

## **Hochschul- und Wissenschaftsmanagement - Band 1**

Professionalisierung des Hochschulmanagements - Zukunftsorientierte Führung  
Change Management und Organisationsentwicklung im Hochschulwesen

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

# Hochschulmanagement – Einführung

Managementtheorie – Führung – Veränderungsprozesse –  
Organisationsentwicklung –  
Professionalisierung des Hochschulmanagements

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

OPTIMUS

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

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

### **Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:**

Hochschulmanagement - Einführung

Managementtheorie Führung Veränderungsprozesse Organisationsentwicklung Professionalisierung des Hochschulmanagements

ISBN 978-3-86376-118-9

### **Vorgänger:**

ISBN-10: 3869241640

ISBN-13: 978-3869241647

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (28. November 2011)

### **Alle Rechte vorbehalten**

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© lightpoet - Fotolia.com

URL: [www.optimus-verlag.de](http://www.optimus-verlag.de)

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlofrei und säurefrei,  
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## Vorwort

Universitäten und Hochschulen sind zunehmend dem gegenseitigen Wettbewerb ausgesetzt. Universitäten konkurrieren untereinander. Dies gilt auch für die verschiedenen Hochschulen. Auf nationaler wie internationaler Ebene verschärft sich dieser Wettbewerb zunehmend. Gleichzeitig werden in der Zukunft Rückläufe in der Anzahl der Studierenden infolge des demografischen Wandels erwartet. Die Universitäten und Hochschulen versuchen zunehmend, die Anzahl der Studierenden auf einem Mindestmaß zu halten, damit die Existenz ihrer Organisation langfristig gesichert ist. Es vollzieht sich eine weitreichende Umgestaltung der bisherigen, oft bürokratischen Hochschulverwaltung hin zu einem unternehmerisch orientierten Hochschulmanagement. Zunehmend werden privatwirtschaftliche Managementkonzepte auf Hochschulen übertragen und erfolgreich angewendet. In der Praxis lassen sich die Managementkonzepte zwar nicht immer problemlos übertragen, jedoch können Managementkonzepte, welche sich bewährt haben auf die jeweilige Hochschule angepasst werden. Es bedarf der Anpassung der Konzepte an die Bedingungen der jeweiligen Bildungseinrichtung. Daraus resultieren hohe Herausforderungen an die Beteiligten.<sup>1</sup>

„Die Hochschulen müssen sich zu professionell geführten Einrichtungen entwickeln und ihre größere Selbstständigkeit als Chance für ihre Entwicklung und Profilierung nutzen. Anders können sie im Wettbewerb nicht bestehen. Aber ihre Handlungsspielräume sind unterschiedlich groß, die Spielregeln den politischen Wechselfällen ausgesetzt und nicht immer sachgerecht. Unter diesen Bedingungen braucht es ein kluges Hochschulmanagement, um für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wie für die Studierenden die bestmöglichen Arbeitsbedingungen zu sichern.“<sup>2</sup>

„Alle Beschäftigten einer Hochschule, darunter auch die Kanzler als Leiter und Verantwortliche der Hochschulverwaltung, sind von den Veränderungsprozessen betroffen. Sie sehen sich mit neuen Steuerungs- und Controllinginstru-

---

<sup>1</sup> Vgl.: <http://hochschulmanagement.com/> - Stand: 15.10.2011.

<sup>2</sup> Wintermantel, Marget: Prof. Dr. Margret Wintermantel, Präsidentin der HRK:: Bundestagung zum Hochschulmanagement vom 14. bis 16. September 2011 in Magdeburg Dr. Katharina Ceyp-Jeorgakopoulos:  
<http://idw-online.de/pages/de/news438568> – Stand: 28.10.2011.

menten sowie einem gesteigerten Informationsbedarf konfrontiert und müssen sich mit der Neudefinition von Geschäftsprozessen auseinandersetzen.“<sup>3</sup>

Veränderungen bestimmen das Geschehen in der Wirtschaft, Gesellschaft und in den Bildungseinrichtungen. Die Organisationen, das Management und die Mitarbeiter haben sich permanent den veränderten Bedingungen zu stellen und sind dazu gezwungen, sich anzupassen bzw. den Wandel bewusst zu gestalten.

Die Globalisierung macht auch vor den Bildungseinrichtungen keinen Halt. Auch diese sind, so wie die Unternehmen, dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt und bauen immer mehr auf Internationalisierungsstrategien. Moderne Kommunikations- und Lernsysteme lassen scheinbar Grenzen und Entfernungen schwinden. Gegenwärtig wie zukünftig sehen sich die Universitäten einem intensiveren internationalen Wettbewerb gegenüber.

Die Universitäten sind - so wie die Unternehmen, dem ständigen Wandel ausgesetzt. Das Bildungswesen erfährt seit einigen Jahren Veränderungen, welche unter den folgenden Stichworten beschrieben bzw. zusammengefasst werden können: Bologna-Prozess, Hochschulreform, Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen, ECTS-Punkte (European Credit Transfer System), Juniorprofessuren, Umwandlung in eigenständige Organisationen mit eigener Führung, Management, Personalmanagement, Mitarbeitergespräche, Partizipation, Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Qualität der wissenschaftlichen Lehre mit Controlling, Evaluation, Erhebung von Studiengebühren, Kooperationen und Fusionen von Bildungseinrichtungen sowie Exzellenzinitiative bzw. Heraushebung wie Förderung von Eliteuniversitäten. Die Hochschulorganisation versteht sich künftig als Managementaufgabe, das tertiäre Bildungswesen wird zunehmend ökonomisiert.

Die Universitäten, welche bisher die staatlichen Bildungsorganisationen verwalteten, sind durch die Umwandlung in eigenständige Organisationsformen vor neue Herausforderungen gestellt. Durch die Reform der Hochschulen mit entsprechender Verwaltungsmodernisierung stehen die Universitäten nicht nur einem internationalen Wettbewerbsumfeld gegenüber, sondern sie stehen auch vor der Aufgabe, einen organisatorischen Wandel zur eigenständigen Organisation mit weit reichenden Auswirkungen zu vollziehen. Neben zahlreichen Managementaufgaben, welche zusätzlich zu erledigen sind, haben sich die Universitäten, neben ihrem Forschungs- und Bildungsauftrag, vor allem mit

---

<sup>3</sup> Klöver, Bernd: Bernd Klöver, Bundessprecher der Hochschulkanzler:: Bundestagung zum Hochschulmanagement vom 14. bis 16. September 2011 in Magdeburg. Dr. Katharina Ceyp-Jeorgakopulos: <http://idw-online.de/pages/de/news438568> – Stand: 28.10.2011.

der Organisationsentwicklung und der erfolgreichen Bewältigung des Changes zu befassen.

Zukunftsbezogene, strategische, ganzheitliche Führungskonzepte können wichtige Orientierungshilfen für den Change und den erforderlichen Organisationswandel bieten. Leadership erfordert eine Führungskultur, welche darauf baut, dass sich Dekane, Professoren und Dozenten sowie die Verwaltungsleiter - also das gesamte Management der Universität bzw. Hochschule mit der Führungsrolle identifiziert.

Leadership verlangt permanentes und aktives Bearbeiten und Gestalten der Organisation. Entsprechend werden hohe Anforderungen an die Manager gestellt. Gefordert werden persönliche wie charakteristische Eigenschaften sowie Teamfähigkeit. Insgesamt stellt Leadership eine umfassende Managementaufgabe dar.

Die Führungskräfte können zwar mittels Coaching auf die Erfüllung ihrer Aufgaben vorbereitet werden, jedoch hängt der Führungserfolg u.a. wesentlich von der Qualifikation, von Kompetenzen bzw. Schlüsselkompetenzen, der persönlichen Akzeptanz und Motivation ab. Partizipation, Anreizsysteme und gemeinsame Zielfindung tragen wesentlich zum persönlichen Engagement und zur Leistungsmotivation bei.

Der Wandel in der Forschung und Lehre sowie die Reformen erfordern professionelle Lösungen. Das Bildungsmanagement bzw. Hochschulmanagement und das Wissenschaftsmanagement können hinsichtlich des Wandels und dessen Bewältigungsstrategien viel von den Unternehmen lernen. Das Stichwort lautet: Future- /Change Management. Vor diesem Hintergrund wurde die vorliegende Schriftreihe „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ begründet.

Das Tempo des Wandels in den Bereichen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systems ist in den vergangenen Jahren immer schneller, dynamischer und turbulenter geworden. Dazu kommt eine gewisse Komplexität - vieles wird komplizierter, widersprüchlicher und schwer abzuschätzen. Für die Unternehmensführung sind diese Rahmenbedingungen des Umweltsystems besonders relevant. Die Systeminterdependenzen des Simultan-Managementsystems verdeutlichen diese Abhängigkeit der Führung von den Umweltfaktoren bzw. Umfeldfaktoren.

Change Management versteht sich zugleich als Handlung und Aktivität innerhalb einer lernenden Organisation. Im Vordergrund steht die Zielsetzung, eine kontinuierliche Verbesserung von Strukturen und Prozessen herbeizuführen. Dies gilt für die gesamte Organisation. Es bedarf der aktiven Beteiligung sämt-

licher in der Organisation tätigen Führungskräfte und aller durch den Change betroffenen Personen.

Im Change Management erfolgt zuerst die Änderung von Einstellungen, Werten und der Verhaltensweisen sämtlicher Organisationsteilnehmer. Erst dann kann sich das System bzw. die Organisation selbst wandeln. Die Voraussetzung hierfür ist ein entsprechendes Menschenbild. Es bedarf eines entwicklungs- und lernfähigen sowie verantwortungsvollen ganzheitlich denkenden Mitarbeiters.

Management und Mitarbeiter beeinflussen sich in einem wechselseitigen Prozess. Die Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation, verändern sich und werden verändert. Der Wandel vollzieht sich durch die permanente Veränderungen und Entwicklungen in den drei Hauptsektoren:

- Veränderungen und Entwicklungen der Mitarbeiter und der Führungskräfte.
- Veränderungen und Entwicklungen in der Organisation sowie Umwandlung der Organisation selbst.
- Veränderungen und Entwicklungen der Systemwelt. Bspw.: Bildungspolitik, Bologna-Prozess, Hochschulreform, Bildungsmarkt, demografischer Wandel, Arbeitsmarkt usw.

Zwischen den Sektoren bestehen interdependente Beziehungen und Wirkungen, welche bedeutende Ansatzpunkte für das Change Management bilden.

Die fortgeschrittene Globalisierung und Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die zukunftsorientierte, innovative, Unternehmensführung, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des Unternehmenserfolgs.

Das Managen von Qualität ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähig-

keit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter permanent gezwungen zu lernen und sich weiterzubilden um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management Personal- und Organisationsentwicklung in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weitreichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte, an die Veränderungen anzupassen.

Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen personellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht, die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz.

Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihen „Future Management“ sowie „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Dipl- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehen-

den oder bereits erfolgreichen Manager im Unternehmen, in der Verwaltung oder in der Hochschule.

Die Erfolgsstrategien im Future – und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen System Unternehmen der Mensch, mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie im Unternehmen nach Sinn. Für den Menschen ist auch die Arbeitszeit Lebenszeit. Letztlich verbringt ein Erwerbstätiger acht Stunden täglich bzw. 160 Stunden pro Monat am Arbeitsplatz. Der Mensch ist auf der Suche nach Sinn bzw. sinnvoller Tätigkeit. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Die Lehrbuchreihen „Future Management“ sowie „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ verfolgen die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

London/Berlin, Juli 2014

*Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin*



# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| Abbildungsverzeichnis .....   | V         |
| <b>1 Einleitung .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2 Bildungswesen und Hochschulen im Wandel .....</b>                | <b>5</b>  |
| 2.1 Wandel im Bildungswesen.....                                      | 5         |
| 2.2 Folgen der demografischen Entwicklung .....                       | 6         |
| 2.3 Akademikermangel .....  | 10        |
| 2.4 Wandel in der Studienfachwahl am Beispiel Baden-Württemberg ..... | 12        |
| 2.4.1 Studienfachwahl.....  | 12        |
| 2.4.2 Ergebnisse – Verteilung der Studienanfänger .....               | 13        |
| 2.5 Wandel im Aufkommen der Studierenden am Beispiel Sachsen .....    | 16        |
| 2.5.1 Forschungsprojekt des Zentrums Demografischer Wandel.....       | 16        |
| 2.5.2 Erkenntnisse der Studie .....                                   | 17        |
| 2.5.3 West-Ost-Transfer .....   | 19        |
| 2.5.4 Akademiker am Arbeitsmarkt.....                                 | 19        |
| 2.5.5 Fächerübergreifender Mangel an Hochqualifizierten .....         | 20        |
| 2.5.6 Strategien der Hochschulen und Berufsakademien .....            | 21        |
| 2.5.7 Demografischer Wandel im Spiegel politischer Konzepte .....     | 22        |
| 2.5.8 Handlungsempfehlungen .....                                     | 22        |
| <b>3 Exzellenzinitiative .....</b>                                    | <b>27</b> |
| 3.1 Auswahl und Förderprogramm der Exzellenzinitiative .....          | 27        |
| 3.2 Folgen für die Universitäten .....                                | 28        |
| 3.3 Landkarte der Gewinner der ersten beiden Förderrunden .....       | 30        |
| <b>4 Der Bologna-Prozess .....</b>                                    | <b>31</b> |
| 4.1 Bologna-Prozess .....   | 31        |
| 4.2 Ziele des Bologna-Vertrages .....                                 | 31        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3 Gründe für die Umstellung der Studiengänge an deutschen Hochschulen .....           | 31        |
| 4.4 Bologna-Prozess und Hochschulreform .....   | 32        |
| 4.5 Organisation und Aufbau des Bologna-Prozesses .....                                 | 34        |
| 4.6 Umsetzung der Bologna-Reformen in Deutschland .....                                 | 36        |
| 4.7 Bologna-Prozess: Initiativen des BMBF .....   | 37        |
| 4.8 Nationale Bologna-Konferenz und Dialog.....   | 38        |
| 4.9 Forschung in Deutschland - Forschungslandkarten .....                               | 43        |
| 4.10 Bologna-Prozess/Hochschulreform – Kritik an Effizienzbewertung und Umsetzung ..... | 44        |
| 4.11 Vom deutschen Zwei-Klassen-System zum europäischen Hochschulraum .....             | 49        |
| <b>5 Organisationsführung und Management .....</b>                                      | <b>55</b> |
| 5.1 Was ist Führung und was Management? .....   | 55        |
| 5.2 Management: Begriff und Aufgaben .....  | 57        |
| 5.3 Management – Eine Männerdomäne? Studie Frauen im Management .....                   | 64        |
| 5.4 Bestimmungsfaktoren der Managergehälter.....  | 74        |
| <b>6 Managementtheorie.....</b>   | <b>83</b> |
| 6.1 Managementtheorie – Systemabgrenzung.....   | 83        |
| 6.1.1 Rationalität im geschlossenen System .....  | 85        |
| 6.1.1.1 Bürokratiemodell .....  | 85        |
| 6.1.1.2 Scientific Management.....  | 86        |
| 6.1.2 Soziales Handeln im geschlossenen System .....                                    | 86        |
| 6.1.2.1 Hawthorne-Effekt .....  | 87        |
| 6.1.2.2 Theorie X/Y .....   | 88        |
| 6.1.2.3 Systemansatz .....  | 90        |
| 6.1.2.4 Distinctive competence .....  | 93        |
| 6.1.3 Rationales Handeln im offenen System.....   | 94        |
| 6.1.3.1 Strukturansatz.....   | 94        |

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 6.1.3.2  | Situativer Forschungsansatz.....   | 95         |
| 6.1.4    | Soziales Handeln im offenen System .....   | 99         |
| 6.1.4.1  | Sozialpsychologischer Ansatz .....   | 99         |
| 6.2      | Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung .....   | 101        |
| 6.3      | Management und Verhaltensebenen.....   | 102        |
| <b>7</b> | <b>Public Management – New Public Management NPM.....</b>  | <b>105</b> |
| 7.1      | Public Management .....  | 105        |
| 7.2      | New Public Management NPM.....   | 110        |
| 7.3      | Grundlagen des NPM .....   | 113        |
| 7.4      | NPM-Reformebenen.....  | 113        |
| 7.5      | NPM - Verwaltungsmodernisierung - Neue Steuerung .....   | 114        |
| <b>8</b> | <b>New Public Management an den Hochschulen .....</b>  | <b>115</b> |
| 8.1      | Formen und Zielsetzungen des NPM .....   | 115        |
| 8.2      | Beispiel: Zürcher Universitätsgesetz als Weg zum NPM .....   | 117        |
| 8.3      | Führungsinstrument Hochschulevaluation - Selbst- und<br>Fremdevaluation .....  | 118        |
| <b>9</b> | <b>Hochschulmanagement .....</b>   | <b>121</b> |
| 9.1      | Hochschulmanager und Hochschulmanagement .....   | 121        |
| 9.2      | Fünf Perspektiven des Hochschulmanagements .....   | 122        |
| 9.3      | Anforderungen und Aufgabenfelder des Hochschulmanagements ....   | 122        |
| 9.4      | Hochschulmanagement: Beispiel: Hochschulübergreifendes<br>Weiterbildungsprogramm Berlin und Brandenburg: .....                       | 126        |
| 9.4.1    | Fortbildung Hochschulmanagement für Führungskräfte der<br>Hochschulen .....  | 126        |
| 9.4.2    | Programm für Hochschullehrer und Führungskräfte<br>der Technischen Universität Berlin TUB .....                                      | 127        |
| 9.4.3    | Grundlagen und Methoden der Organisationsentwicklung.....  | 128        |
| 9.4.4    | Konflikt- und Kritikgespräche, Planungs- und Rückkehrgespräche<br>nach dem Kontakthalteprogramm - Familiengerechte Hochschule<br>129 |            |
| 9.4.5    | Trainings für Führungskräfte – „Führen von unten“ .....  | 130        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 9.5       | Prozessorientiertes Hochschulmanagement - Student Lifecycl<br>Management / Student Relationship Management“ ..... | 132        |
| 9.6       | Der Dekan als Manager.....  | 136        |
| 9.7       | Professionalisierung des Hochschulmanagements.....  | 139        |
| 9.8       | Locomotion - Low-Cost Multimedia Organisation and Production.....   | 144        |
| <b>10</b> | <b>Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen<br/>für die Entwicklung von Führungskompetenzen.....</b>      | <b>149</b> |
| 10.1      | Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten.....  | 149        |
| 10.2      | Was sind Führungskompetenzen?.....  | 155        |
| 10.3      | Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen.....   | 159        |
| 10.3.1    | Stärkenorientierung.....  | 159        |
| 10.3.2    | Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager .....  | 161        |
| 10.3.2.1  | Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung.....  | 161        |
| 10.3.2.2  | Grundperspektiven des Denkens .....   | 164        |
| 10.3.2.3  | Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung .....  | 166        |
| 10.4      | Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung .....  | 176        |
| 10.4.1    | Austausch und Arbeitszufriedenheit .....  | 176        |
| 10.4.2    | Mitarbeiterbindung und ethische Führung .....   | 182        |
| 10.5      | Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße.....  | 184        |
|           | <b>Schlussbetrachtung .....</b>   | <b>187</b> |
|           | <b>Literaturverzeichnis.....</b>  | <b>221</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|                |  |    |
|----------------|--|----|
| <b>Abb. 1</b>  | Demografischer Wandel .....  | 7  |
| <b>Abb. 2</b>  | Entwicklung der Unterbeschäftigung in Deutschland: Anteil der Arbeitslosen (gemeldete und nicht gemeldete) am gesamten Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland von 1995 bis 2005 und Prognose bis 2025 ..... | 8  |
| <b>Abb. 3</b>  | Demografische Entwicklung 1955 – 2009 – 2049 .....   | 9  |
| <b>Abb. 4</b>  | Akademikermangel: vor allem ein Problem im Osten.....  | 11 |
| <b>Abb. 5</b>  | Akademiker: Der Millionenbedarf.....   | 12 |
| <b>Abb. 6</b>  | Wandel der Studienfachwahl: Studienanfänger im 1. Hochschulsemester an Hochschulen in Baden-Württemberg 1995/96 und 2010/11 .....  | 13 |
| <b>Abb. 7</b>  | Wandel der Studienfachwahl: Studienanfänger im 1. Hochschulsemester an Hochschulen in Baden-Württemberg 1995/96 und 2011/11 .....  | 15 |
| <b>Abb. 8</b>  | Ergebnis der Modellrechnung: Studienanfänger in Sachsen, 2007 bis 2035 .....   | 18 |
| <b>Abb. 9</b>  | Saldo von prognostiziertem Akademikerangebot und -nachfrage (in 1.000 Personen).....   | 20 |
| <b>Abb. 10</b> | Studienanfängerquote* 1980 bis 2009 nach Geschlecht (in %) ....  | 24 |
| <b>Abb. 11</b> | Exzellente: Elite-Universität Freiburg.....  | 28 |
| <b>Abb. 12</b> | Exzellenzinitiative.....   | 30 |
| <b>Abb. 13</b> | Bologna process and life-long learning. Reproduced from TRENDS V report. ....  | 33 |
| <b>Abb. 14</b> | Forschung in Deutschland – Forschungslandkarte „Hochschulen“ des BMBF .....  | 44 |
| <b>Abb. 15</b> | Effizienzwertung für die Universitäten .....   | 45 |
| <b>Abb. 16</b> | Erfolgskriterien für Hochschulabsolventen .....  | 47 |
| <b>Abb. 17</b> | Das bisherige deutsche Hochschulmodell.....  | 50 |
| <b>Abb. 18</b> | Das angelsächsische Modell .....   | 51 |

|                |  |     |
|----------------|--|-----|
| <b>Abb. 19</b> | Die deutschen Hochschulen und das neue europäische Hochschulsystem.....  | 52  |
| <b>Abb. 20</b> | Aufgabenbereiche der Managementebenen .....  | 61  |
| <b>Abb. 21</b> | Begriffs- und Aufgabenabgrenzung von Führung und Management .....  | 62  |
| <b>Abb. 22</b> | Studienergebnisse Frauen im Management: Topmanagement.....   | 67  |
| <b>Abb. 23</b> | Durchschnittlicher Prozentsatz von Frauen in den verschiedenen Managementebenen .....                              | 68  |
| <b>Abb. 24</b> | Weibliche Führungskräfte in Europa – in nationalen Parlamenten (Angaben in Prozent) .....                          | 69  |
| <b>Abb. 25</b> | Weibliche Führungskräfte in Europa – im Vorstand der größten börsennotierten Unternehmen (Angaben in Prozent)..... | 70  |
| <b>Abb. 26</b> | Innerbetriebliche Unterstützungsmaßnahmen für Frauen.....  | 71  |
| <b>Abb. 27</b> | Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen in Unternehmen.....                                    | 72  |
| <b>Abb. 28</b> | Geschätzte Eigenschaften an weiblichen Führungskräften.....  | 73  |
| <b>Abb. 29</b> | Wie Managerinnen in Führungspositionen gekommen sind.....  | 73  |
| <b>Abb. 30</b> | Jahresgehälter der Leitenden .....   | 75  |
| <b>Abb. 31</b> | Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Bundesländern .....  | 76  |
| <b>Abb. 32</b> | Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Branchen.....  | 77  |
| <b>Abb. 33</b> | Durchschnittsgehälter leitender Angestellter nach Branchen und Managementebenen .....                              | 79  |
| <b>Abb. 34</b> | Durchschnittsgehälter nach Beschäftigungsgruppe, Alter und Bildungsabschluss .....                                 | 80  |
| <b>Abb. 35</b> | Vergütung Leitender Angestellter nach Regionen .....   | 81  |
| <b>Abb. 36</b> | Entwicklung der Managementtheorie, Periodenabgrenzung nach William Richard Scott.....                              | 84  |
| <b>Abb. 37</b> | Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme .....                            | 97  |
| <b>Abb. 38</b> | Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer.....   | 102 |
| <b>Abb. 39</b> | Verhaltensebenen und Management.....   | 103 |

---

|                |  |     |
|----------------|--|-----|
| <b>Abb. 40</b> | New Public Management NPM .....  | 107 |
| <b>Abb. 41</b> | Übersicht Public Management .....  | 110 |
| <b>Abb. 42</b> | Universitätsführung: Elemente des neuen Führungssystems .....                          | 117 |
| <b>Abb. 43</b> | System und Kriterien der Hochschulevaluation .....                                     | 119 |
| <b>Abb. 44</b> | Hochschulmanagement – „Fünf Perspektiven“ .....  | 122 |
| <b>Abb. 45</b> | Phasen und Dienstleistungen des<br>Student-Lifecycl-Management .....                   | 133 |
| <b>Abb. 46</b> | Lehr- und Lernprozess (Ist-Zustand) .....  | 146 |
| <b>Abb. 47</b> | Lehr- und Lernprozess (Soll-Zustand) .....   | 147 |
| <b>Abb. 48</b> | Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller<br>als Mind-Map .....             | 168 |
| <b>Abb. 49</b> | Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit<br>Unternehmerpotenzial..... | 173 |
| <b>Abb. 50</b> | Maßnahmen der Profilstärkung von Managern .....  | 174 |
| <b>Abb. 51</b> | Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten<br>Manager-Typen.....                | 175 |
| <b>Abb. 52</b> | Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger<br>geworden sind.....                 | 176 |





# 1 Einleitung

*„Im Mittelpunkt des Managements  
steht der Mensch...“*

Peter Drucker

Universitäten und Hochschulen sind zunehmend dem gegenseitigen Wettbewerb ausgesetzt. Universitäten konkurrieren untereinander. Dies gilt auch für die verschiedenen Hochschulen. Auf nationaler wie internationaler Ebene verschärft sich dieser Wettbewerb zunehmend. Gleichzeitig werden in der Zukunft Rückläufe in der Anzahl der Studierenden infolge des demographischen Wandels erwartet. Die Universitäten und Hochschulen versuchen zunehmend, die Anzahl der Studierenden auf einem Mindestmaß zu halten, damit die Existenz ihrer Organisation langfristig gesichert ist. Es vollzieht sich eine weitreichende Umgestaltung der bisherigen, oft bürokratischen Hochschulverwaltung hin zu einem unternehmerisch orientierten Hochschulmanagement. Zunehmend werden privatwirtschaftliche Managementkonzepte auf Hochschulen übertragen und erfolgreich angewendet. In der Praxis lassen sich die Managementkonzepte zwar nicht immer problemlos übertragen, jedoch können Managementkonzepte, welche sich bewährt haben auf die jeweilige Hochschule angepasst werden. Es bedarf der Anpassung der Konzepte an die Bedingungen der jeweiligen Bildungseinrichtung. Daraus resultieren hohe Herausforderungen an die Beteiligten.<sup>4</sup>

Veränderungen bestimmen das Geschehen in der Wirtschaft, Gesellschaft und in den Bildungseinrichtungen. Die Organisationen, das Management und die Mitarbeiter haben sich permanent den veränderten Bedingungen zu stellen und sind dazu gezwungen, sich anzupassen bzw. den Wandel bewusst zu gestalten.

Die Globalisierung macht auch vor den Bildungseinrichtungen keinen Halt. Auch diese sind, so wie die Unternehmen, dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt und bauen immer mehr auf Internationalisierungsstrategien. Moderne Kommunikations- und Lernsysteme lassen scheinbar Grenzen und Entfernungen schwinden. Gegenwärtig wie zukünftig sehen sich die Universitäten einem intensiveren internationalen Wettbewerb gegenüber.

---

<sup>4</sup> Vgl.: <http://hochschulmanagement.com/> - Stand: 15.10.2011.

Die Universitäten sind - so wie die Unternehmen - dem ständigen Wandel ausgesetzt. Das Bildungswesen erfährt seit einigen Jahren Veränderungen, welche unter den folgenden Stichworten beschrieben bzw. zusammengefasst werden können: Bologna Prozess, Hochschulreform, Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen, ECTS-Punkte (European Credit Transfer System), Juniorprofessuren, Umwandlung in eigenständige Organisationen mit eigener Führung, Management, Personalmanagement, Mitarbeitergespräche, Partizipation, Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Qualität der wissenschaftlichen Lehre mit Controlling, Evaluation, Erhebung von Studiengebühren, Kooperationen und Fusionen von Bildungseinrichtungen sowie Exzellenzinitiative bzw. Heraushebung wie Förderung von Eliteuniversitäten. Die Hochschulorganisation versteht sich künftig als Managementaufgabe, das tertiäre Bildungswesen wird zunehmend ökonomisiert.

Die Universitäten, welche bisher die staatlichen Bildungsorganisationen verwalteten, sind durch die Umwandlung in eigenständige Organisationsformen vor neue Herausforderungen gestellt. Durch die Reform der Hochschulen mit entsprechender Verwaltungsmodernisierung stehen die Universitäten nicht nur einem internationalen Wettbewerbsumfeld gegenüber, sondern sie stehen auch vor der Aufgabe, einen organisatorischen Wandel zur eigenständigen Organisation mit weit reichenden Auswirkungen zu vollziehen. Neben zahlreichen Managementaufgaben, welche zusätzlich zu erledigen sind, haben sich die Universitäten, neben ihrem Forschungs- und Bildungsauftrag, vor allem mit der Organisationsentwicklung und der erfolgreichen Bewältigung des Changes zu befassen.

Zukunftsbezogene, strategische, ganzheitliche Führungskonzepte können wichtige Orientierungshilfen für den Change und den erforderlichen Organisationswandel bieten. Leadership erfordert eine Führungskultur, welche darauf baut, dass sich Dekane, Professoren und Dozenten sowie die Verwaltungsleiter - also das gesamte Management der Universität bzw. Hochschule mit der Führungsrolle identifiziert.

Leadership verlangt permanentes und aktives Bearbeiten und Gestalten der Organisation. Entsprechend werden hohe Anforderungen an die Manager gestellt. Gefordert werden persönliche wie charakteristische Eigenschaften sowie Teamfähigkeit. Insgesamt stellt Leadership eine umfassende Managementaufgabe dar.

Die Führungskräfte können zwar mittels Coaching auf die Erfüllung ihrer Aufgaben vorbereitet werden, jedoch hängt der Führungserfolg u.a. wesentlich von Schlüsselkompetenzen, der persönlichen Akzeptanz und Motivation ab.

Partizipation und gemeinsame Zielfindung tragen wesentlich zum persönlichen Engagement und zur Leistungsmotivation bei.

Der Wandel in Forschung und Lehre sowie die Reformen erfordern professionelle Lösungen. Das Bildungsmanagement bzw. Hochschulmanagement kann hinsichtlich des Wandels und dessen Bewältigungsstrategien viel von den Unternehmen lernen. Das Stichwort lautet: Future- /Change Management.

Das Tempo des Wandels in den Bereichen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systems ist in den vergangenen Jahren immer schneller, dynamischer und turbulenter geworden. Dazu kommt eine gewisse Komplexität - vieles wird komplizierter, widersprüchlicher und schwer abzuschätzen. Für die Unternehmensführung sind diese Rahmenbedingungen des Umweltsystems besonders relevant. Die Systeminterdependenzen des Simultan-Managementsystems verdeutlichen diese Abhängigkeit der Führung von den Umweltfaktoren.

Change Management versteht sich zugleich als Handlung und Aktivität innerhalb einer lernenden Organisation. Im Vordergrund steht die Zielsetzung, eine kontinuierliche Verbesserung von Strukturen und Prozessen herbeizuführen. Dies gilt für die gesamte Organisation. Es bedarf der aktiven Beteiligung sämtlicher in der Organisation tätigen Führungskräfte.

Im Change Management erfolgt zuerst die Änderung von Einstellungen, Werten und der Verhaltensweisen sämtlicher Organisationsteilnehmer. Erst dann kann sich das System bzw. die Organisation selbst wandeln. Die Voraussetzung hierfür ist ein entsprechendes Menschenbild. Es bedarf eines entwicklungs- und lernfähigen sowie verantwortungsvollen ganzheitlich denkenden Mitarbeiters.

Management und Mitarbeiter beeinflussen sich in einem wechselseitigen Prozess. Die Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation, verändern sich und werden verändert. Der Wandel vollzieht sich durch die permanente Veränderungen und Entwicklungen in den drei Hauptsektoren:

- Veränderungen und Entwicklungen der Mitarbeiter und der Führungskräfte.
- Veränderungen und Entwicklungen in der Organisation sowie der Organisation selbst.
- Veränderungen und Entwicklungen der Systemwelt. Bspw.: Bildungspolitik, Bologna-Prozess, Hochschulreform, Bildungsmarkt, Demografischer Wandel, Arbeitsmarkt usw.

Zwischen den Sektoren bestehen interdependente Beziehungen und Wirkungen, welche wichtige Ansatzpunkte für das Change Management bilden.

Das vorliegende Werk „Hochschulmanagement – Einführung“ erscheint als Band 01 des Sammelbandes „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“. Die einzelnen Bände sind strukturell wie inhaltlich aufeinander abgestimmt. Aus didaktischen Gründen empfiehlt es sich, die Bände nach ihrer numerischen Reihenfolge zu lesen. Dies gilt insbesondere für Einsteiger. Für Fachkundige dürfte es kein Problem sein, sich auch nur in einzelnen Bänden zu rechtzufinden, ohne den Gesamtkontext zu verlieren.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Verständnis einer Theorie wie auch der Wirtschaftspraxis ist eine Klärung der relevanten Grundbegriffe. Dies gilt für die Managementlehre ganz besonders, denn für den Management-Erfolg stellen fundierte Fachkenntnisse und eine reibungslose Kommunikation wichtige Grundlagen dar.

Da in der wissenschaftlichen Literatur sowie in der Management-Praxis in der Regel keine einheitlichen Begriffsabgrenzungen existieren, wird in diesem Lehrbuch mit den Abgrenzungen der entsprechenden Grundbegriffe Führung und Management begonnen.

## 2 Bildungswesen und Hochschulen im Wandel

### 2.1 Wandel im Bildungswesen

*„Wissensarbeit produktiver zu machen,  
ist die große Aufgabe dieses Jahrhunderts.“*

Peter F. Drucker

Universitäten und Hochschulen sind zunehmend dem gegenseitigen Wettbewerb ausgesetzt. Universitäten konkurrieren untereinander. Dies gilt auch für die verschiedenen Hochschulen. Auf nationaler wie internationaler Ebene verschärft sich dieser Wettbewerb. Gleichzeitig werden in der Zukunft Rückläufe in der Anzahl der Studierenden infolge des demographischen Wandels erwartet. Die Universitäten und Hochschulen versuchen zunehmend, die Anzahl der Studierenden auf einem Mindestmaß zu halten, damit die Existenz ihrer Organisation langfristig gesichert ist.

Es vollzieht sich eine weitreichende Umgestaltung der bisherigen, oft bürokratischen Hochschulverwaltung hin zu einem unternehmerisch orientierten Hochschulmanagement. Zunehmend werden privatwirtschaftliche Managementkonzepte auf Hochschulen übertragen und angewendet. In der Praxis lassen sich die Managementkonzepte nicht problemlos übertragen. Es bedarf der Anpassung der Konzepte an die jeweilige Bildungseinrichtung. Daraus resultieren hohe Herausforderungen an die Beteiligten.<sup>5</sup>

Die Universitäten sind - so wie die Unternehmen - dem ständigen Wandel ausgesetzt. Das Bildungswesen erfährt seit einigen Jahren Veränderungen, welche unter den folgenden Stichworten beschrieben werden können: Bologna Prozess, Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen, ECTS-Punkte (European Credit Transfer System), Juniorprofessuren, Umwandlung in eigenständige Organisationen mit eigener Führung, Management, Personalmanagement, Mitarbeitergespräche, Partizipation, Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Qualität der wissenschaftlichen Lehre mit Controlling, Evaluation, Erhebung von Studiengebühren, Kooperationen und Fusionen von Bildungseinrichtungen sowie Exzellenzinitiative bzw. Heraushebung wie Förderung von Eliteuniversitäten. Die Hochschulorganisation versteht sich künftig

---

<sup>5</sup> Vgl.: <http://hochschulmanagement.com/> - Stand: 15.10.2011.

als Managementaufgabe, das tertiäre Bildungswesen wird zunehmend ökonomisiert.

## **2.2 Folgen der demografischen Entwicklung**

Zusätzlich wird die Situation der Hochschulen zunehmend durch die demografische Entwicklung geprägt. In Deutschland vollzieht sich eine spürbare Veränderung der Bevölkerungsstruktur. Dies führt zu einem entsprechenden Wandel in der Ausbildung und auf dem Arbeitskräftemarkt. Es werden neue Herausforderungen an die Bildungsinstitutionen, an die Unternehmen und vor allem an die künftigen Erwerbstätigen gestellt.<sup>6</sup>

„Bis zum Jahr 2050 wird die Bevölkerung in Deutschland um rund sieben Millionen Menschen auf insgesamt 75 Millionen schrumpfen, hat das Statistische Bundesamt berechnet. Die demografische Entwicklung und der fortschreitende Strukturwandel werden unsere Gesellschaft spürbar verändern. Ob auf Kommunal-, Landes- oder Bundesebene, für ganz Deutschland gilt: Es wird immer weniger zu verteilen geben. Der Druck auf die gewachsenen politischen und sozialen Strukturen steigt. Im Osten Deutschlands lässt sich einiges über den Umgang mit dem Wandel lernen. Bevölkerungsrückgang und wirtschaftliche Umbrüche haben dort im Zeitraffer vorweggenommen, worauf sich in naher Zukunft auch die meisten anderen Regionen einstellen müssen.“<sup>7</sup>

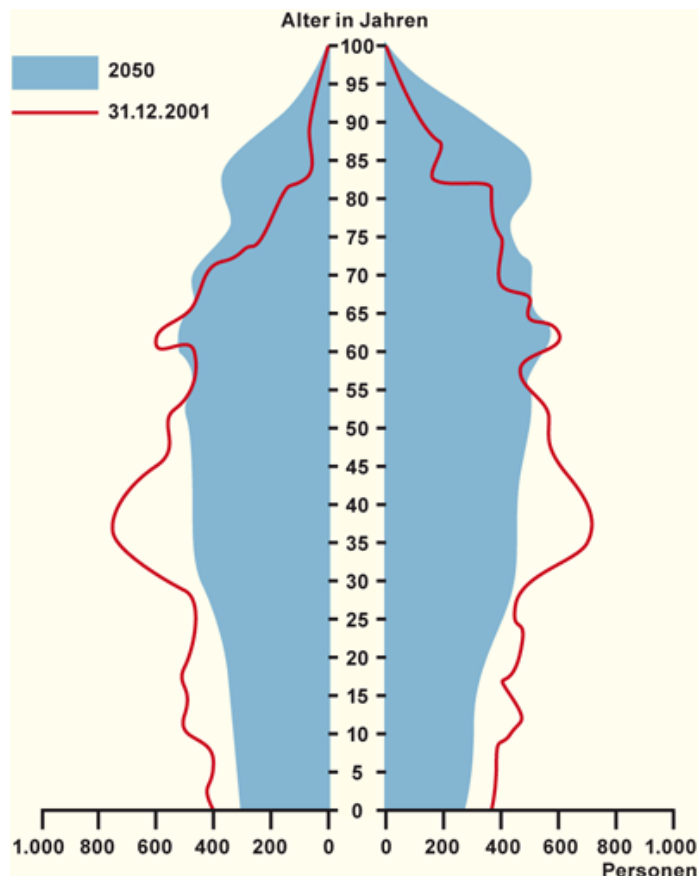
---

<sup>6</sup> Vgl.: <http://www.faw-biha.de/demographie.html>

<sup>7</sup> Bundeszentrale für politische Bildung  
[http://www.bpb.de/themen/OTVK4U,0,0,Demografischer\\_Wandel\\_in\\_Deutschland.html](http://www.bpb.de/themen/OTVK4U,0,0,Demografischer_Wandel_in_Deutschland.html) –  
Stand: 28.10.2011.

Die geringeren Geburtenzahlen der vergangenen Jahrzehnte werden sich zunehmend auf die Beschäftigungslage in den Unternehmen auswirken.

**Abb. 1** Demografischer Wandel<sup>8</sup>



In der Zukunft werden zunehmend weniger Schulabgänger die Schulen verlassen und damit weniger Bewerber für Ausbildungsplätze zur Verfügung stehen. Zwischenzeitlich weisen viele Unternehmen bereits Probleme beim Finden von passenden und ausreichend qualifizierten Auszubildenden aus. Auch die Anzahl der Absolventen von Hochschulen und Universitäten wird in der Zukunft nicht mehr so hoch sein. Es zeigt sich eine Stagnation der Geburtenrate auf einem niedrigem Niveau (1,4 %). Zudem wird mit geringer werdenden Zuzügen nach Deutschland gerechnet. Gleichzeitig steigt die Lebenserwartung steigt an.<sup>9</sup>

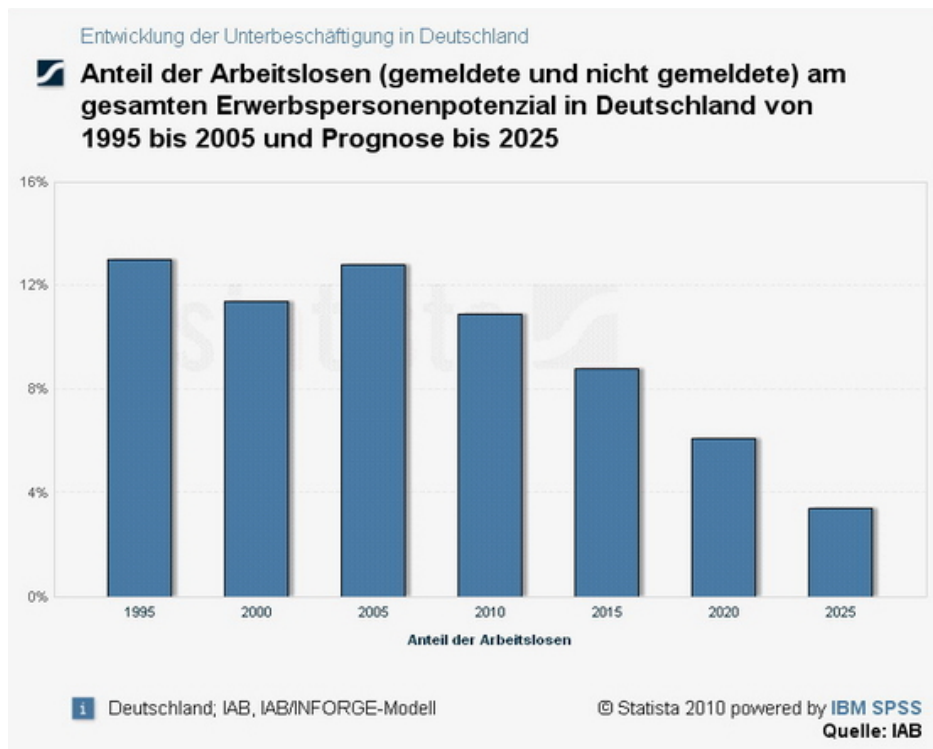
Insgesamt wird der Nachwuchs knapp. Es zeigt sich, dass die Leistungsträger immer älter werden. So wird die Gruppe der 30- bis 50-jährigen Leistungsträger zunehmend kleiner. Der Anteil der älteren Beschäftigten nimmt zu. Auf der Grundlage von Altersstrukturanalysen lassen sich Ergebnisse ableiten,

<sup>8</sup> Quelle: <http://www.faw-biha.de/demographie.html>

<sup>9</sup> Vgl.: <http://www.faw-biha.de/demographie.html>

welche Chancen, Potentiale und Risiken der Altersstruktur einer Organisation – Unternehmen, Hochschule oder Universität – aufzeigen.<sup>10</sup>

**Abb. 2** Entwicklung der Unterbeschäftigung in Deutschland: Anteil der Arbeitslosen (gemeldete und nicht gemeldete) am gesamten Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland von 1995 bis 2005 und Prognose bis 2025<sup>11</sup>



Arbeitsmarktforscher gehen davon aus, dass Deutschland bis zum Jahr 2025 die “Quasi-Vollbeschäftigung” erreicht. So geht bspw. das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung von lediglich etwa 1,5 Mio. Menschen dem sog. Erwerbspersonenpotential ohne Arbeit aus. Heute liegt die Zahl bei etwa 5 Millionen. Davon sind etwa 3,25 Mio. in der offiziellen Arbeitslosenstatistik registriert.

Für den Rückgang der Arbeitssuchenden liegt ein wesentlicher Grund in der künftigen demografischen Entwicklung. Die Anzahl der Menschen im arbeitsfähigen Alter in Deutschland bzw. das Erwerbspersonenpotential wird sich bis im Jahr 2025 um etwa sieben Millionen reduzieren. Hierbei ist die Rente mit

<sup>10</sup> Vgl.: <http://www.faw-biha.de/demographie.html>

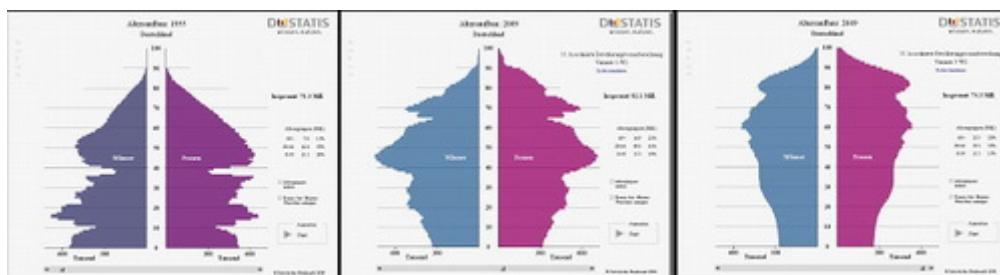
<sup>11</sup> Quelle: <http://blog.recruitment.de/2010/06/28/warnung-vor-fachkraftemangel-die-demografischen-vorboten-des-war-for-talent/> - Stand: 22.10.2011.



67, die zunehmender Erwerbsbeteiligung von Frauen und der positive Zuwanderungssaldo bereits berücksichtigt.<sup>12</sup>

Durch die Verknappung des Potentials an geeignetem Nachwuchs bzw. geeigneten Mitarbeitern wird sich der Wettbewerb um diese Ressource verschärfen. Zum Beispiel ist die Gruppe der 18-19-Jährigen eine wichtige Zielgruppe für Unternehmen (Ausbildungsprogramme) wie auch für die Hochschulen (Studienangebote). Diese Zielgruppe hatte im Jahr 2010 eine Größe von etwa 1,85 Mio. (51,3% männlich, 48,7% weiblich). Im Jahr 2020 wird sich die Größe dieser Zielgruppe bereits um knapp 20 Prozent (19,8%) reduziert haben. Sie entspräche dann einer Größe von 1,49 Mio. Dies bedeutet, dass etwa 360.000 junge Menschen weniger einen Ausbildungsplatz oder Studienplatz besetzen werden.<sup>13</sup>

**Abb. 3** Demografische Entwicklung 1955 – 2009 – 2049<sup>14</sup>



Für die Unternehmen und die Universitäten/Hochschulen bedeutet dies, dass der Wettbewerb um das zunehmend knapper werdende Potential stärker wird.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Quelle <http://blog.recruitment.de/2010/06/28/warnung-vor-fachkraftemangel-die-demografischen-vorboten-des-war-for-talent/> - Stand: 22.10.2011.

<sup>13</sup> Vgl.: <http://blog.recruitment.de/2010/06/28/warnung-vor-fachkraftemangel-die-demografischen-vorboten-des-war-for-talent/> - Stand: 22.10.2011.

<sup>14</sup> Quelle: [http://blog.recruitment.de/wp-content/uploads/2009/11/Demografischer\\_Wandel.jpg](http://blog.recruitment.de/wp-content/uploads/2009/11/Demografischer_Wandel.jpg) – Stand : 25.10.2011.

<sup>15</sup> Vgl.: <http://blog.recruitment.de/2010/06/28/warnung-vor-fachkraftemangel-die-demografischen-vorboten-des-war-for-talent/> - Stand: 22.10.2011.

### 2.3 Akademikermangel

In Deutschland zeichnet sich immer deutlicher ein Akademikermangel ab. Der demografische Wandel führt zu einem Anstieg der Fachkräftenachfrage. Dies wirkt sich auf die Entwicklung des Aufkommens von Akademikern am Arbeitsmarkt besonders aus. So wird geschätzt, dass in Deutschland in den nächsten 15 Jahren ca. 4 Millionen Hochschulabsolventen gebraucht werden. Das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln (IW) hat berechnet, dass von dieser Entwicklung insbesondere die ostdeutschen Bundesländer betroffen sein werden.<sup>16</sup>

So werden in den mitteldeutschen Bundesländern Sachsen-Anhalt und Thüringen künftig zunehmend hochqualifizierte Arbeitskräfte gesucht. Im Zeitraum von 2010 bis 2014 werden 65,3 Prozent der Hochschulabsolventen erforderlich, um die Arbeitsplätze der Akademiker zu besetzen, welche in Rente gehenden. In den darauf folgenden fünf Jahren steigt dieser Wert auf 84,6 Prozent. Ab dem Jahr 2020 wird der Wert voraussichtlich auf ca. 91,1 Prozent ansteigen. Die Entwicklung in Sachsen wird so eingeschätzt, dass im gleichen Zeitraum bzw. bis zum Jahr 2024 ein Anstieg des Anteils von 66,4 auf 87,3 Prozent erwartet wird.<sup>17</sup>

Zu den Effekten des Geburtenrückgangs ist auch die Abwanderung einer Vielzahl junger Menschen in den Westen zu berücksichtigen. Zusätzlich ist auch mit einer rückläufigen Anzahl von Abiturienten zu rechnen. Dies bedeutet, dass immer weniger Personen ein Hochschulstudium aufnehmen. Von ca. 2020 an wird damit gerechnet, dass die Anzahl der Hochschulabsolventen gerade noch ausreichend sein wird um die Arbeitsstellen der zu dieser Zeit in Rente gehenden Fachkräfte wieder neu zu besetzen. Dies bedeutet, dass für die zusätzlichen Akademikerstellen, welche infolge des wirtschaftlichen Strukturwandels entstehen, dann kaum noch in ausreichender Anzahl qualifizierter Nachwuchs zur Verfügung stehen wird.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl.: <http://www.karrieretrends.de/mitteldeutschland/mitteldeutschland-news/mehr-akademiker-braucht-das-land/> - Stand: 03.11.2011.

<sup>17</sup> Vgl.: <http://www.karrieretrends.de/mitteldeutschland/mitteldeutschland-news/mehr-akademiker-braucht-das-land/> - Stand: 03.11.2011.

<sup>18</sup> Vgl.: <http://www.karrieretrends.de/mitteldeutschland/mitteldeutschland-news/mehr-akademiker-braucht-das-land/> - Stand: 03.11.2011.

**Abb. 4** Akademikermangel: vor allem ein Problem im Osten<sup>19</sup>

**Akademikermangel:  
Vor allem ein Problem im Osten**

So viel Prozent der Hochschulabsolventen werden allein dafür benötigt, um die in Rente gehenden Akademiker zu ersetzen

|  | 2010 - 2014 | 2015 - 2019 | 2020 - 2024 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Sachsen-Anhalt<br>Thüringen                              | 65,3        | 84,6        | 91,1        |
| Berlin, Brandenburg,<br>Mecklenburg-<br>Vorpommern       | 71,2        | 81,0        | 88,5        |
| Sachsen  | 66,4        | 82,5        | 87,3        |
| Hessen   | 50,8        | 53,9        | 65,4        |
| Bremen, Hamburg,<br>Niedersachsen,<br>Schleswig-Holstein | 52,0        | 53,9        | 63,5        |
| Bayern   | 49,7        | 49,1        | 61,3        |
| Baden-Württemberg  | 46,6        | 48,3        | 58,8        |
| Rheinland-Pfalz,<br>Saarland                             | 45,3        | 48,8        | 58,6        |
| Nordrhein-Westfalen                                      | 47,2        | 48,4        | 58,4        |

M-Prognose; Ursprungsdaten: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Kultusministerkonferenz

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2010 IW Medien • WJ 24

Der entstehende Akademikermangel führt zu verschiedenen Effekten. Die Unternehmen werden Schwierigkeiten bekommen, den Fachkräftebedarf zu decken. Sie sind auf Zuwanderungen angewiesen oder könnten die Arbeitsstellen ggf. teilweise ins Ausland verlagern (Outsourcing, Auslandsniederlassungen, Auslandsgesellschaften, Kooperationen und weitere Formen der Internationalisierung).

Für die Hochschulabsolventen kann die Situation teilweise auch zu positive Effekten führen. Sie können ggf. bei ihrem Berufseinstieg mit weniger Konkurrenz rechnen. Die Chance, eine Stelle zu bekommen steigt in diesem Falle. Werden aber aufgrund des starken Rückgangs der Anzahl der Studierenden Bildungseinrichtungen zusammengelegt und Bildungseinrichtungen wie Gymnasien, Universitäten oder sonstige Hochschulen geschlossen, so kann dies für die Studierenden auch negative Auswirkungen haben - bspw. weite Fahrtstrecken, Wartezeiten usw.

<sup>19</sup> Quelle: <http://www.karrieretrends.de/mitteldeutschland/mitteldeutschland-news/mehr-akademiker-braucht-das-land/> - Stand: 03.11.2011.