

Leistungsorientierte Mittelvergabe an der Freien Universität Berlin

Ergebnisse und Perspektiven einer Befragung
von Mitgliedern der Universität

Peter Hübner

Einhard Rau

Der folgende Beitrag resümiert die Ergebnisse einer Befragung von Angehörigen der Freien Universität Berlin zu ihren Erfahrungen mit der langjährigen Praxis leistungsorientierter Mittelzuweisung und Vorstellungen zu deren Veränderung (Verbesserung). Insgesamt ergibt sich eine sehr hohe Zustimmung zum Einsatz leistungsorientierter Mittelvergabe. Der Grad der Zustimmung ist insbesondere abhängig von Vorstellungen zum „Leitbild“ der Universität, von individueller Forschungsorientierung und von den Arbeitsschwerpunkten (Forschung vs. Lehre). Gleichwohl gibt es unter den Mitgliedern der Universität auch relevante Minderheiten mit starken Vorbehalten und Argumenten gegen die leistungsorientierte Mittelvergabe.

1 Einleitung

Leistungsorientierte Mittelvergabe ist für die Freie Universität Berlin eine von mehreren Steuerungsmöglichkeiten (neben Berufungspolitik und Zielvereinbarungen u. a.), mit denen die Universität ihre Leistungsfähigkeit, ihr Profil und ihre damit verbundene öffentliche Reputation über interne Prozesse zu beeinflussen sucht. Angesichts von Tradition, Struktur und Organisation der Universität sind die genannten Steuerungsmöglichkeiten nicht vollkommen unabhängig voneinander. Sie bedürfen für ihre Wirksamkeit nicht nur eines deutlichen Anteils an grundsätzlich knappen Ressourcen, sondern darüber hinaus auch einer wechselseitigen Abstimmung.

Die praktikable Ausgestaltung und erfolgreiche Implementation von Verfahren leistungsorientierter Mittelvergabe im Hochschulbereich erfordert die Kenntnis und Berücksichtigung der aus universitärer Lehr- und Forschungspraxis resultierenden Erwartungen an ein solches Verfahren, die nicht zuletzt auch als potentielle Begrenzungen angesehen werden müssen. Die unvollkommene Autonomie der Universität und ihrer Einheiten, die durch staatliche Auflagen, hochschulpolitisch gesetzte Ziele und nicht zuletzt auch Loyalitäten innerhalb und gegenüber der scientific community begrenzt wird, muss z. B. als eine solche Restriktion angesehen werden.

Es ist daher nur verständlich, wenn die Diskussion neuer Steuerungsverfahren einhergeht mit einer grundsätzlichen Diskussion über die Stärkung zentraler Entscheidungsverfahren. Neben der Steigerung von Leistungsfähigkeit und Effizienz dient die Implementation von Verfahren leistungsbezogener Mittelallokation zugleich der Entlastung von Zuwendungsentscheidungen, die bisher durch „Fortschreibung“ oder „Besitzstand“ gesichert waren, aber die nun zunehmende Mittelknappheit nicht mehr verarbeiten können, ohne dass es zu wachsenden Verteilungskonflikten käme. Die Steuerungsverfahren sind so als ein funktionales Äquivalent aufzufassen, mit dem eine Routine durch eine andere ersetzt wird. Entscheidungen über die Veränderungen von Zielsetzungen lassen sich in einem solchen Verfahren auch über die Veränderung von Leistungskriterien und Parametern ihrer Gewichtung steuern. Die Voraussetzung für ihre erfolgreiche Implementation ist allerdings ein Konsens über die in dem Verfahren wirkenden Parameter selbst.

Im Zentrum der Befragung und der aus ihr resultierenden Untersuchungen standen deshalb die Möglichkeiten und Grenzen leistungsbezogener Mittelallokation.

Nach den mittlerweile schon langjährigen, allerdings auch sehr behutsamen ersten Versuchen mit einer leistungsorientierten Mittelzuweisung beteiligt sich die Freie Universität Berlin mit einem Projekt „Leistungsbezogene Mittelvergabe sowie Forschungsprojekt- und Forschungsschwerpunktförderung als hochschulinterne Steuerungsmodelle“ an dem „Programm zur Förderung der Universitäten – Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ der Volkswagen Stiftung.

Mit diesem Programm sollen universitäre Leitungs- und Entscheidungsstrukturen gezielt verbessert, Strukturen, Verfahren und Prozesse auf den verschiedenen Ebenen überprüft, optimiert und Kompetenz- und Verantwortungsbereiche neu geordnet sowie daraus folgende Regelungen implementiert werden. Die Stiftung wird hier in einer hochschulpolitischen Situation initiativ, die über weite Strecken durch formelhaft geprägte Schlagworte (Globalisierung, Individualisierung, Internationalisierung, Wettbewerb, Qualitätssicherung, Evaluation, Leistungsorientierung u. a.) sowie deren organisatorische Umsetzungen (Bachelor, Master, Credit Point System, Akkreditierung u. a.) gekennzeichnet ist.¹

Ziel des an der Freien Universität durchgeführten Projekts ist die Überprüfung der bisherigen Praxis leistungsbezogener Mittelvergabe, die Ausweitung dieser Praxis sowie die erweiterte Dezentralisierung der mit dieser Praxis verbundenen Ressourcensteuerung. Die mit dem Ziel verbundene Absicht, nämlich die durchaus beträchtliche Ausweitung leistungsorientiert zu vergebender Mittel und deren Ausdehnung auf potentiell alle Haushaltsbereiche, macht es erforderlich, ein hohes Maß an Akzeptanz unter den Betroffenen des Verfahrens zu sichern. Dies gilt insbesondere auch deshalb, weil die einer Leistung zugrunde liegenden Messgrößen möglichst sachgerecht, d. h. nicht zuletzt auch fachspezifisch ermittelt und festgelegt werden sollten.

Die Akzeptanz sollte durch eine mehrstufige, projektbegleitende Befragung (Delphi-Befragung)² hergestellt und gesichert werden. Die zentralen Ergebnisse dieser Befragung und aus ihr resultierende Schlussfolgerungen werden im folgenden vorgestellt.

¹ Die weitgehend unreflektierte Adaptation US-amerikanischer Konzepte kann nur als Ratlosigkeit angesichts einer schier unüberschaubaren Komplexität des Systems (und der Folgen seines Umbaus) interpretiert werden. Anders ist die nahezu völlige Ignoranz gegenüber den - gerade auch in den USA thematisierten - eklatanten Schwächen und Problemen, aber auch gegenüber den sehr spezifischen Bedingungen des Hochschulsystems der USA und seiner organisatorischen Lösungen nicht zu verstehen.

² Die Charakterisierung unserer Befragung als „Delphi-Befragung“ bezieht sich auf die Durchführung zweier Befragungsrunden mit idealiter einem Sample und Eingabe der Ergebnisse der ersten Runde in die Befragung der zweiten Runde. Anders als in der „klassischen“ Delphi Technik

2.1 Ziele der Delphi Befragung

Ein wesentliches Motiv für die Durchführung einer Befragung im Rahmen des Projekts „Leistungsbezogene Mittelvergabe sowie Forschungsprojekt- und Forschungsschwerpunktförderung als hochschulinterne Steuerungsmodelle“ war die Herstellung bzw. Ausweitung der Akzeptanz für ein entsprechendes Verteilungsverfahren unter den Angehörigen der Freien Universität.

Die im konkreten Projektverlauf unvermeidliche zeitliche Parallelität von Befragung und Fortschritt des Gesamtprojekts machte die zumindest partielle Angleichung von Fortschritten der Entwicklung des Verteilungsmodells und der Befragung dieser Fortschritte - soweit dies in zwei Befragungsrunden möglich war - sinnvoll. Insoweit handelt es sich nicht um eine Delphi-Studie im herkömmlichen Sinne, also der Prognose und Bewertung zukünftiger Entwicklungen in einem Problembereich. Wir hofften vielmehr, über die Erhebung von Meinungen und Einstellungen zu Aspekten eines zukünftigen Verfahrens leistungsorientierter Mittelvergabe die Weiterentwicklung und sachgerechte Implementation eines solchen Verfahrens konstruktiv beeinflussen zu können.

Folgerichtig wurde die Zielsetzung der Befragung entlang der Modellkonzeption des Verteilungsverfahrens modifiziert. Mit Beginn der zweiten Untersuchungsphase - und unter Berücksichtigung der Ergebnisse der ersten Befragungsrunde - ergaben sich die folgenden Fragestellungen und Problemlagen:

- Leitbilder
- Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsprofile
- Akzeptanz leistungsorientierter Mittelallokation
- Prinzipien der Leistungsbewertung
- Umfang der zu verteilenden Mittel
- Ausgestaltung des Verteilungsverfahrens
- Ursachen und Folgen von Verfahren leistungsbezogener Mittelallokation

2.2 Durchführung der Delphi Befragung

Die Befragung erstreckte sich - mit Ausnahme der Human- und Zahnmediziner - auf alle Professoren (N = 587) und eine gleiche Anzahl wissenschaftlicher Mit-

ging es dabei nicht primär um die Prognose zukünftiger Entwicklungen bzw. die Entwicklung von Zielkonzepten.

arbeiter der Freien Universität. Vorgeschaltet war den schriftlichen Befragungsrunden eine Expertenbefragung, in der 30 offene Interviews mit Fachvertretern, Mitarbeitern der zentralen Universitätsverwaltung, Gremienvertretern der Freien Universität sowie Mitarbeitern der für die Berliner Hochschulen zuständigen Senatsverwaltung geführt wurden. In diesen leitfadengestützten Interviews, die wir zwischen Oktober 1997 und Februar 1998 durchgeführt haben, wurden grundlegende Aspekte und zentrale Ziele leistungsorientierter Mittelallokation, fachspezifische Besonderheiten, Rahmenbedingungen sowie Erfordernisse erfragt und diskutiert.

In diesen Interviews zeigte sich eine grundsätzlich positive Einstellung zu Verfahren leistungsorientierter Mittelverteilung. Allerdings scheint diese Zustimmung nur mit zwei Prämissen zu gelten.

Erstens wird erkennbar, dass jedwedes Konzept leistungsorientierter Steuerung nur vor dem Hintergrund gesicherter Arbeitsplatzausstattung diskutiert und entwickelt werden sollte, wobei disziplinspezifisch sehr unterschiedliche Anforderungen an eine sachgerechte Arbeitsplatzausstattung gestellt werden. Zweitens werden explizit Forderungen nach dem Einsatz disziplinspezifisch je „eigener“ Leistungsindikatoren, bzw. deren „passende“ Operationalisierungen artikuliert. Dabei wird allerdings auch gesehen und zugestanden, dass die notwendige Praktikabilität von Messgrößen Grenzen der disziplinspezifischen Berücksichtigung setzt. Einsichten und Folgerungen aus den Interviews wurden bei der Konstruktion des Instrumentes für die Befragungsrunden berücksichtigt.

Die erste Befragungsrunde, die im Mai 1998 durchgeführt wurde, verzeichnete unter den Professoren einen Rücklauf von 43 %, unter den wissenschaftlichen Mitarbeitern einen Rücklauf von 30 %.

Die zweite Befragungsrunde vom Februar 1999 erreichte die durchaus befriedigenden Rücklaufquoten der ersten Befragungsrunde nicht. Hier beteiligten sich nur noch 33 % der Professoren und 21 % der wissenschaftlichen Mitarbeiter.

Hinsichtlich der Beteiligung sowohl der Status- als auch der Fächergruppen (s. u.) können die Ergebnisse gleichwohl als repräsentativ für die Gesamtheit der Angehörigen der Freien Universität angesehen werden.

3 Ergebnisse

Die Ergebnisse unserer Befragungen können in folgender Weise zusammengefasst werden:

- Taktisch-strategische Überlegungen haben neben einer Orientierung an universitären Leitbildern den größten Einfluss auf das Ausmaß der Zustimmung zur Einführung eines leistungsbezogenen Verfahrens der Mittelverteilung.
- Ein wirksames wie legitimes Verfahren leistungsbezogener Mittelverteilung hängt wesentlich davon ab, dass die Messbarkeit wissenschaftlicher Leistungen mit Hilfe von Indikatoren gelingt und die Beteiligten von der Validität und Zuverlässigkeit der Leistungsfeststellung überzeugt sind. Die erhobenen Einschätzungen hierzu sind widersprüchlich, oszillieren zwischen Vertrauen in Leistungsmaße und Zweifeln an der objektiven Feststellbarkeit wissenschaftlicher Leistung.
- Ein praktikables Verteilungsverfahren muss die Eigenarten der Fächergruppen berücksichtigen, ein System differenzierter Bewertungskriterien und tunlichst auch getrennte Haushaltsposten, aus denen das Verfahren gespeist wird, zu Grunde legen. Geschieht dies nicht, dann führt die Inkommensurabilität fachgruppenspezifischer Leistungen zu sachlich nicht gerechtfertigten Vergleichen.
- Die akzeptierte „Strenge“ hinsichtlich des Umfangs und der Struktur von Leistungsmitteln hängt nicht zuletzt auch davon ab, ob eine bestimmte Grundausstattung gleichsam vorab die Arbeitsfähigkeit sicherstellt oder ob vielmehr alle Personal- und Sachmittel erst „verdient“ werden müssen. Wesentlich zwei Faktoren bestimmen den Anteil der Mittel, der nach Leistungskriterien verteilt werden soll. Die positive Bewertung der Leistungsposition des eigenen Fachs sowohl innerhalb der Universität als auch innerhalb der „community“ und die Erwartung, von der Anwendung leistungsorientierter Mittelverteilung mehr als andere zu profitieren, sind die hier entscheidenden Einflussgrößen.
- Mehrheitlich wird den Fachbereichen die Kompetenz zur Selbststeuerung nach je eigenen Kriterien zugebilligt. Es wird deutlich, dass die Lage der Fächer in Fachbereichen unterschiedlicher Größe und Zahl inkorporierter Fächer den Ausgangspunkt von Vorstellungen zur Organisation der Mittelverteilung bildet. In Fachbereichen größerer *Heterogenität* gewinnen die einzelnen Fächer oder gar Arbeitsbereiche an Bedeutung als Empfänger von Mitteln und Instanzen für die Verteilung der Mittel. Aber auch in großen, *homogenen* Fachbereichen nimmt die Bedeutung der Arbeitsbereiche als Empfänger und Verteiler von Mitteln zu.

Im Folgenden werden die skizzierten Ergebnisse kommentiert.

4.1 Leitbilder

Der Stellenwert von Zielorientierungen für die Ausgestaltung und Entwicklung der Rahmenbedingungen universitärer Leistungsprozesse ist unumstritten.

Aus der Vorgabe von Zielvorstellungen für die wünschenswerten Aufgaben gegenwärtiger Universität („Konzentration auf starke Fächer“, „breites Fächerangebot“, „international herausragende Forschung“, „regional bedeutsame Forschung“, „primär Grundlagenforschung“, „primär angewandte Forschung“, „Gleichwertigkeit von Forschung und Lehre“, Primat der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“, „Persönlichkeitsbildung der Studierenden“, „berufliche Qualifizierung der Studierenden“, „Ausbau- und Weiterbildungsstudien“, „Orientierung an den Anforderungen aus Wirtschaft und Gesellschaft“, „Attraktivität für ausländische Wissenschaftler und Studierende“, „Auswahl der besten Studienbewerber“, „gleichberechtigte Mitwirkung aller Mitgliedsgruppen der Universität in Angelegenheiten von Forschung und Lehre“) wurden mittels einer Faktorenanalyse drei Leitbilder (Zielkonzepte) ermittelt:

- die Traditionelle Lehr- und Forschungsuniversität
- die Internationale Forschungsuniversität
- die Aus- und Weiterbildungsuniversität.

Bei den Befragten dominiert eindeutig das Leitbild der traditionellen Lehr- und Forschungsuniversität (55,9 %), wenn auch ein Drittel der Antwortenden (34 %) die internationale Forschungsuniversität bevorzugt. Die Profilierung als Aus- und Weiterbildungsuniversität ist mit 10 % unter den Befragten relativ schwach vertreten.

Insgesamt weisen die Ergebnisse darauf hin, dass Fachkulturen innerhalb einzelner Fächergruppen sehr viel heterogener zu sein scheinen (vgl. Abbildung 1) und die Leitbildorientierung über die Fächergruppen hinweg sehr viel homogenere Wirkung besitzt. Sichtbar wird dies, wenn man den Einfluss von Fächergruppen und Leitbildorientierungen auf die Bedeutung von Leistungskriterien untersucht.

In Abbildung 1 (s. folgende Seite) sind die Präferenzen der Befragten nach Fächergruppen ausgewiesen.

Die Fächergruppenzugehörigkeit hat etwa auf die Einschätzung der Bedeutsamkeit von Grundlagenforschung oder die Gleichgewichtung von Forschung und Lehre keinen signifikanten Einfluss. Für die unterschiedliche Bevorzugung der Leitbilder gilt dies hingegen nicht.

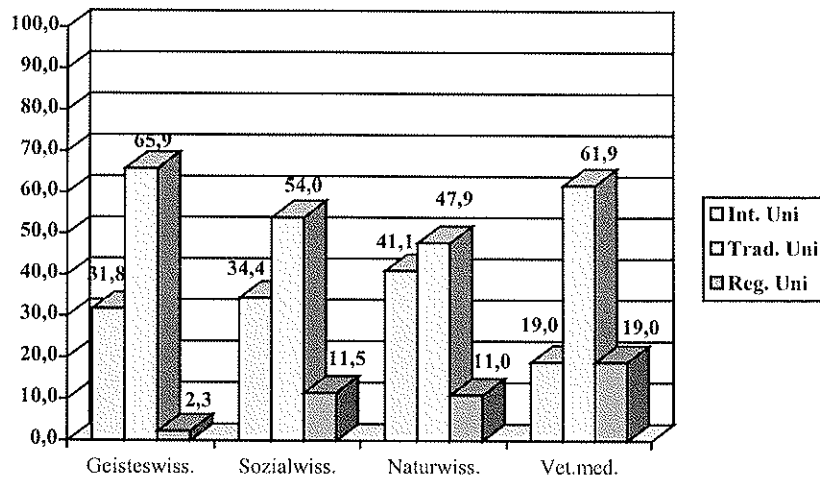


Abb. 1: Verteilung der Universitätstypen nach Fächergruppen (in %)

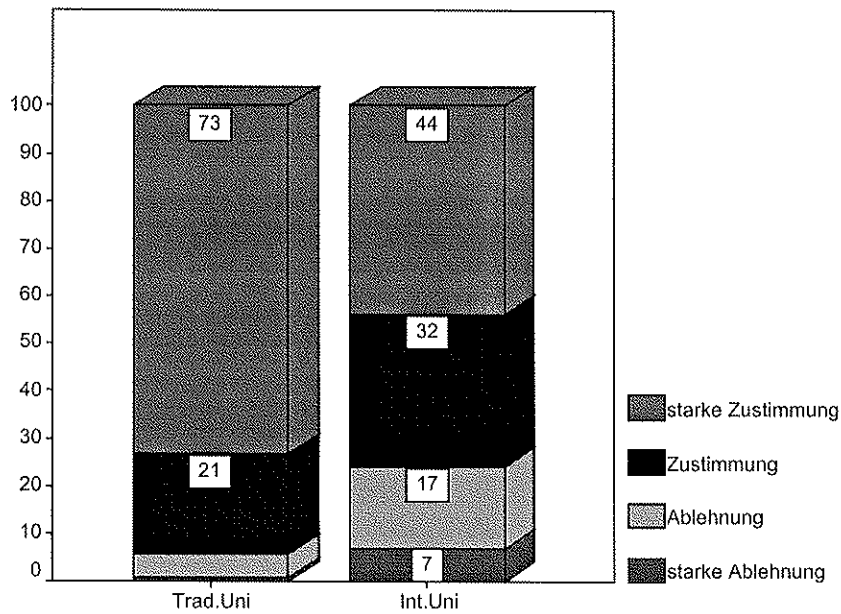


Abb. 2: Gleichgewicht von Forschung und Lehre (in %)

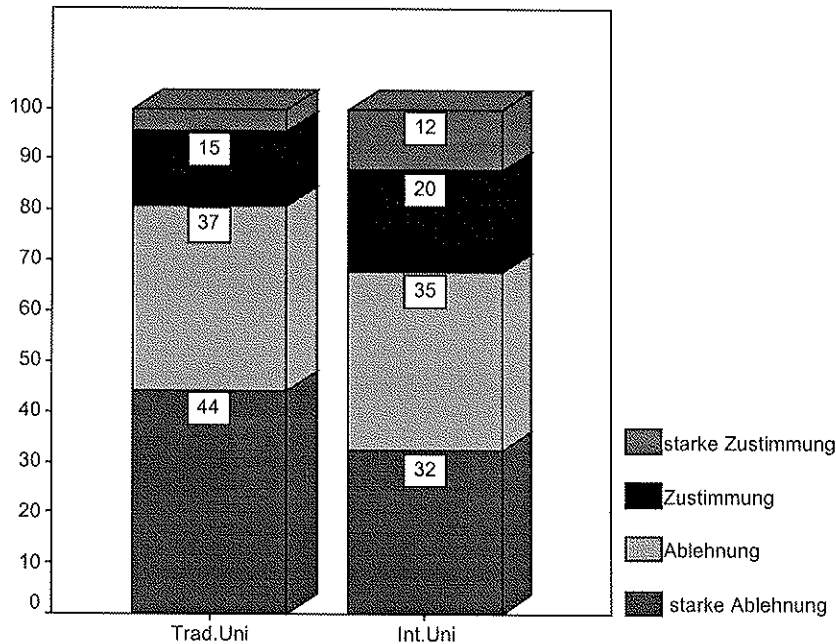


Abb. 3: Vorrang der Grundlagenforschung (in %)

Während die Wissenschaftler mit einer Orientierung an dem Leitbild internationale Forschungsuniversität eine gleichgewichtige Berücksichtigung von Lehre und Forschung stärker ablehnen, stimmen die Kollegen mit einer Orientierung an der traditionellen Lehr- und Forschungsuniversität hier sehr viel stärker zu (vgl. Abbildung 2). Umgekehrt betonen sie eine stärkere Bedeutung der Grundlagenforschung als es die Vertreter der klassischen Lehr- und Forschungsuniversität tun (vgl. Abbildung 3). Der Grad der Ablehnung bei einer herausgehobenen Bedeutung der Grundlagenforschung ist bei den Vertretern der Aus- und Weiterbildungsuniversität am größten.

4.2 Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsprofile

Arbeitsbedingungen, Tätigkeitsprofile und die Schwerpunktsetzung der eigenen wissenschaftlichen Arbeit nehmen Einfluss auf Einstellungen gegenüber einem Verfahren leistungsorientierter Mittelallokation. Ein großer Teil des wissenschaftlichen Personals nimmt hinsichtlich der materialen Ausstattung des Arbeitsplatzes eine erhebliche Verschlechterung über die letzten Jahre hinweg wahr. Eine zukünftige Verbesserung wird nur von sehr wenigen erwartet. Zwischen den Fächergruppen gibt es in dieser Hinsicht keine signifikanten Unter-

schiede. Bedeutsam ist jedoch, dass mit wachsendem Forschungsanteil an der gesamten Arbeitszeit sowohl für die Vergangenheit eine nicht so dramatische Verschlechterung der Arbeitsausstattung wahrgenommen wird, als auch hinsichtlich der Erwartung für die zukünftige Entwicklung eine nicht so pessimistische Einschätzung vorliegt, wie das bei den Kollegen mit höheren Lehranteilen der Fall ist.

Unverkennbar sind die fachgruppenspezifischen Differenzen hinsichtlich der Anteile für Lehr-, Prüfungs- und Betreuungsaufgaben einerseits und Forschungsaktivitäten andererseits. Bei den durchschnittlichen Zeitanteilen für Forschung (vgl. Tabelle 1) schneiden die Geisteswissenschaftler am schlechtesten, die Naturwissenschaftler am besten ab. Der durchschnittliche Lehr-, Prüfungs- und Betreuungsaufwand wiederum ist bei den Geistes- und Sozialwissenschaftlern am höchsten, bei den Naturwissenschaftlern am geringsten.

Tab. 1: Zeitanteile für Forschung, Lehre und Selbstverwaltung

	Geisteswissenschaften		Sozialwissenschaften		Mathematik/Naturwissenschaften		Veterinärmedizin		Insgesamt	
	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.
Zeit für Forschung in %	26,53	14,82	27,62	16,09	40,82	24,03	29,76	20,52	31,75	19,97
Zeit für Lehre in %	38,07	15,09	34,37	12,00	22,94	14,57	29,67	14,93	31,19	14,87
Zeit für Prüfungen und Betreuung der Studenten in %	15,99	8,26	15,80	7,93	9,50	7,53	11,62	8,16	13,58	8,39
Zeit für (Selbst-) Verwaltung in %	14,51	10,53	15,88	11,74	17,47	13,20	20,48	11,82	16,40	12,05
Zeit für Anderes	4,87	8,11	5,19	9,79	7,82	16,19	7,48	9,53	6,10	11,96

Angesichts solcher Differenzen ist im Hinblick auf die Möglichkeit der Entwicklung eines konsensuellen, operativ wirksamen Leitbildes für die ganze Universität Skepsis und Zurückhaltung angesagt. Das Vorhandensein solcher Leitbilder verbürgt noch lange nicht ein starkes Engagement der Mitglieder der Universität, da die Orientierung an Reputationskriterien, den Gratifikationen und Sanktionen der jeweiligen eigenen wissenschaftlichen Gemeinschaft nur dann nicht dysfunktional für die Integration und Steuerbarkeit der Universität wirkt, wenn sie diese auch in ihrem eigenen Leitbild zur Geltung kommen lässt. Anderenfalls entstehen Loyalitätskonflikte, die für die Gesamtorganisation der Universität äußerst destruktiv wirken können. Ebenso dürfte ein leistungsbezogenes

Verfahren der Ressourcenallokation wirkungslos bleiben, das die Leistungskriterien der Fächer, die überregional gelten, unberücksichtigt lässt. Dies bedeutete eine Anstiftung zur Subversion. In welchem Maße diese Gefahr ernst zunehmen ist, zeigt sich daran, dass - über alle Fächer und Tätigkeitsprofile hinweg - der Universität die Kompetenz zu einer anderen als bloß formalen Entscheidung über die wissenschaftliche Leistungskompetenz der Fachgenossen nicht wirklich zugestanden wird.

63,5 % aller Wissenschaftler sind der Auffassung, dass eine sachgerechte Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines Faches nur durch Fachkollegen möglich ist. 72,4 % halten ein sogar fächerübergreifendes Bewertungssystem der Universität nicht eigentlich für möglich und meinen, dass die gleichen Fächer nur bundesweit verglichen werden können.

Einstellungen zum Verfahren der leistungsbezogenen Mittelallokation und zu ihrer Ausgestaltung werden vermutlich auch durch Einschätzungen bestimmt, welche die Leistungsfähigkeit des eigenen Fachs sowohl universitätsintern, als auch im bundesweiten, interuniversitären Vergleich berücksichtigen.

Durchgängig bewerten Professoren sowohl die Forschungs- wie auch die Lehrleistung ihrer Fächer im Durchschnitt besser als die wissenschaftlichen Mitarbeiter. Dabei werden die Forschungsleistungen in jedem Fach günstiger beurteilt als die Lehrleistungen. Im Verhältnis zum Leistungsbild insgesamt schätzen die Hochschullehrer die Forschungsleistung ihrer eigenen Fächer signifikant höher ein als die der FU insgesamt, während sich bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern eine solche Differenzierung nicht nachweisen lässt. Zwischen Hochschullehrern und wissenschaftlichen Mitarbeitern in einzelnen Fächergruppen gibt es beträchtliche Unterschiede in der Einschätzung der relativen Leistungstärke sowohl im Hinblick auf die Forschung wie auf die Lehre. Dieser Dissens ist bei den Sozialwissenschaftlern am geringsten.

5 Bedingungen und Prinzipien leistungsbezogener Mittelverteilung

5.1 Zur Akzeptanz leistungsbezogener Mittelallokation

Die allgemeine Akzeptanz leistungsbezogener Mittelallokation ist in der Universität relativ hoch. Dies ist insofern nicht erstaunlich, als im Wissenschaftssystem an universellen Normen orientierte Leistungskonkurrenz einen der normativen Kerne der Wissenschaftskultur bildet. Die Konkurrenz um Anerkennung und Reputation durch wissenschaftliche Leistung scheint selbstverständlich (vgl. Abbildung 4).

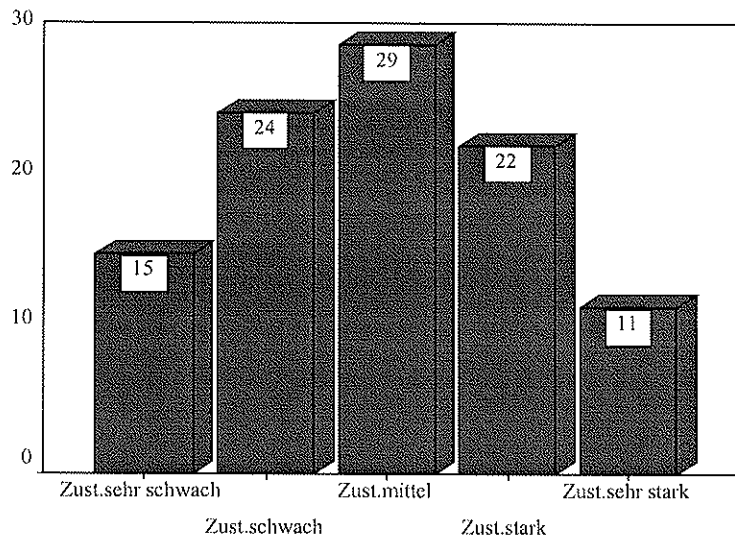


Abb. 4: Zustimmung zur leistungsbezogenen Mittelallokation (in %)

Gleichwohl lassen sich Unterschiede hinsichtlich der Erwartung und der Wünschbarkeit der Einführung leistungsbezogener Verteilungssysteme feststellen.

Die Nichtübereinstimmung von Erwartung und Wünschbarkeit ist besonders ausgeprägt, wenn es um die Konkurrenz der Hochschulen untereinander geht. Wenn es darum geht, dass der Staat die Finanzzuweisungen an die Universitäten an deren Leistungsfähigkeit koppelt, dann wird die Einführung leistungsbezogener Kriterien und Verteilungsverfahren eher erwartet, als dass sie erwünscht wäre. Dies gilt auch für leistungsbezogene Kriterien und entsprechende Verteilungsverfahren innerhalb der Universität.

Es ist interessant, dass das Ausmaß der Differenz zwischen Erwartung und Wünschbarkeit in den einzelnen Fächergruppen sehr verschieden ausgeprägt ist. In den Geisteswissenschaften ist der Dissens mit der Erwartung einer Entwicklung besonders groß, so dass hier geradezu von Befürchtungen gesprochen werden kann. Die Wünschbarkeit in allen anderen Fächergruppen ist eher mit einer

geringfügigen Erwartung verbunden, dass sich Rationalisierungsprozesse auch durchsetzen werden (vgl. Abbildung 5)¹.

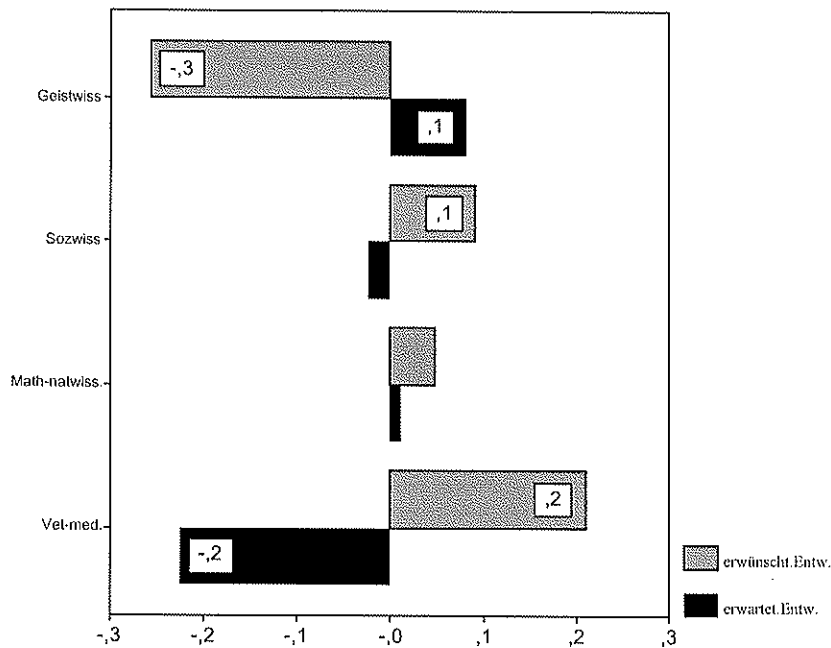


Abb. 5: Erwünschtheit und Erwartung von Rationalisierungen (nach Fächergruppen)

Zwischen den Vertretern einer traditionellen Lehr- und Forschungsuniversität und denen einer internationalen Forschungsuniversität ergibt sich ein ganz ähnliches Bild.

Insgesamt kann hier festgestellt werden, dass taktisch-strategische Überlegungen neben der Leitbildorientierung den größten Einfluss auf das Ausmaß der Zustimmung zur Einführung eines leistungsbezogenen Mittelverteilungsverfahrens haben. Dabei ist der Einfluss sowohl der Stellung des eigenen Fachs als auch der „Profiterwartung“ signifikant höher als die der Leitbildorientierung (vgl. Abbildung 6).

¹ Die Angaben in der Abbildung beziehen sich auf z-wert transformierte Bewertungen aus einer fünfstufigen Skala.

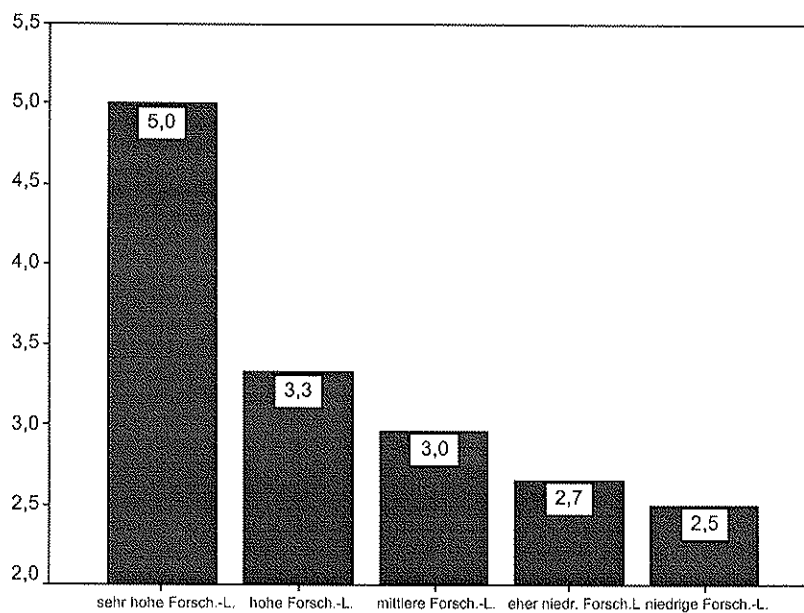


Abb. 6: Zustimmung zur leistungsbezogenen Mittelverteilung in Relation zur Forschungsleistung des eigenen Fachs

5.2 Prinzipien der Leistungsbewertung

Für die Ausgestaltung eines Verfahrens zur leistungsbezogenen Mittelallokation gibt es eine Reihe von prinzipiellen Problemen, über die entschieden werden muss, z. B. die Berücksichtigung der Eigenarten der Fächergruppen, ein System differenzierter Bewertungskriterien und gegebenenfalls auch getrennte Haushaltsposten, aus denen das Verfahren gespeist wird, so dass aus Gründen der Inkommensurabilität der fachgruppenspezifischen Leistungen getrennt abgerechnet werden und sachlich nicht gerechtfertigte Vergleiche vermieden werden können. Man muss dabei allerdings berücksichtigen, dass dann ein grundsätzliches Problem entsteht, das hochschulintern entschieden werden muss. Es muss die Frage nach dem Umfang der Mittel geklärt werden, die für die einzelnen Fächergruppen in einem solchen Verfahren vorgehalten werden müssen. Wir hatten schon erwähnt, dass die Wissenschaftler der FU die Auffassung vertreten, dass ein fächergruppenübergreifendes Bewertungssystem ihnen nicht als sachgerecht erscheint.

Für die Stabilität der Finanzierung wie für die im Hinblick auf bestimmte Kriterien nicht kontinuierliche Leistungserzeugung ist die Frage des Zeitraumes, in dem die Leistungsfeststellung wiederholt werden und die Bezuschussung gegebenenfalls korrigiert werden muss, ein wichtiger Punkt. Um einer relativ stabilen, von bloß kurzfristig schwankenden Leistungseffekten unabhängigen Mittelzuweisung gerecht zu werden, waren mehr als 90 % der Befragten dafür, dass eine sachgerechte Leistungsfeststellung und eine damit verbundene Festsetzung des Umfangs der Mittelzuweisung in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren stattfinden sollte.

Die Möglichkeiten eines wirksamen wie legitimierten Verfahrens zur leistungsbezogenen Mittelallokation hängen wesentlich davon ab, dass die Messbarkeit von wissenschaftlicher Leistung über Indikatoren gelingt und die Beteiligten auch von der Validität und Zuverlässigkeit der Leistungsfeststellung überzeugt sind. Dies erscheint nicht durchgängig gewährleistet. Unsere Befragungsergebnisse hierzu sind widersprüchlich, oszillieren zwischen dem Vertrauen in Leistungsmaße und Zweifeln an der objektiven Feststellbarkeit wissenschaftlicher Leistung (vgl. Abbildung 7).

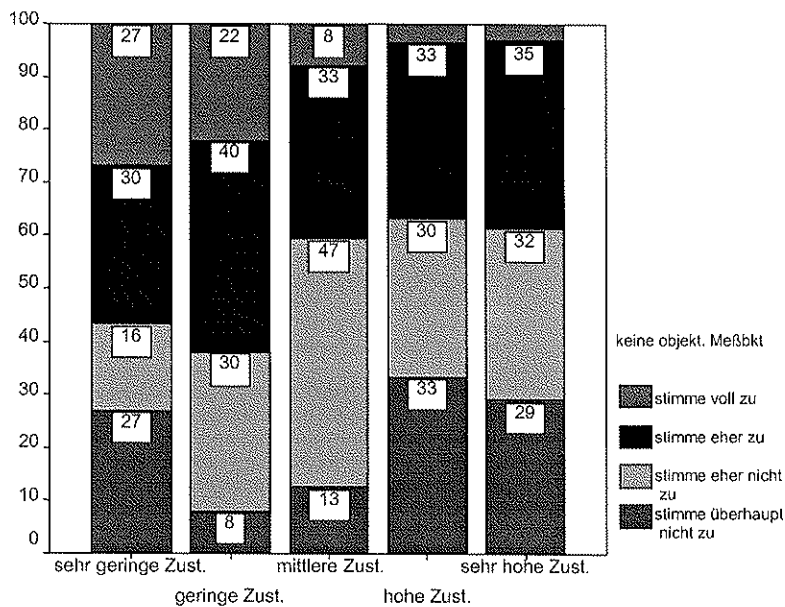


Abb. 7: Keine objektive Messbarkeit wissenschaftlicher Leistung und Erwünschtheit leistungsbezogener Mittelverteilung (in %)

Denkbar wäre, dass hier ein gleichsam substantieller Begriff von dem, was als wissenschaftliche Leistung verstanden wird, und dem, was im institutionellen Kontext und im Umgang mit organisationsgebundenen Definitionen wissenschaftliche Leistung heißt, selbst eine Differenz besteht, die grundsätzlich nicht für überbrückbar gehalten wird, und die der Institution eine Blindheit gegenüber der eigenen wissenschaftlichen Leistung attestiert. Mit ihr umzugehen, erfordert eine eher pragmatische Haltung gegenüber Verfahrenslösungen, mit denen Allokationsprobleme organisatorisch bearbeitet werden müssen. Für eine solche Interpretation spricht zweierlei: Einmal, dass diejenigen Wissenschaftler, welche die Möglichkeit der objektiven Messbarkeit bestreiten, signifikant höher für eine Lösung des Problems durch leicht quantifizierbare Belastungsindikatoren eintreten, und dass gerade diejenigen, die eine Leistungsfeststellung nur den Fachkollegen zutrauen, die größten Vorbehalte gegen gerade diese bloß organisatorische Feststellung wissenschaftlicher Leistung hegen.

Insgesamt wird Leistungsfeststellung über quantitativ leicht eruierbare Belastungsmaße von der übergroßen Mehrheit abgelehnt. Es wird geradezu darauf bestanden, dass qualitativ ermittelbare Leistungserfolge den Kern einer Indikatorenmessung ausmachen sollen.

Hier zeigt sich, dass die Implementation von Leistungsindikatoren selbst nichts Anderes bedeutet als die Durchsetzung einer generalisierten Definition von Leistung durch die Organisation selbst, die im Vollzug des Verfahrens einer leistungsbezogenen Mittelallokation wirksam werden soll. Ohne dass es stetig neu problematisiert werden kann, soll das Verfahren funktionieren und zur Entscheidungsentlastung durch Routine beitragen. Deshalb ist es nicht verwunderlich, wenn in einer so heterogenen, zielkomplexen Institution, wie sie die Universität darstellt, bei Entscheidungen über Leistungsindikatoren die Beteiligten ihre je spezifischen Aufgaben und Zieldefinitionen durchzusetzen suchen und gerade hierüber Konflikte entstehen können. Bei aller grundsätzlichen Anerkennung verlagert sich der Streit vielmehr auch auf die Differenzierung der Leistungsindikatoren wie auf ihr Gewicht, mit dem sie im Verfahren wirksam werden (vgl. Abbildung 8)¹.

¹ Die Angaben in der Abbildung beziehen sich auf Bewertungen der Bedeutsamkeit der aufgeführten Leistungsindikatoren auf einer fünfstufigen Skala.

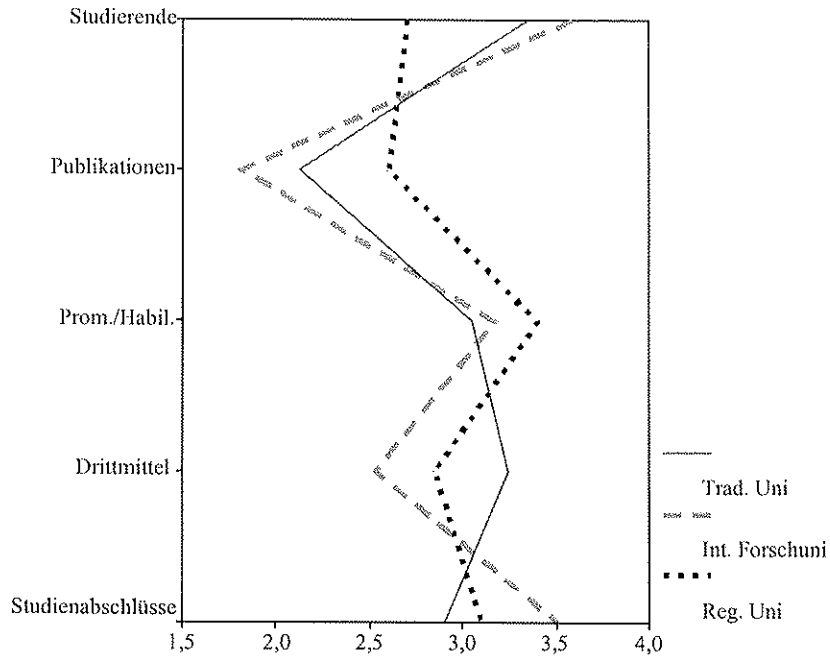


Abb. 8: Bedeutung von Leistungsindikatoren (durchschnittliche Rangplätze nach Unityp)

6 Verteilungsverfahren und Höhe des Leistungsbudgets

6.1 Umfang der zu verteilenden Mittel

Bedeutsam aber auch für die Akzeptanz eines Verfahrens leistungsbezogener Mittelallokation ist nicht zuletzt auch der Umfang der Mittel, die auf diese Weise verteilt werden sollen (vgl. Tabelle 2, folgende Seite).

Dies hängt nicht zuletzt auch davon ab, ob eine bestimmte Grundausrüstung gleichsam vorher die Arbeitsfähigkeit sicherstellen soll oder ob vielmehr alle Personal- und Sachmittel gleichsam verdient werden müssen.

Einerseits scheint es unstrittig, dass schon aus rechtlichen Gründen die Universität mit einer Grundausrüstung die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitglieder zu sichern hat. Andererseits aber ist das Verständnis davon, was zur Grundausrüstung zu gehören hat, schon deswegen umstritten, weil diese fächerspezifisch sehr verschieden ist.

Tab. 2: Umfang der nach Leistung zu verteilenden Sachmittel

	Fächergruppen (alle)							
	Geisteswiss.		Sozialwiss.		Math./Nat.wiss.		Vet-med.	
	Umfang der zu verteilenden Sachmittel		Umfang der zu verteilenden Sachmittel		Umfang der zu verteilenden Sachmittel		Umfang der zu verteilenden Sachmittel	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
nichts	3	4,5	4	2,9	2	1,9		
bis unter 50 %	30	44,8	40	29,4	39	37,1	5	23,8
50 %	31	46,3	78	57,4	53	50,5	15	71,4
mehr als 50 %	3	4,5	14	10,3	11	10,5	1	4,8
Total	67	100,0	136	100,0	105	100,0	21	100,0

Ebenso umstritten ist das, was als durchschnittliche Leistung erwartet werden kann, die eine Grundausstattung rechtfertigt. Sicher sind aber auch Ausstattungsgrundsätze statusabhängig, und sie sind für einen Teil der Professoren über Berufungsverhandlungen immer schon entschieden. In dieser Hinsicht kollidieren gleichsam mehrere Verteilungsrationalitäten mit dem Verfahren der leistungsbezogenen Mittelallokation, gegen das sie nur schwer abgrenzbar sind. Deswegen besteht auch hier immer die Gefahr der Neutralisierung ihrer Wirkungen, die mit ihnen intendiert sind.

Untersucht man die Faktoren, die den Umfang bestimmen, in welchem Mittel über das Verfahren verteilt werden sollen, dann zeigt sich, dass von allen Faktoren zwei übrig bleiben, die hierauf einen Einfluss ausüben. Es ist einmal die Stärke der Zustimmung zu einem solchen Verfahren selbst. Hier sind es diejenigen, die am nachdrücklichsten für die Einführung eines solchen Verfahrens eintreten, die zugleich auch für einen möglichst großen Anteil der hierüber zu verteilenden Mittel optieren, wo hingegen die eher skeptischen bis ablehnenden Befragten für einen möglichst geringen Anteil eintreten. Weder hat die eigene Arbeitsplatzsituation noch die Leitbildorientierung, aber auch nicht die Fachgruppenzugehörigkeit einen direkten Einfluss auf den gewünschten Umfang der über das Verfahren zu verteilenden Mittel. Besonders aufschlussreich für die Bestimmung des Umfangs ist die Leistungsposition des eigenen Faches sowie die Erwartung, von der Anwendung eines solchen Verfahrens mehr als andere zu profitieren.

Wenn die Fachgruppenzugehörigkeit selbst auch keinen direkten Einfluss auf den gewünschten Umfang der zu verteilenden Mittel besitzt, so ist doch interessant zu sehen, dass bei den Geisteswissenschaftlern und den Sozialwissenschaftlern das Argument der Gerechtigkeit eines solchen Verfahrens einen grö-

ßeren Einfluss auf die Umfangsbestimmung besitzt, während bei den Naturwissenschaftlern eher das Effizienzargument bedeutsam wird, das auf den Umfang der zu verteilenden Mittel wirkt.

6.2 Positionen zur Ausgestaltung des Verteilungsverfahrens

Bei der Ausgestaltung des weiteren Verfahrens treten eine Reihe von Fragen auf, die insofern substantieller Natur sind, als mit ihrer Beantwortung Zielrichtung und Wirksamkeit des Verfahrens selbst berührt sind. Sollen die Empfänger der Mittelzuweisung die einzelnen Wissenschaftler sein, oder sollen es Arbeitsgruppen, Arbeitsbereiche, Fächer oder ganze Fachbereiche sein, die die Mittelallokation nach je eigenen Kriterien ausgestalten können? Soll also hier ein gestuftes Verfahren eingeführt werden, mit dem auch den einzelnen Organisationsebenen der Universität Spielräume der Eigengestaltung auch durch die Anwendung je eigener Kriterien möglich sein sollen? Oder sollen die Mittel gleichsam direkt auf die einzelnen Wissenschaftler von der zentralen Ebene „durchgereicht werden“ ohne Rücksicht auf eine spezifische Form der Arbeitsorganisation, in der die Leistungen erbracht werden, und in der die Arbeit den Regeln der akademischen Selbstverwaltung unterworfen ist? Die Beantwortung dieser Fragen hat auch eine methodische Seite, da die bisher verwendeten Leistungsindikatoren auf ganz unterschiedliche Aggregatebenen zielen. So lassen sich Publikationen eher auf individuelle Wissenschaftler herunterrechnen, während sich dies bei der Zahl und Güte von Studienabschlüssen eher als nicht möglich erweist. Bei der Zuwendung von Drittmitteln, die bisher den Leitern von Forschungsgruppen zugerechnet sind, kann eine solche individuelle Orientierung berechtigt sein, sie muss es aber nicht (vgl. Tabelle 3).

Tab. 3: Empfänger der Leistungsmittel nach Fächergruppen

	Fächergruppen (alle)							
	Geisteswiss.		Sozialwiss.		Math./Nat.wiss.		Vet-med.	
	Umfang der zu verteilenden Sachmittel		Umfang der zu verteilenden Sachmittel		Umfang der zu verteilenden Sachmittel		Umfang der zu verteilenden Sachmittel	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Einz. FB-Angehörigen	21	31,3	47	34,3	28	26,4	4	19,0
Arbeitsbereich	10	14,9	41	29,9	36	34,0	5	23,8
Fach	23	34,3	15	10,9	10	9,4	2	9,5
Fachbereich	13	19,4	34	24,8	32	30,2	10	47,6
Total	67	100,0	137	100,0	106	100,0	21	100,0

Exkurs: Steuerung über Zielvereinbarungen

Während beim Verfahren der leistungsbezogenen Mittelallokation die Mittel nach Leistungskriterien für immer schon erbrachte Leistungen zugewiesen werden und damit ein eher konservatives Element insofern enthalten, als sie erfolgreiche Lehr- und Forschungspraxis prämiieren und eine Orientierung auf weniger erfolgreiche Leistungseinheiten auf die einmal gesetzten Kriterien belohnen, ist das Steuerungsmittel von Zielvereinbarungen auf Zukunft angelegt. Hier werden Zielsetzungen, die Leistungseinheiten in der Zukunft erreichen können sollen, mit Ressourcen vorab ausgestattet, welche die Erreichbarkeit solcher Ziele, die selber wiederum Ergebnisse von Aushandlungsprozessen sind, möglich machen sollen, und die Anstrengungen unterstützen sollen, die Leistungseinheiten im Hinblick auf solche ausgehandelten Ziele unternehmen. Beide Steuerungsverfahren sind nicht alternativ zu betrachten. Sie sollten sich vielmehr gegenseitig ergänzen. Auch muss ihre Fristigkeit abgestimmt werden. Der Einsatz von Zielvereinbarungen ist in der Regel aufwendiger. Er setzt bei den Universitätsleitungen eine detaillierte Kenntnis der Probleme und Entwicklungschancen der einzelnen Leistungseinheiten voraus, weil er sich nicht auf die gleiche verfahrenstechnische Weise formalisieren lässt. Er ist aber für eine entwicklungsorientierte Leitung der Universität unverzichtbar. Die befragten Wissenschaftler sehen zwischen diesen beiden Steuerungsmöglichkeiten dann auch im Prinzip keinen Gegensatz. Je deutlicher sie das Verfahren leistungsorientierter Mittelvergabe unterstützen, desto eindeutiger ist auch ihr Votum für den Einsatz von Zielvereinbarungen zwischen Fachbereich und Universitätsleitung. Aber auch die Leitbildorientierung hat einen bestimmenden Einfluss auf Zustimmung oder Ablehnung des Einsatzes von Zielvereinbarungen zur Steuerung der Universität. Die Zustimmung ist bei den Vertretern der FU als einer internationalen Forschungsuniversität am größten, bei denen, die das Konzept der traditionellen Lehr- und Forschungsuniversität vertreten, am niedrigsten. Die Fächergruppen unterscheiden sich hinsichtlich der Akzeptanz des Mittels der Zielvereinbarungen nur graduell. Die Differenzen sind statistisch nicht signifikant.

In einem anderen Zusammenhang haben wir dieses Problem noch einmal aufgegriffen. Wir haben die Auffassungen zur zentralen Forschungssteuerung und Finanzierung untersucht und danach gefragt, ob die Universität Forschungsprogramme zentral initiieren und hierfür auch Finanzmittel zurückbehalten sollte. 16 % unserer Befragten sind der Auffassung, dass dies nicht zu den Kompetenzen der Universitätsleitung gehören kann. 32 % stimmen darin überein, dass sie solche Programme initiieren und auch finanzieren sollte. Fast 37 % sind der Ansicht, dass dies zu den Aufgaben der Fachbereiche gehöre. Nur 14 % meinen,

dass sowohl die Universität als auch die Fachbereiche Forschungsprogramme durch Schwerpunktbildung steuern und zugleich finanzieren sollten. Damit zeigt sich, dass es hinsichtlich der Frage einer zentralen oder dezentralen Forschungssteuerung und Finanzierung eine eher polarisierte Verteilung der Auffassungen unter den Wissenschaftlern gibt. Die Verteilung dieser konträren Auffassungen über die Fächergruppen hinweg zeigt jedoch kaum eine statistisch bedeutsame Unterscheidbarkeit, wenngleich in den mathematisch-naturwissenschaftlichen Fächern, vor allem aber bei den Veterinärmedizinern etwas häufiger Zustimmung zu zentralen Lösungen zu bemerken ist.

Geht man jedoch auf die Ebenen der Fachbereiche zurück und lässt die Ablehnung jedweder Steuerung außerhalb des Faches und die eher vermittelnden Positionen beiseite, dann zeigt sich wiederum, dass Fachbereiche mit einer größeren Zahl von eigenständigen Fächern, wie sie etwa der Fachbereich Philosophie und Sozialwissenschaft II, die Altertumswissenschaften, aber auch die Geowissenschaften darstellen, eher für eine zentrale Lösung votieren als Fachbereiche, die von ihrer Fachzusammensetzung her homogener erscheinen (Rechtswissenschaft, Politische Wissenschaft, Physik).

6.3 Ursachen und Folgen von Verfahren leistungsbezogener Mittelallokation

Für die Mehrheit (72 %) der von uns befragten Wissenschaftler sind Prozesse der Ökonomisierung und Rationalisierung, wie sie u. a. in der Einführung auch von Verfahren der leistungsbezogenen Mittelallokation zum Ausdruck kommen, auch für Bildungseinrichtungen unvermeidbar. Die große Mehrheit von ihnen hält sie deshalb auch weder für einen Ausdruck von hochschulpolitischer Ratlosigkeit noch gar finanzpolitischer Hilflosigkeit, wenn auch immerhin 28 % sie als hochschulpolitische Konzeptlosigkeit und ebenso viele als Ausdruck einer finanzpolitischen Ideenlosigkeit interpretieren. Dabei sind die Mitglieder der Geistes- und Sozialwissenschaften ungleich skeptischer als die der mathematisch-naturwissenschaftlichen Fächergruppe oder der Veterinärmediziner. 47 % der Geisteswissenschaftler und etwa 40 % der Sozialwissenschaftler reagieren hier kritisch, während bei den Naturwissenschaftlern es 23 % und bei den Veterinärmedizinern 26 % sind, die solche Strategien der Rationalisierung für einen Ausdruck von Hilf- und Ratlosigkeit halten.

Dass es sich hierbei eher um eine Kritik handelt, in der sich der Wunsch nach Beibehaltung des Status quo niederschlägt, zeigt sich daran, dass gegenüber alternativen Strukturänderungen wie der Abschaffung des Beamtenstatus, der Ein-

führung von Studiengebühren oder der Schaffung von Möglichkeiten zur Zwangsexmatrikulation in höherem Maße Ablehnung artikuliert wird, als das bei den Befürwortern solcher Rationalisierungsgrundsätze der Fall ist. Die Ablehnung wird vollends deutlich, wenn man sieht, dass mehr als 70 % der Skeptiker diese Maßnahmen für ungeeignet halten, eine wirklich durchgreifende Reform zu befördern.

7 Schlussfolgerungen

Bei der Zustimmung einer qualifizierten Mehrheit der von uns befragten Wissenschaftler der Freien Universität zur Einführung einer leistungsorientierten Mittelverteilung handelt es sich um eine sehr differenzierte und an Bedingungen geknüpfte Zustimmung. Je nach der fächerspezifischen Lehr- und Forschungspraxis, den Schwerpunkten der eigenen wissenschaftlichen Tätigkeit und dem Aufgabenverständnis, das der Universität als Ganzer entgegengebracht wird, variiert nicht nur der Umfang, in dem die verfügbaren Mittel leistungsbezogen verteilt werden sollen. Die Bedeutung und das Gewicht, das einzelnen Leistungskriterien nach Auffassung der Befragten zukommen sollen, reflektieren im Grunde fächerspezifische Leistungsnormen. Sie sind viel stärker von Maßstäben bestimmt, die in der jeweiligen „scientific community“ gelten, als dass sie sich auf eine wie immer auch geartete Gesamtrationalität der Universität beziehen ließen. Dafür spricht auch, dass eine große Mehrheit der Befragten bei der Beurteilung wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit fachliche Autonomie reklamiert. Von der Fachlichkeit der Feststellung der Leistungsfähigkeit hängt letztlich aber auch die Legitimation jedes Modells einer leistungsorientierten Mittelallokation ab. Wenn die Universität ein die Fächer und Fächergruppen überspannendes allgemeines und alle Fächer vergleichendes leistungsorientiertes Verteilungssystem etablieren will, dann kann sie dies mit Aussicht auf funktionale Folgewirkungen auch nur, wenn sie zwei Bedingungen erfüllt: Erstens, sie muss die Leistungskriterien stärker auch fachspezifisch differenzieren, und sie muss zweitens die Heterogenität einer Vielfalt von Aufgaben und Zielen, denen die Universität heute faktisch folgt, durch Entscheidungen über ein universitäres Leitbild, dem sie als Ganzes folgen will, reduzieren und den verbleibenden Aufgaben und Zielen selbst Prioritäten zuweisen. Diese ergeben sich nicht gleichsam implizit aus einem bloß bürokratisch implementierten Modell der Leistungsfeststellung und Mittelverteilung, das bloß einem kleinsten gemeinsamen Nenner folgt.

Literaturverzeichnis:

- Ashworth, K.H.:* Performance-Based Funding in Higher Education. The Texas Case Study. In: *Change*. Nov./Dec.1997
- Der Präsident der Freien Universität Berlin (Hrsg.):* 6. Forschungsbericht der Freien Universität Berlin (1988-1991). Berlin, Freie Universität Berlin, 1993
- Der Präsident der Freien Universität Berlin (Hrsg.):* 7. Forschungsbericht der Freien Universität Berlin (1992-1995). Berlin, Freie Universität Berlin, 1997
- Gerlach, Johann W.:* Rechenschaftsbericht des Präsidenten der Freien Universität Berlin. Freie Universität Berlin, 1997
- Hübner, Peter; Rau, Einhard; Seybold, Karin:* Leistungen und Fehlleistungen von Qualitätsindikatoren in Forschung und Lehre. Ergebnisse einer Umfrage. Berlin, 1998 (Freie Universität Berlin, Institut für Schulpädagogik und Bildungssoziologie, Arbeitsberichte Nr. 10)
- Hübner, Peter, Rau, Einhard, Seybold, Karin:* Ziele und Möglichkeiten leistungsorientierter Mittelallokation in der Hochschule. Ergebnisse einer mehrstufigen Delphi-Befragung an Der Freien Universität Berlin. Berlin, Juni 2000 (Freie Universität Berlin, Institut für Schulpädagogik und Bildungssoziologie, Arbeitsberichte Nr.12)
- Layzell, D.T.:* Linking Performance to Funding Outcomes for Public Institutions of Higher Education: the US-experience. In: *European Journal of Education*. Vol.33. No.1, 1998
- Marks, D.:* Is the University a Firm? In: *Tertiary Education and Management*, Vol.4, No.4, 1998
- Massy, W. F. (Ed.):* Resource Allocation in Higher Education. Ann Arbor, Michigan, The University of Michigan Press, 1996
- Müller-Böling, D.:* Hochschulen als Vorstellungstypen. Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen? o. O., 1994 (CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Arbeitspapier Nr.1)
- Neave, G.:* Back to the Future: Or a View on Likely Brain Teasers with Which University Management is Likely to be Faced in a Fin de Siècle World. In: *Tertiary Education and Management*, Vol.3, No.4
- Volkswagen Stiftung Hannover:* Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung. Hochschulen auf dem Weg zu Neuen Strukturen. Hannover, Volkswagen Stiftung, 1998

Anschrift der Verfasser:

Prof. Dr. Peter Hübner
Freie Universität Berlin
FB Erziehungswissenschaft
und Psychologie
Institut für Schulpädagogik
und Bildungssoziologie
Haberschwerdter Allee 45
14193 Berlin

pethueb@zedat.fu-berlin.de

Dr. Einhard Rau
Freie Universität Berlin
FB Erziehungswissenschaft
und Psychologie
Institut für Schulpädagogik
und Bildungssoziologie
Haberschwerdter Allee 45
14193 Berlin

einag@zedat.fu-berlin.de