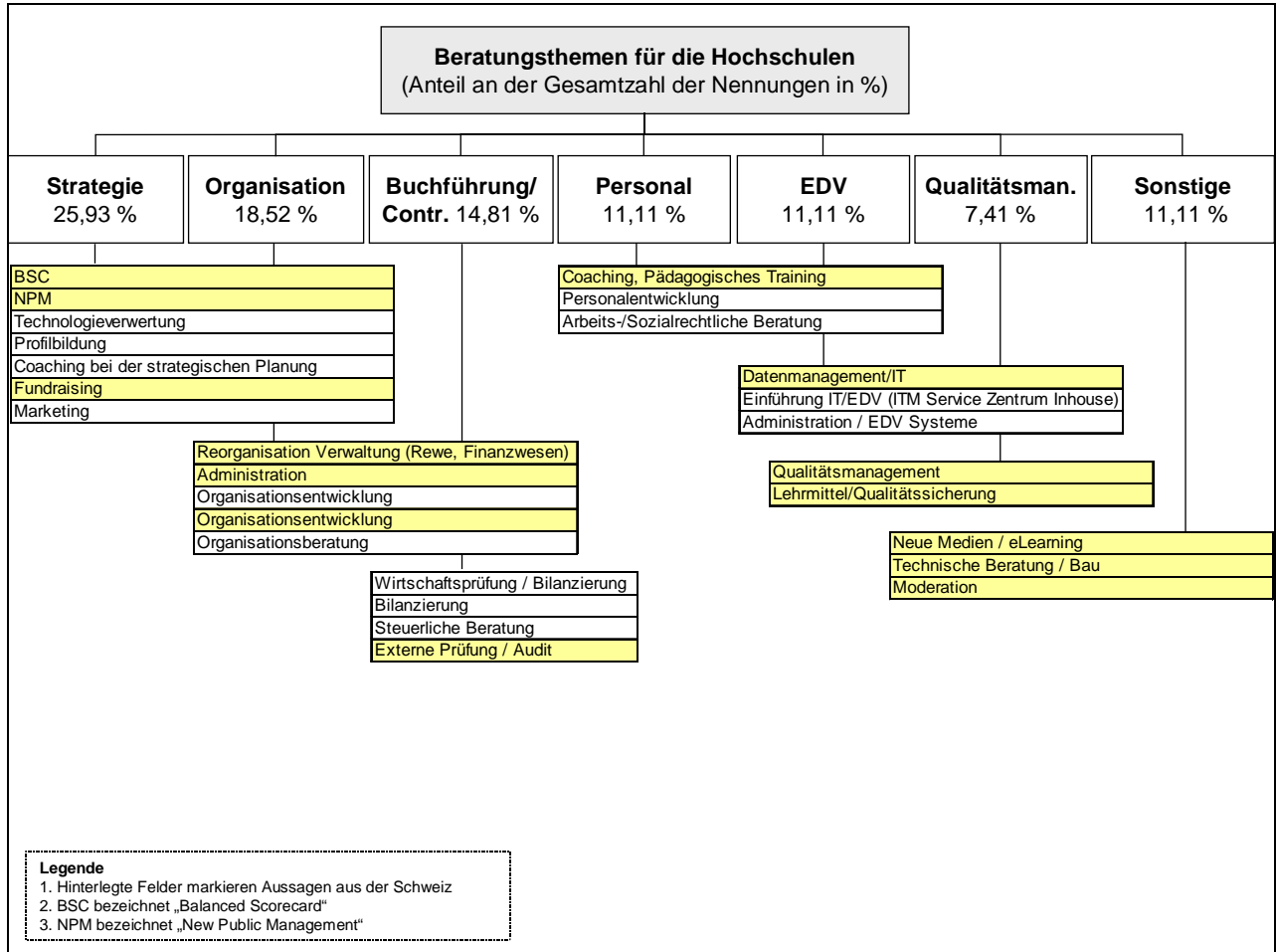
25 Neun Nennungen in Österreich gegenüber fünf Nennungen in der Schweiz.

26 Intuitiv ist zu erwarten, dass die zuerst genannten Aufgaben auch den als am wichtigsten Erachteten entsprechen. Mit der ansteigenden Rangfolge der Nennung müsste also wie im Fall Österreichs die Bedeutungsbewertung tendenziell zurückgehen.

### 5.2.2. Nennung der erwarteten Beratungsthemen für Hochschulen

Die nachfolgenden Nennungen zu den erwarteten Beratungsthemen der Hochschulen wurden in sieben Gruppen kategorisiert.

Abbildung 5-8: Beratungsthemen



Die folgenden Aussagen sind in der **kategorisierenden Analyse der Nennungen** zu den erwarteten Beratungsthemen für Hochschulen hervorzuheben:

- Die beiden Gruppen mit den meisten Nennungen sind Beratungsthemen im Umfeld von „Strategie“ und „Organisation“ (zusammen 44,45% der Nennungen) .
- Als wesentlicher Unterschied zwischen den Nennungen in Österreich und der Schweiz fällt auf, dass der externe Unterstützungsbedarf in Österreich insbesondere in der Kategorie Buchführung/Controlling (und Wirtschaftsprüfung) konzentriert ist. Demgegenüber ist bei Schweizer Hochschulen der Bereich der Qualitätssicherung und der sonstigen Themen als bedeutsam im Sinne von unterstützungswürdig hervorzuheben. Damit weisen die schweizerischen Hochschulen auch ein thematisch eher weit gefächertes Themenspektrum in ihrem erwarteten Beratungsbedarf auf.

Abbildung 5-9: Übersicht der Kategorien der Hochschulentwicklungsaufgaben mit Bedeutungsangaben<sup>27</sup>

Kategorie	Nennung	Bedeutung	Reihenfolge Nennung
<b>Buchführung/Controlling</b>	Wirtschaftsprüfung / Bilanzierung	10	1
	Bilanzierung	3	1
	Steuerliche Beratung	7	2
	Externe Prüfung / Audit	8	3
	<i>Durchschnitt der Kategorie</i>	7,00	1,75
<b>EDV</b>	Datenmanagement/IT	8	2
	Einführung IT/EDV (ITM Service Zentrum Inhouse)	10	2
	Administration / EDV Systeme	7	2
	<i>Durchschnitt der Kategorie</i>	8,50	2,00
<b>Organisation</b>	Reorganisation Verwaltung (Rewe, Finanzwesen)	4	1
	Administration	8	1
	Organisationsentwicklung	9	2
	Organisationsentwicklung	6	3
	Organisationsberatung	2	3
	<i>Durchschnitt der Kategorie</i>	5,80	2,00
<b>Personal</b>	Coaching, Pädagogisches Training	8	1
	Personalentwicklung	8	3
	Arbeits-/Sozialrechtliche Beratung	6	3
	<i>Durchschnitt der Kategorie</i>	7,33	2,33
<b>Qualitätsmanagement</b>	Qualitätsmanagement	8	2
	Lehrmittel/Qualitätssicherung	8	2
	<i>Durchschnitt der Kategorie</i>	8,00	2,00
<b>Sonstige</b>	Neue Medien / eLearning	7	2
	Technische Beratung / Bau	8	3
	Moderation	5	3
	<i>Durchschnitt der Kategorie</i>	6,67	2,67
<b>Strategie</b>	BSC	7	1
	NPM	5	1
	Technologieverwertung	7	1
	Profilbildung	10	1
	Coaching bei der strategischen Planung	8	1
	Fundraising	8	2
	Marketing	2	2
	<i>Durchschnitt der Kategorie</i>	6,71	1,29

27 Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage der Interviewauswertungen, die Farbung unterlegt die Antworten aus der Schweiz.



Die folgenden Aussagen sind in der **Bedeutungsanalyse der Nennungen** zu den erwarteten Beratungsthemen für Hochschulen hervorzuheben:

- Die mit Abstand bedeutendste Themenkategorie ist mit einer durchschnittlichen Rangfolge von 1,29 der Bereich der „Strategie“.
- In der bewusst vorgenommenen Bedeutungsbewertung liegen die Themen der EDV-Beratung und der Unterstützung im Bereich Qualitätssicherung an erster Stelle (durchschnittlich 8,50 bzw. 8,00 Bedeutungsbewertungspunkte der Nennungen in diesen Kategorien).

Abbildung 5-10: Gegenseitige Prüfung der Bedeutungsanzuordnung der genannten Beratungsthemen

	Aufgabe Rang 1	Aufgabe Rang 2	Aufgabe Rang 3
Durchschnittliche Bedeutung Gesamt	7,0	7,4	6,1
Durchschnittliche Bedeutung Österreich	7,6	7,0	5,3
Durchschnittliche Bedeutung Schweiz	6,4	7,8	6,8

In der Prüfung der Bedeutungsangaben zu den genannten Beratungsthemen zeigt sich noch deutlicher als zuvor bei den Entwicklungsaufgaben ein nicht direkt erklärbarer Bias in der Reihenfolge und Bedeutungsanzuordnung der Beratungsthemen bei den schweizerischen Hochschulen, d.h. eine tendenziell zunehmende Bedeutungsbewertung bei späterer Rangfolge der Nennung.

## 6. Zusammenfassende Ergebnisthesen und weiterer Forschungsbedarf

Im Licht der Frage einer effektiven Reform öffentlicher Einrichtungen wie beispielsweise der Hochschulen lassen sich folgende Thesen möglicherweise aus den Interviewerhebungen für Österreich und der Schweiz ableiten:

- Die öffentliche und *hochschulpolitische Aktivitätsdichte korreliert wie am Beispiel Österreichs aufgezeigt nicht zwingend mit einer zunehmenden Ergebnisorientierung der Hochschulen* – dabei ist keine Aussage zu den tatsächlichen Leistungen erfolgt<sup>28</sup>, sondern nur eine Auswertung eigener Einstellungsbewertungen von Hochschulangehörigen.
- Dies hängt insbesondere damit zusammen, dass Hochschulen in einem stark veränderlichen hochschulpolitischen Umfeld scheinbar zu einem eher managementthemen-orientierten und gleichzeitig eher außengerichteten Entwicklungsverhalten tendieren. Demgegenüber *unterstützt ein relativ stabiles hochschulpolitisches Umfeld* wie beispielsweise in der Schweiz die Umsetzung *konkreter Verbesserungen in der operativen Leistungserstellung* der Forschung und Lehre der Hochschulen, was beispielsweise konkret den akademischen Mitarbeitern zu Gute kommt. Dies sind allerdings *zeitpunktbezogene und allenfalls kurzfristige Aussagen*. Längerfristig könnte dieser festgestellte „Störungsaufwand“ durch eine erhöhte Leistung im Wettbewerbsumfeld kompensiert werden.
- Als *normative Aussage für die Verwaltungsmodernisierung* öffentlicher Einrichtungen generell lässt sich mit einiger Vorsicht die These aufstellen, dass auch der Prozess der Verwaltungsmodernisierung selbst mehr inhaltlich und weniger in Richtung formaler Themen wie Wettbewerb, Autonomie und Rechtsform der Einrichtungen etc. orientiert sein sollte.

---

28 So beispielsweise keine quantitative und damit vergleichbare Ermittlung von Prozess- oder Outputindikatoren wie Studierenden- oder Absolventenzahlen.

## 7. Literaturverzeichnis

- Australian Commonwealth Department of Education, Science and Training (2002): Meeting the Challenge, The Governance and Management of Universities, Canberra.
- Bleiklie, Ivar (2001): Towards European Convergence of Higher Education Policy?, in: Higher Education Management, Volume 13/2001, No. 3, Page 9-29.
- BMBWK (2003a): Vorläufige Studierenden-Statistik aus den übermittelten Universitätsdaten, Wien.
- BMBWK (2003b): Dokumentation Hochschulrecht, Österreichisches Hochschulrecht, Heft 1, Bearbeiter Heinz Kasparovsky, Wien.
- Bundesamt für Statistik (2003): Hochschulindikatoren Fachhochschulen, Indikator: Studierende FH, Neuchâtel.
- Commonwealth of Australia, The Productivity Commission (2002): University Resourcing: Australia in an International Context, Canberra.
- Considine, Mark/Marginson, Simon/Sheehan, Peter (2001): The Comparative Performance of Australia as a Knowledge Nation, Melbourne.
- Damkowski, Wulf/Precht, Klaus (Hrsg.) (1998): Moderne Verwaltung in Deutschland, Public Management in der Praxis, Stuttgart u.a..
- De Boer, Harry F. (1999): Changes in Institutional Government Structures: The Dutch Case, in: Brennan, John/Fedrowitz, Jutta/Huber, Mary/Shah, Tarla (Ed.) (1999): What Kind of University? International Perspectives in Knowledge, Participation and Governance, Buckingham, Page 128-143.
- Department of Education, Science and Training (2001): Characteristics and Performance Indicators of Australian Higher Education Institutions 2000, Canberra.
- Eidgenössische Fachhochschulkommission (EFHK) (Hrsg.) (2002): Fachhochschulbereich 2002, Bericht über die Schaffung der Schweizer Hochschulen, Bern.
- Hollerith, Joseph (Hrsg.) (1997): Leistungsfähige Hochschulen – aber wie? Beiträge zur Hochschulstrukturreform, Neuwied/Kriftel/Berlin.
- Klumpp, Matthias/Lenk, Thomas (2003): Description and Measurement of Competition in Higher Education Markets - the Example of Australia, Arbeitspapier Nr. 28 des Instituts für Finanzen, Finanzwissenschaft an der Universität Leipzig, Leipzig.
- Krekla, Carsten (1997): Sind unsere Hochschulen noch zu retten? Reform durch Autonomie und Wettbewerb, in: Hollerith, Joseph (Hrsg.) (1997): Leistungsfähige Hochschulen – aber wie? Beiträge zur Hochschulstrukturreform, Neuwied/Kriftel/Berlin, Seite 59-72.
- Lange, Joseph (1997): Transparenz und Effizienz – veränderte Rahmenbedingungen für Hochschulen, in: Hollerith, Joseph (Hrsg.) (1997): Leistungsfähige Hochschulen – aber wie? Beiträge zur Hochschulstrukturreform, Neuwied/Kriftel/Berlin, Seite 1-14.
- Lenzer, Christian (1997): Hochschulen im Umbruch, in: Hollerith, Joseph (Hrsg.) (1997): Leistungsfähige Hochschulen – aber wie? Beiträge zur Hochschulstrukturreform, Neuwied/Kriftel/Berlin, Seite 25-38.

Marginson, Simon (1997): Education Market, Oxford.

Marginson, Simon/Considine, Mark (2000): The Enterprise University - Power, Governance and Reinvention in Australia, Cambridge.

Neisser, Heinrich/Hammerschmidt, Gerhard (Hrsg.) (1998): Die innovative Verwaltung, Perspektiven des New Public Management in Österreich, Schriftenreihe des Zentrums für Angewandte Politikforschung, Band 18, Wien.

o.V. (2004): Handbuch der Universitäten und Fachhochschulen – Deutschland, Österreich, Schweiz, 14. Ausgabe, Redaktion Marko Schweizer, München.

Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2000): New Public Management, Bern/Stuttgart/Wien.

Stilwell, Frank (2003): Higher Education, Commercial Criteria and Economic Incentives, in: Australian Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 25, No. 2, May 2003, Page 51-61.

Webber, G.C. (2000): UK Higher Education: Competitive Forces in the 21<sup>st</sup> Century, in: Higher Education Management, Volume 12/2000, No. 1, Page 55-66.

## 8. Anhang

Abbildung 8-1: Verwendeter Forschungsfragebogen als Interviewleitfaden

<b>Interviewfragebogen Hochschulmanagement</b> Internationale Vergleichsstudie in Australien, Deutschland, Österreich und der Schweiz		
Datum/Version: 31. Oktober 2003, Universität Leipzig, Institut für Finanzen, Finanzwissenschaft, Prof. Dr. Thomas Lenk Durchführung: Matthias Klumpp, Diplom-Kaufmann/Diplom-Volkswirt		
Die folgenden Fragen haben die Zielsetzung der Darstellung einer personenbezogenen Sichtweise zu den Veränderungen im Hochschulmanagement aus der Sicht der einzelnen Hochschuleinrichtung. Für die Beantwortung der Fragen soll die persönliche Meinung / Einschätzung in Bezug auf eine betreffende Hochschule als Betrachtungsperspektive verwendet werden. Der Zeitbedarf liegt etwa bei 20 Minuten. Die Antwortmöglichkeiten für alle Fragen liegen auf einer Skala von 0 bis 10 Punkten (keine bis volle Zustimmung). Die Ergebnisse werden ohne jeden Bezug zu Namen und Position der Interviewpartner ausgewertet. Weitere Information und gerne auch eine Anforderung der Ergebnisdokumentation sind vom durchführenden Interviewpartner zu erhalten. <b>Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!</b>		
<i>I. Wettbewerb</i>		
[1.1.]	Aussage	Zustimmungsskala (keine bis volle Zustimmung)
	“Der <b>Wettbewerb</b> der Hochschulen z.B. um akademische Mitarbeiter, Studierende, Budgets und Unternehmenskontakte ...	
(a)	... hat in den <b>letzten 5 Jahren</b> zugenommen.”	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(b)	... wird in den <b>nächsten 5 Jahren</b> zunehmen.”	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Bitte nennen Sie die drei wichtigsten konkreten <b>Entwicklungsaufgaben</b> für Ihre Hochschuleinrichtung und markieren Sie deren Bedeutung auf der Skala von 0 (geringe Bedeutung) bis 10 (hohe Bedeutung).	
(c)	- _____	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(d)	- _____	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(e)	- _____	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
[1.2.]	Aussage	Zustimmungsskala (keine bis volle Zustimmung)
(a)	“Die <b>Unterschiede</b> zwischen den Hochschuleinrichtungen Ihres Landes werden stark zunehmen und neue Dimensionen z.B. in Bezug auf Reputation, Attraktivität für Studierende und Unternehmenskontakte erreichen.“	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
[1.3.]	Aussage	Zustimmungsskala (keine bis volle Zustimmung)
(a)	“Der <b>internationale Wettbewerb</b> zwischen Hochschuleinrichtungen übertrifft mehr und mehr den „nationalen“ Wettbewerb im Hochschulbereich.“	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(b)	“In 5 bis 10 Jahren sollte das internationale Ranking für eine Hochschuleinrichtung bedeutender sein als das “nationale“ Ranking.”	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
[1.4.]	Aussage	Zustimmungsskala (keine bis volle Zustimmung)
(a)	“Die <b>internationalen Unterschiede</b> zwischen den Hochschuleinrichtungen werden stark zunehmen und neue Dimensionen z.B. in Bezug auf Reputation, Attraktivität für Studierende und Unternehmenskontakte erreichen.“	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(b)	“Diese internationalen Unterschiede sind abhängig von einem Entwicklungsstand des eigenen Landes der Hochschuleinrichtungen in Bezug auf den Grad des Wettbewerbs und der Marktorganisation im Hochschulbereich.“	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

## II. Veränderungen





**Arbeitspapiere des Instituts für Finanzen/ Finanzwissenschaft an der Universität Leipzig,  
Prof. Dr. Thomas Lenk (Stand 4.5.2004)**

Nummer	Autor	Titel
1	Prof. Dr. Thomas Lenk	Alternative Modelle für den Länderfinanzausgleich in der Bundesrepublik Deutschland - Anforderungen und mögliche Ausgleichsmechanismen -
2	Prof. Dr. Thomas Lenk/ Dipl.-Vw. Anja Birke	Entwicklung der öffentlichen Finanzen und der Personalkosten - Auswirkungen auf den Personalbestand
3	Prof. Dr. Thomas Lenk	Arbeit und Wohlstand. Einige Bemerkungen zu J.M. Keynes "Economic Possibilities for the Grandchildren"
4	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dirk Bessau	Das Konzept des Sustainable Development
5	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Vw. Dirk Bessau	Umweltökonomische Indikatoren und Instrumente des Sustainable Development
6	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Kfm. Volkmar Teichmann	Arrows Unmöglichkeitstheorem
7	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Prof. Dr. Thomas Lenk	Strategisches Innovationsmanagement. Allgemeine Ansätze und besondere Aspekte für Klein- und Mittelunternehmen (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr.3)
8	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Prof. Dr. Thomas Lenk	Innovationsökonomik. Ansätze der Innovationstheorie und der Innovationsforschung (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr.4)
9	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Prof. Dr. Thomas Lenk	Der Innovationsmanager in KMU: Ein Instrument zur Förderung der Innovations-fähigkeit? (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr.5)
10	Dipl.-Kff. Katja Butzmann	Venture Capital zur Finanzierung innovativer KMU (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 6)
11	cand. Dipl.-Kff. Carolin Anders (Diplôme de l'Institut Européen de Négociation-Groupe ESC)	Das Management des externen Wissens: Das Internet als Hilfsmittel bei der Informationsbeschaffung (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 7)
12	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Dipl.-Winf./Dipl.-Vw. Olaf Hirschfeld	Wissen als Produktions- und Wettbewerbsfaktor aus volkswirtschaftlicher und betriebs-wirtschaftlicher Sicht (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 8; in Vorbereitung)
13	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Prof. Dr. Thomas Lenk	Makroökonomische Paradigmen und deren wirtschaftspolitischen Implikationen. Eine Übersicht.
14	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dr. Anja Birke (unter Mitarbeit von Tobias Legutke)	vorläufiger Titel: Solidarpakt-II-Verhandlungen im Lichte des Urteils des Bundesverfassungsgerichts zum Länderfinanzausgleich vom 11. November 1999
15	Dipl.-Kff. Carolin Anders	ECOVIN: Projektstand 31.12.99 (dt./engl.), ECOVIN- Arbeitsbericht Nr. 9
16	Cornelia Schwarz	Telearbeit, ECOVIN- Arbeitsbericht Nr. 10
17	Dipl.-Winf./Dipl.-Vw. Olaf Hirschfeld	Workshop-Paper: "Towards a learning society" a seminar on socio-economic research and european policy – Guincho, Lisboa, 28-30 May 2000. ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 11.
18	Dipl.-Winf./Dipl.-Vw. Olaf Hirschfeld	Elemente des Wissensmanagements in Innovationsprozessen in KMU. ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 12.



19	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Kff. Carolin Anders / Dipl.-Kff. Katja Butzmann / Dipl.-Vw. Dirk Bessau/ Dipl.-Winf./Dipl.-Vw. Olaf Hirschfeld	Das Ausbildungskonzept „Innovationsmanager in KMU“. ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 13.
20	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Kff. Carolin Anders / Dipl.-Vw. Dirk Bessau/ Dipl.-Winf./Dipl.-Vw. Olaf Hirschfeld	Abschlussbericht zum ECOVIN-Projekt. ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 14.
21	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Vw. Dirk Bessau	Ökonomische Nachhaltigkeitsprinzipien
22	Anja Birke, Vanessa Hensel, Olaf Hirschfeld, Thomas Lenk	Die ostdeutsche Elektrizitätswirtschaft zwischen Volkseigentum und Wettbewerb
23	Olaf Hirschfeld unter Mitarbeit von Heide Köpping	Verteilung von Mitteln für Lehre und Forschung an der Universität Leipzig 1999
24	Thomas Lenk/ Achim Rudolph	Die kommunalen Finanzausgleichssysteme in der Bundesrepublik Deutschland. Die Bestimmung der Finanzausgleichsmasse – vertikale Verteilungsprobleme zwischen Land und Kommunen
25	Thomas Lenk/ Achim Rudolph	Die kommunalen Finanzausgleichssysteme in der Bundesrepublik Deutschland. Die Bestimmung des Finanzbedarfs Dezember 2003
26	Thomas Lenk/ Achim Rudolph	Die kommunalen Finanzausgleichssysteme in der Bundesrepublik Deutschland. Die Ermittlung der Finanzkraft.
27	Thomas Lenk/ Achim Rudolph	Die kommunalen Finanzausgleichssysteme in der Bundesrepublik Deutschland. Der Ausgleich zwischen Finanzbedarf und Finanzkraft.
28	Matthias Klumpp/ Thomas Lenk	Description and Measurement of Competition in Higher Education Markets - the Example of Australia
29	Olaf Hirschfeld	Bildwechsel: Ideen zu Bildung und Wissenschaft in Sachsen. Diskussionsbeitrag zu einem Workshop am 29.1.2004 an der Universität Leipzig.
30	Matthias Klumpp/ Thomas Lenk	New Public Management am Beispiel der Hochschulen in Österreich und der Schweiz