

# Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung  
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

- Lassen sich mit besseren Noten bessere studentische Lehrevaluationen „erkaufen“?
- Eignung der kaufmännischen Rechnungslegung für Hochschulen
- Die „marktorientierte Prozess-Matrix“ zur Verankerung von Kunden- und Konkurrenzorientierung in „unternehmerischen“ Hochschulen
- Risikoreporting an Hochschulen am Beispiel der Universität des Saarlandes

1 | 2017

# Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung  
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

## Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

1

## In eigener Sache

Neue Mitglieder im Herausgeberkreis

2

## Organisations- und Managementforschung

*Laura Winkelsett*

Lassen sich mit besseren Noten bessere studentische  
Lehrevaluationen „erkaufen“?

4

## Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung

*Anne Najderek & Philip Jung*

Eignung der kaufmännischen Rechnungslegung  
für Hochschulen

11

*Paul Reinbacher*

Die „marktorientierte Prozess-Matrix“ zur Verankerung  
von Kunden- und Konkurrenzorientierung in  
„unternehmerischen“ Hochschulen

17

*Alexander Baumeister*

Risikoreporting an Hochschulen am Beispiel der  
Universität des Saarlandes

26

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte  
Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

IV

Die Bewertung von Lernveranstaltungen (oft auch genannt: Lehrveranstaltungen) durch die teilnehmenden Studierenden dient viele Male allein der Rückmeldung an die Lehrenden über die subjektiv empfundenen Lernbedürfnisse der beteiligten Studierenden. Die meisten Lehrenden sind an solchen Rückmeldungen sehr interessiert, wenn sie methodisch geeignet angelegt und konstruktiv gemeint sind. In immer mehr Hochschulen haben „Lehrevaluationen“ (trotz vielfältiger methodischer Mängel) aber gleichzeitig administrative Funktionen zur Kontrolle der Lehrleistungen. Hängen von den Ergebnissen dann auch noch eigene Reputation oder materielle Vorteile ab (in den USA z.T. auch noch die Höhe des Gehalts), dann mag die Versuchung aufkommen, mit Mitteln etwas außerhalb der Lehrqualität das Urteil der Studierenden zu beeinflussen. Wenn solche Versuche existieren sollten, so sind sie zumindest schwer zu erkennen. *Laura Winkelsett* ist in ihrer empirischen Studie **Lassen sich mit besseren Noten bessere studentische Lehrevaluationen „erkaufen“?** dieser Frage nachgegangen, hat eine entsprechende Methodik eingesetzt und Antworten gefunden. Sie sind nicht nur für andere Lehrende interessant, sondern vor allem für diejenigen, die in Hochschulen für die Qualität der Lehre fachübergreifend verantwortlich sind. **Seite 4**

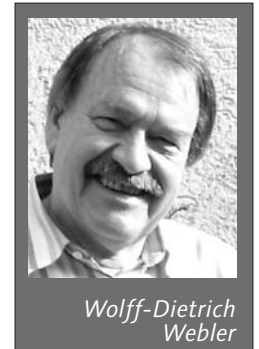
Das traditionelle cameralistische Rechnungswesen, von historischen Bedürfnissen geprägt, schien modernen Anforderungen immer weniger genügen zu können. Nach jahrzehntelanger Debatte setzte sich der Schluss durch, die kaufmännische Buchführung auch an Hochschulen einzuführen. Aber was heißt „die“? Es gab viele Varianten, und die Bundesländer haben versäumt, sich auf gemeinsame Normen zu einigen. Dies führt leicht zu Verwirrungen. Der Beitrag von *Anne Najderek & Philip Jung* über die **Eignung der kaufmännischen Rechnungslegung für Hochschulen** stellt die entstandenen Differenzen und Unklarheiten dar und zeigt Lösungsmöglichkeiten. Darüber hinaus haben die Autorin und der Autor angekündigt, in weiteren Beiträgen Einzelbeispiele hochschulspezifischer Bilanzierungssachverhalte entwickeln zu wollen. **Seite 11**

Es gibt nach wie vor erhebliche Kontroversen über das zentrale Konzept, was eine Hochschule sei (vor allem im Bereich Studium: Lehranstalt, in der Studierende belehrt werden; Service-Unternehmen; Haus des Lernens – vordringlich für Selbstbildungsprozesse der Studierenden – oder eine Mixtur aus allem). Umstritten ist auch, in welchen Prozessen der individuelle und der öffentliche Bildungsauftrag am Besten zu erreichen ist und welche Rollen die Mitglieder der Hochschule dafür einnehmen. Auch bezweifeln viele Hochschulforscher (ganz besonders solche, die sich mit Bildungstheorie beschäftigen), dass sich aktive, selbstverantwortliche Bildungsprozesse von Vollmitgliedern der Hochschule – nämlich Studierenden – in derzeitigen betriebswirtschaftlichen Modellen bzw. ihrer Begrifflichkeit (z.B. dem Kundenbegriff) adäquat abbilden lassen – und das ohne unerwünschte Nebeneffekte. Aber es gibt auch andere (insbesondere aus der Betriebswirtschaft), die

von der Eignung der Konzepte und Begrifflichkeit der BWL für diese Bildungsprozesse überzeugt sind. Die Schwesterzeitschrift *Das Hochschulwesen* hatte im Jahrgang 2013 (Ausgabe 1+2) dazu eine Kontroverse multiperspektivisch in 5 Artikeln aus mehreren Sichtweisen innerhalb der BWL, aus der Psychologie, der erziehungswissenschaftlichen Bildungstheorie sowie der Bildungsgeschichte ausgetragen.

Diese Kontroverse wird hier wieder aufgenommen, dieses Mal, indem *Paul Reinbacher* die Möglichkeit wahrnimmt, in seinem Artikel **Die „marktorientierte Prozess-Matrix“ zur Verankerung von Kunden- und Konkurrenzorientierung in „unternehmerischen“ Hochschulen** seine Sicht darzustellen. Lesenden, die nicht gewohnt sind, sich in Fragen von Bildungsprozessen in der Begrifflichkeit der BWL zu bewegen, wird eine häufige Irritation schon früh genommen: Kunden können auch als Anspruchsgruppen gesehen werden, und das sind Studierende sicherlich auch. Der Autor übersetzt zunächst viele an Hochschulen ablaufende Prozesse in betriebswirtschaftliche Begrifflichkeit, um dann in diesem Kontext zielangemessenes Handeln zu diskutieren und Instrumente zur Verbesserung dieses Handelns vorzustellen. Der Artikel führt gut verständlich in die spezifisch ökonomische Perspektive ein. **Seite 17**

Im Verhältnis zum staatlichen Träger war innerhalb der Hochschulen von fast allen Seiten immer steigende Autonomie gewünscht worden. Als sie dann zugestanden wurde, hatte sie vor allem für die Wissenschaftler/innen ungeahnte Folgen. Denn sie hatten bei ihren Forderungen vor allem mehr Entscheidungsfreiheit in akademischen Angelegenheiten, aber auch das Ende des „Dezemberfiebers“ bei den Haushaltsausgaben u.ä. im Sinn. Die Kanzler und die Hochschulleitungen insgesamt sahen mit der gestiegenen Selbstverantwortung nicht nur Freiheiten, sondern auch Probleme auf sich zu kommen. Dazu gehört u.a. die Verantwortung, ja Haftung für Schäden im weiteren Sinne, die auf eigenes Handeln zurück geführt werden können. Die Einschätzung und der Umgang mit Risiken musste geregelt werden – ein Bereich, mit dem die Hochschulen sehr wenig Erfahrung hatten. In den Landeshochschulgesetzen wurde i.d.R. auf § 289 Abs. 1 und 2 HGB Bezug genommen. Die Hochschulen wurden verpflichtet, einen entsprechenden Bericht zur Risiko-Einschätzung vorzulegen. In dieses Neuland wird sich nun auf Seiten der Hochschulen vorgetastet. Im Anschluss an frühere Beiträge hier im HM zum Risikomanagement (Gonschorek/Kögler/Stübner 2015, S. 30ff., sowie Ahn/Fokuhl/Hentrich 2016, S. 18ff.) legt *Alexander Baumeister* nun einen Aufsatz **Risikoreporting an Hochschulen am Beispiel der Universität des Saarlandes** vor. Er zeigt am Beispiel einer konkreten Hochschule, wie das Problem gelöst werden kann. **Seite 26**



Wolff-Dietrich  
Webler