



Universität Hamburg

# **HAMBURGER FORSCHUNGSBERICHTE**

**AUS DEM ARBEITSBEREICH**

**SOZIALPSYCHOLOGIE**

**-HAFOS-**

**Das Hamburger Hochschulmodernisierungsgesetz:  
Eine wissenschaftlich-psychologische Betrachtung**

**Erich H. Witte**

**HAFOS 2002 NR. 41**

**Psychologisches Institut I der Universität Hamburg  
Von-Melle-Park 6 20146 Hamburg**

**Das Hamburger Hochschulmodernisierungsgesetz:**

# **Eine wissenschaftlich-psychologische Betrachtung**

**Erich H. Witte**

**Arbeitsbereich Sozialpsychologie  
Universität Hamburg**

## Zusammenfassung

Die Aufgabe dieser Studie besteht darin, aus der Sicht einer Verhaltenswissenschaft, der Psychologie, den Gesetzestext zu betrachten. In Gesetzestexten werden vielfach Annahmen über menschliches Verhalten gemacht, die aus einer naiven Psychologie resultieren, zu denen aber bereits Forschungen vorliegen, die diese Annahmen falsifizieren, zumindest aber deutlich einschränken. Es geht also nicht um eine politische Debatte über Werte, sondern um eine Sachdebatte über Verhaltensgesetze, empirische Diagnosen und Interventionen. Aus dieser Sichtweise heraus stellt die Tätigkeit des Hochschulrates eine deutliche Überforderung dar. Auf ehrenamtlicher Basis kann man einen Beirat konzipieren, der sehr wohl die externen Sichtweisen aus der Gesellschaft einbringen kann, ohne eine definitive Interessenvertretung in diesem Gremium. Ein Hochschulrat mit der Fülle von Kompetenzen und Aufgaben ist auf einer ehrenamtlichen Basis nicht realisierbar. Die Anforderungen an die Personen, ihre Motivationslage und die erwünschten Kompetenzen sind in der vorliegenden Konzeption nicht einzulösen.

Der Vorschlag zur Stärkung der Dekane erweist sich auf dem Hintergrund der empirischen Forschung als naiv. Alternativen hierzu werden vorgeschlagen.

Die Ideen zur Vermeidung von Langzeitstudierenden sind nicht sehr einfallsreich. Bereits die Diagnose erweist sich als sachlich ungeeignet. Die Verhaltenssteuerung durch Sanktionen ist viel zu einfach. Kreative Ideen in diesem Kontext wären sehr wichtig. Überlegungen hierzu werden angedeutet. Die stärkere Einbeziehung der Studierenden in die Gestaltung der Lehre und damit in eine stärkere Übernahme der Verantwortung für das Studium wird diskutiert.

Andere Vorschläge erweisen sich als nützlich, insbesondere die Möglichkeit, externe kaufmännische Geschäftsführer zu bestellen. Auch die Flexibilität der Professorenbesoldung, aber nicht nur diese, wäre nützlich.

Insgesamt ist jedoch das Hochschulmodernisierungsgesetz aus der Sicht der Psychologie erheblich zu überarbeiten, um die angestrebten Ziele auch erreichen zu können. Dabei kann man sicherlich auch auf der Ebene der Ziele eine Wertdiskussion führen, wie sie im Augenblick stattfindet.

Festzuhalten bleibt: Gesetzliche Regelungen, die Verhaltensgesetze missachten, sind in ihrer Auswirkung nicht vorhersehbar. Sie sollten vermieden werden. Deshalb ist das Hochschulmodernisierungsgesetz in der vorgeschlagenen Richtung weiterzuentwickeln.

Schlüsselbegriffe:

Politische Psychologie, Macht, Interesse, Verhaltenssteuerung, Wirtschaftspsychologie

**Das Hamburger Hochschulmodernisierungsgesetz:**

# **Eine wissenschaftlich-psychologische Betrachtung<sup>1</sup>**

**Erich H. Witte**

**Arbeitsbereich Sozialpsychologie  
Universität Hamburg**

## **1. Vorbemerkung**

Die Politik versucht, durch gesetzgeberische Maßnahmen menschliches Handeln zu steuern. Leider berücksichtigt die Politik fast nie die Grundlagen für die Verhaltenssteuerung, nämlich die Psychologie. Die Versuche, das Verhalten von Menschen über die Steuergesetzgebung zu lenken, hat bisher noch zu keinem Erfolg und teilweise zu kontra-intentionalen geführt (Pelzmann, 2000). Die häufig naive Alltagspsychologie, die Grundlage für die Gestaltung von politischen Maßnahmen ist, kann auch nicht zum Erfolg führen, wenn man genauer die Auswirkungen auf dem Hintergrund wissenschaftlicher Erkenntnisse diskutiert. Ganz selten werden politische Maßnahmen überhaupt in ihren komplexen, vernetzten und langfristigen Auswirkungen überprüft. Das gilt für Maßnahmen gegen Rechtsradikalismus, Drogenkonsum, für bessere Bildung oder der Umstellung der Arbeitsvermittlung. Die Überprüfung der Neuordnung von Sozialhilfe in den USA ist hier eine große Ausnahme (Pelzmann, 2000).

Dabei darf man eines nicht verkennen, die wissenschaftliche Diskussion muss sich auf die Sachebene beschränken und die politische Diskussion im engeren Sinne findet auf der Wert-Ebene statt. Die Wissenschaft ist nur aufgerufen, die empirische Grundlage und die theoretischen Erkenntnisse zur Verfügung zu stellen, aber nicht die Wert-Ebene zu dominieren. Wie man einen Ist-Zustand bewertet, welche Maßnahmen man für gut hält und welche Ziele (Soll-Zustände) angestrebt werden sollen, sind der Wert-Ebene zuzurechnen. Diese Wert-Debatte ist das politische Feld der Auseinandersetzung. Ob aber die Diagnose eines Ist-Zustandes richtig oder falsch ist, muss sich durch empirische Indikation aufzeigen lassen. Ob Maßnahmen zu dem gewünschten Ziel führen, muss sich einer theoretischen Diskussion aus den Verhaltenswissenschaften stellen. Ob gewünschte Ziele erreichbar sind, muss einer komplexen Prüfung unterzogen werden, weil bei der engen Vernetzung einer großen Anzahl von Zuständen Nebeneffekte auftreten können, die die vermeintlichen Vorteile der Ziel-Zustände bei weitem zunichte machen können.

---

<sup>1</sup> Ich danke Herrn Thomas Kliche für zahlreiche kritische Anmerkungen zum Text, Herrn Matthias Burisch für einen allgemeinen Kommentar und Nele Witte für einige Hinweise. Alle Unzulänglichkeiten müssen aber allein

Will man also Politik nicht als Aktivismus begreifen, so muss sie sich dem Wissen, der Reflexion und der Beratung der Verhaltenswissenschaften, also auch der Psychologie, stellen.

Die Aufgabe der vorliegenden Betrachtung besteht darin, die Konzeption des Entwurfs eines „Hamburger Hochschulmodernisierungsgesetzes“ aus der Psychologie als Verhaltenswissenschaft zu betrachten.

Es geht also nicht um die Frage, ob das Prinzip der akademischen Selbstverantwortung gebrochen, ob Freiheit von Forschung und Lehre beeinträchtigt werden, ob andere Werte verletzt werden, die man nicht aufgeben sollte. Die Aufgabe der hier geführten Diskussion ist sehr viel bescheidener: Was bewirken die in dem Gesetzentwurf vorgesehenen Maßnahmen aus der Sicht der Psychologie und wie müssten die Maßnahmen geändert werden, um möglicherweise die intendierten Ziele zu erreichen.

## **2. Der Referentenentwurf 2002 mit Begründungstext**

Besonders wichtig für die verhaltenswissenschaftliche Diskussion ist neben der Gesetzgebung der Text mit den Begründungen. Dort stehen die angenommenen Wirkungsweisen der Maßnahmen.

### 2.1 Der Hochschulrat

#### 2.1.1 Aufgaben

Die Aufgaben des Hochschulrates sind neben formalen Tätigkeiten (Wahlen) die folgenden:

1. Erlass der Grundordnung und der Satzung über Qualitätsbewertungsverfahren, was man sich nicht nur als eine einmalige Tätigkeit vorstellen sollte, weil sich Rahmenbedingungen ändern und man Korrekturen vornehmen muss.
2. Beschlussfassung über grundsätzliche Forschung und Lehre betreffende Strukturfragen der Hochschule, über die jährlich fortzuschreibenden Pläne zur Hochschulentwicklung sowie über Initiativen und Beiträge zur staatlichen Hochschulplanung, jeweils auf Vorschlag des Präsidiums, auch hier muss man sich unabhängig informieren, andere Länder und Universitäten studieren, Vorschläge unabhängig bewerten können etc.

3. Festlegung von Grundsätzen für die Ausstattung und die Mittelverteilung, was ebenfalls ein kontinuierlicher und komplizierter Prozess ist, der differenzierte Einsichten in die Hochschule erfordert.
4. Beschlussfassung über den jährlichen Wirtschaftsplan; hier ist es eine Frage der Intensität und der Tiefe, mit der man sich diesem Thema widmet.
5. Genehmigung von Gebührensatzungen, was eher einen Nebenaspekt darstellt, aber den Eingriff in das Tagesgeschäft kennzeichnet.
6. Entgegennahme des Jahresberichtes des Präsidiums, was man zur formalen Seite rechnen kann.
7. Empfehlung zur Profilbildung und zur Schwerpunktsetzung in Forschung und Lehre sowie zur Weiterentwicklung des Studienangebotes; hierbei handelt es sich auch um Belange, die einen Aufsichtsrat in der Wirtschaft so nicht abverlangt werden; eine solche Aufgabe ist in kompetenter Weise außerordentlich zeitaufwendig und hoch komplex.
8. Neben diesen allgemeinen Tätigkeiten soll der Hochschulrat auch Entscheidungen in Konfliktfällen treffen, z.B. bei der Wahl der DekanInnen und der kaufmännischen GeschäftsführerInnen, der Wahl der VizepräsidentInnen und bei Abwahlen.

### 2.1.2 Wirkungen

Es wird bei der Veränderung der Gremienstruktur folgendes bemerkt: „Hochschulräte sollen die Entscheidungsfähigkeit der Hochschulen insbesondere in Fragen der Struktur und der Schwerpunktsetzung stärker und die Hochschulen besser als bisher befähigen, die ihnen eingeräumten Autonomiespielräume zu nutzen. Die Besetzung der Hochschulräte stellt sicher, dass Entscheidungen getroffen werden, die sowohl den Interessen der Hochschule als auch denjenigen der Gesellschaft und des staatlichen Trägers Rechnung tragen“ (zitiert nach der Veröffentlichung im Internet, 2002).

Eine einfache logische Analyse des Textes lässt einen Widerspruch zwischen der Vergrößerung der Autonomie und die verstärkte Berücksichtigung der Interessen der Gesellschaft und des staatlichen Trägers erkennen. Das Ziel ist offensichtlich die Verringerung der Autonomie und die stärkere Beachtung der Interessen der Gesellschaft und des staatlichen Trägers.

### 2.1.3 Größe

Um dieses Ziel zu erreichen, schafft das Gesetz einen Hochschulrat. Er umfasst für die Universität 9 Mitglieder.

Diese Mitglieder werden vom politischen Senat und dem Hochschulsenat bestimmt bzw. ein Mitglied, der Kanzler, wird vom Hochschulrat direkt gewählt. Die Qualifikation der Mitglieder ist auch spezifiziert: Es sollen mit dem Hochschulwesen vertraute Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft oder Politik sein, die weder der Hochschule noch der zuständigen Behörde angehören. Sie sind ehrenamtlich tätig.

Zieht man die Kleingruppenforschung heran, so ist das Gremium mit 9 Mitgliedern im Rahmen dessen, was man als eine funktionsfähige Gruppe ansehen kann: „Magic number seven plus minus two“.

### 2.1.4 Gruppenprozesse

Offensichtlich möchte man eine direkte Interessenvertretung durch die Personen verhindern, indem man vorschreibt, sie dürften weder der Behörde noch der Hochschule angehören. Diese Unabhängigkeit soll der Dominanz der Sachkompetenz Rechnung tragen und die Gebundenheit an andere Interessen möglichst gering halten. Man weiß ferner, dass die Qualität von Gruppenentscheidungen mit der Expertise der Mitglieder steigt, wenn diese Experten nicht zu heterogen sind. Im letzteren Falle wird die Entscheidung auf geteiltem Wissen aufgebaut, das letztlich trivial ist, weil es das Spezialwissen der einzelnen Experten ausklammert. Solche auch höchst kompetent besetzten Gremien können ohne Moderation von außen erstaunlich „dumme“ Entscheidungen fällen (Frey, Schulz-Hardt & Stahlberg, 1996). Folglich müsste man durch Moderation dafür sorgen, dass die angestrebte Qualitätssicherung auch erreicht wird. Das ist bei diesen nur sporadisch zusammentreffenden Gremien besonders wichtig, aber politisch kaum durchsetzbar (Witte, 2001). Man braucht sich in diesem Zusammenhang nur bekannt gewordene Entscheidungen von Rundfunkräten oder Aufsichtsräten vor Augen zu führen, um diese Gefahr einschätzen zu können.

### 2.1.5 Motivation und Arbeitsaufwand

Der Zeiteinsatz für den Hochschulrat kann insgesamt nicht sehr groß sein, weil die Tätigkeit ehrenamtlich ist. Offensichtlich verdienen diese Personen ihren Unterhalt in anderer Weise. Sie erübrigen als ein Freizeitgremium Privatzeit für diese Arbeit. An dieser Stelle muss man sich fragen, was die Motivation ist, die Freizeit in einem solchen Gremium zu verbringen und wie viel Freizeit dafür eingebracht werden kann.

Wenn es nun nicht eine Motivation durch finanziellen Anreiz ist, dann könnte es die persönliche Ehre, das persönliche Engagement oder aber die Interessenvertretung einer „Pressure group“ in den Gremien sein. Sollten jetzt Personen in den Hochschulrat von „Pressure groups“ (Kirchen, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, politische Parteien etc.) delegiert werden, dann ist bekannt, dass die Entscheidungen sich an Machtfragen orientieren und nicht an Sachfragen. Die gefundenen Kompromisse sind bei den vielfältigen Abhängigkeiten qualitativ höchst fraglich. Die Lösungen entsprechen dann Machtkompromissen, was nicht notwendigerweise eine stärkere Berücksichtigung der gesellschaftlichen Interessen bedeutet. Vielleicht werden nur Partial-Interessen der „Pressure groups“ stärker durchgesetzt.

Folglich sollte man konsequenterweise nicht nur eine Unabhängigkeit von der Behörde und der Hochschule fordern, sondern generell eine Unabhängigkeit von „Pressure Groups“. Personen, die dem Hochschulsenat angehören, sollten keine Funktionsträger in anderen Gruppen sein. Diese Personen könnten dann ihre Erfahrungen und ihr Wissen einbringen, ohne als direkte Interessenvertreter zu fungieren. Die Motivation zur Teilnahme müsste sich allein aus der Sache ableiten lassen.

#### 2.1.6 Kompetenz

Wenn wir jetzt nach der Kompetenz dieser Personen fragen, dann haben sie zwei Erfahrungsbereiche zu verbinden, sie sollen mit dem Hochschulwesen vertraut sein und aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft oder Politik stammen, um eine Verknüpfung herstellen zu können. (Sie sollten aber nicht Interessenvertreter sein.) Diese Kompetenz sollte nachweisbar sein, indem diese Personen entsprechende Merkmale auf sich vereinigen. Wie findet man aber solche Personen, die ehrenamtlich, hoch kompetent und nicht delegiert an einem solchen Hochschulrat teilnehmen? Es könnten Personen sein, die bereits pensioniert sind und deren Kompetenz sich aus der Karriere unzweideutig ableiten lässt. Dann stellt sich die Frage nach der Aktualität ihrer Kenntnisse und nach der Möglichkeit, sich in die neuen Entwicklungen hineindenken zu können. Sollten sie im aktiven Berufsleben stehen, dann ist der zeitliche Einsatz so begrenzt, dass die große Aufgabenfülle des Hochschulrats nicht angemessen abgearbeitet werden kann. Denn die Trennung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand in der Wirtschaft ist viel klarer als die Aufgabenverteilung zwischen Hochschulrat und Präsidium gemeinsam mit dem Kanzler. Der Hochschulrat greift in das aktive Tagesgeschäft viel massiver ein als der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft. Von dieser Sicht aus muss auch der notwendige Zeitumfang kalkuliert werden. Das ist bei der Aufgabenfülle des Hochschulrats

eine Vollzeittätigkeit von großer Komplexität, bei der man erwartet, dass die Mitglieder des Rates proaktiv auf die Universität Einfluß nehmen und nicht nur reaktiv auf die Vorstellungen der hauptamtlichen Mitglieder und deren Vorschläge warten. Sonst hätte man einen Hochschulbeirat, der seine Beratungskompetenz zur Verfügung stellt.

#### 2.1.7 Aufgabenvielfalt

Mit dieser Aufgabenpalette sind die Mitglieder außerordentlich stark in Anspruch genommen, was Zeit und Kompetenz angeht. Es ist eine Vollzeit-Tätigkeit einer Stabsabteilung mit der Kompetenz eines Aufsichtsrates und der Übernahme von Aufgaben eines Vorstandes. Das alles wird jedoch ehrenamtlich durchgeführt und die Personen sind allein sach-motiviert. Darüber hinaus ist die Zusammenarbeit divergenter Kompetenzen in einem Gremium unproblematisch und die Ergebnisse sind qualitativ hochwertig, so die impliziten Annahmen des Gesetzestextes.

#### 2.1.8 Schlussfolgerung

Diese Konzeption eines Hochschulrates basiert offensichtlich auf naiv-psychologischen Annahmen, die sich in ihrer Gesamtheit so nicht verwirklichen lassen. Diese Maßnahme ist aus psychologischer Sicht unrealistisch. Man wird bei dieser Konzeption Ergebnisse erhalten, die man empirisch aus Rundfunkräten und anderen Aufsichtsräten kennt. Will man trotzdem das Ziel verfolgen, eine stärkere Berücksichtigung von außeruniversitären Sichtweisen in die Universität hineinzutragen, dann kann man einen Hochschulbeirat konzipieren, der nur einen Teil der Aufgaben übernimmt, die dann aber realistisch zu bewerkstelligen sind. An die Konzeption eines sehr teuren Leitungsgremiums in Form eines hauptberuflichen Vorstandes, der natürlich entsprechend einer Tätigkeit in der Wirtschaft auch dotiert sein muss, will ich erst einmal nicht anknüpfen.

Als Maßnahme zur stärkeren Berücksichtigung außer-universitärer Vorstellungen kann man aus psychologischer Sicht einen einflussreichen Hochschulbeirat konzipieren, ähnlich den Aufsichtsräten in der Wirtschaft, aber ohne die Interessengruppen-Einflüsse wie bei Rundfunkräten oder Richterwahlausschüssen.

#### 2.2 Einführung von Ziel- und Leistungskriterien

Die Einführung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen zur Qualitätssicherung ist eine die Transparenz fördernde Maßnahme, die auch motivierend wirkt, wie man aus der



Zielsetzungstheorie recht gut bestätigt bekommt (Locke & Latham, 1990). Da ich mich selber im Rahmen der Einführung von Leistungskriterien für die Verteilung von Sachmitteln zwischen den Fachbereichen intensiver beschäftigt habe, weiß ich um diese Problematik. Zu ihrer Lösung wird ein Verfahren vorgeschlagen, das als Partizipatives Produktivitätsmanagement bezeichnet wird (Holling, Lammers & Pritchard, 1999) . Es besteht darin, dass die zu bewertenden Einheiten diese Zielkriterien und ihre Überprüfung selber entwickeln. Auf diese Weise gewinnt man realistische Kriterien und angemessene Formen ihrer Überprüfung. Die Furcht, man erhalte so nur sehr niedrige Kriterien, die alle leicht erfüllen könnten, hat sich nicht bestätigt. Schon die Transparenz der Kriterien und damit ihre potentielle Vergleichbarkeit mit anderen Einheiten verringert diese Gefahr fast vollständig. Außerdem muss man davon ausgehen, dass es einen Prozess gibt, der die Zielkriterien immer besser an die Vorgänge anpasst. Es ist nicht etwa ein einmaliger Vorgang.

### 2.3 Flexibilisierung der Besoldungsstruktur

Auch die Flexibilisierung der Besoldungsstruktur kann einen positiven Motivationseffekt bedeuten. Dabei muss man aber sehen, dass empfundene Unterbezahlung demotivierend wirkt, aber eine bessere Bezahlung allein noch nicht einen positiven Anreiz darstellt. Hier sind intern viele Bereiche zu verbessern, die alle mit Entbürokratisierung zu tun haben. Die alleinige Entbürokratisierung der Besoldung reicht nicht aus, um positive Motivationen zu erzeugen. In Verbindung mit Ziel- und Leistungskriterien können positive Anreize geschaffen werden. Auch in diesem Bereich ist das Prozedere des Partizipativen Produktivitätsmanagement (PPM) anzuwenden.

## 2.4 Die Studierenden

### 2.4.1 Verkürzung der Studienzeit

Bei der Einführung des Modells von Studienguthaben wird explizit auf die Steuerung durch dieses Modell verwiesen, das einen Anreiz zur Verkürzung der Studienzeiten bietet. Die Verwaltungseinheit sind dabei Semester und nicht etwa belegte Lehrveranstaltungen, die die eigentliche Belastung der Universität darstellen. Die Zahl der Semester ist die gewohnheitsmäßige Betrachtung. Faktisch sollte das Studienguthaben auf die Pflichtstundenzahl in der Prüfungsordnung bezogen werden. Wenn man jetzt eine großzügige Regelung für Teilzeitstudierende vorsieht, dann sollte letztlich der Verhaltens-Effekt durch das Modell vernachlässigbar klein sein, weil der Lebensmittelpunkt sehr vieler Studierender nicht das Studium ist. Sie sind in großem Umfange berufstätig und/oder haben Familie, weil viele erst nach einer Berufsausbildung auf die Universitäten streben. Wenn man davon ausgeht, dass viele Studierende faktisch Teilzeitstudierende sind, dann ist die

Studiendauer keineswegs überlang. Nehmen wir ein Beispiel: Für die Psychologen beträgt in etwa die empirische Studiendauer im Mittel 13 Semester. Die Regelstudienzeit ist  $9 + 1 = 10$  Semester inklusive der Diplomarbeit. Von unseren Studierenden sind aber 75 % Teilzeitstudenten, die nur die Hälfte an Veranstaltungen besuchen. Daraus ergibt sich als Erwartungswert, dass 75 % 20 Semester Regelstudienzeit und 25 % 10 Semester aufweisen sollten. Das ergibt im Durchschnitt mehr als 17 Semester ( $\frac{3}{4} \cdot 20 + \frac{1}{4} \cdot 10 = 17,25$ ). Es sieht also danach aus, als würde die Regelstudienzeit überschritten, faktisch wird sie aber erheblich unterschritten, wenn man den hohen Prozentsatz an Teilzeitstudierenden berücksichtigt. Hier ist als Grundlage für das Gesetz die Diagnose falsch, zumindest in vielen Fächern. Außerdem ist die Maßnahme zur Senkung der Studienzeit wohl recht unwirksam, aber zumindest könnte die Transparenz über den hohen Prozentsatz an Teilzeitstudierenden erhöht werden, wenn man eine angemessenere Diagnose stellen würde. Man würde vielleicht sogar erkennen, dass die Überschreitung der Regelstudienzeit ein weit überschätztes Phänomen ist. In diesem Zusammenhang wird ein weiterer Gesichtspunkt diskutiert, der so nicht haltbar ist, nämlich das Alter der Studierenden beim Abschluss, weshalb man auch Kurz-Studiengänge versucht einzuführen. Man darf aber nicht vergessen, dass bereits das Eintrittsalter außerordentlich hoch ist, weil sehr viele Studierende nicht gleich nach dem Abitur ein Studium aufnehmen, weshalb es auch einen so hohen Prozentsatz an Teilzeitstudierenden gibt. Das Alter beim Abschluss ergibt sich also aus zwei Effekten: dem späten Eintritt und dem Teilzeitstudium. Daraus ergeben sich teilweise auch Abbruchraten. Für dieses komplexe Phänomen sind einfach gesetzliche Regelungen offensichtlich ungeeignet. Eine komplexe Herangehensweise jedoch ist gefordert. Die zu einfache Interpretation von statistischen Kennwerten wie Durchschnitts alter beim Abschluss, Studiendauer und Abbruchraten trifft die dahinter liegenden psychologischen Prozesse der einzelnen Studierenden nicht.

#### 2.4.2 Lehre

Was bisher völlig fehlt, ist eine Maßnahme, die die Selbstwirksamkeit der Studierenden erhöht. Bekanntlich ist das, was nichts kostet, nichts wert. Man hat als Studierender nicht das Empfinden, positiven Einfluss auf die Lehre nehmen zu können. An den privaten Universitäten ist den Studierenden deutlich, dass sie für die Lehre zahlen. Sie drängen darauf, auch möglichst viel davon als Äquivalent zu erhalten. Hier ein intelligentes Modell zu entwickeln, das sich nicht nur auf große Zahlen wegen guter Noten stützt und damit nicht die Lehre, sondern die Notengebung belohnt (Hörergelder) , ist eine wichtige

Zukunftsaufgabe. Das kann man nur erreichen, indem die Noten von dem Prüfer unabhängig vergeben werden und sich aus einem übergeordneten Wissensstand ableiten lassen, indem z.B. Klausuren von externen Prüfern konzipiert werden, weil schlechte Lehre nicht durch gute Noten kompensiert werden darf. Die Studierenden würden dann eine möglichst gute Vorbereitung auf die Prüfung erwarten, was die Lehre dann verbessern sollte, weil die Studierenden an die Lehre eine gezielte Forderung stellen. Solche Überlegungen gelten sicherlich nicht für alle Gebiete in einem Studiengang. Jedenfalls sind Modelle zu entwickeln, die eine direkte Rückkoppelung zwischen Lehrer und Lerner ermöglichen, wobei die Studierenden einen erheblich größeren Einfluss auf die Gestaltung der Lehre erhalten, weil sie ein hohes Ausmaß an Eigeninteresse haben. Hier ist die alleinige Einführung von Leistungspunkt-Systemen noch keine glückliche Wahl. Die Studierenden sind die Abnehmer und sollten die Qualität der Lehre erheblich mit steuern. In einem solchen Fall würde vielleicht auch die Hochschuldidaktik einen viel größeren Stellenwert erhalten.

## 2.5 Die Dekanate

### 2.5.1 Bestellung der Dekane

Eine weitere wesentliche Maßnahme im neuen Gesetz ist die Stellung der Dekanate, die durch die Änderung gestärkt und ihre Handlungsfähigkeit durch das Auswahlverfahren gewährleistet werden soll. Auch in dieser Maßnahme erkennt man die Naivität bei der Annahme psychologischer Gesetzmäßigkeiten. Ein Selbstverwaltungsgremium, das auf Druck des Präsidenten einem Vorschlag für eine Dekanin zustimmt, weil sonst der Hochschulrat entscheidet, hat sicherlich *keine* starke Dekanin. Eine solche Person stößt auf Reaktanz und kann leicht boykottiert werden, insbesondere wenn man im Präsidium den äußeren Feind sieht. Unter solchen Umständen ist die Dekanin formal mächtig mit ihrer Richtlinienkompetenz, aber informell ist sie äußerst schwach. Da aber eine solche Selbstverwaltungseinheit auf Kollegialität und Selbstverpflichtung basiert, wird eine aus der eigenen Professorenschaft gewählte Dekanin viel stärker sein. Die durch interne Wahl legitimierte Macht ist an dieser Stelle höchst wirksam, auch gegenüber dem Präsidium und anderen Selbstverwaltungseinheiten. Diese Machtfragen sind auch vielfältig untersucht worden (Witte, 2002, in Druck). Es mag ein Problem sein, immer qualifizierte Personen für diese Aufgaben zu finden. Hierfür aber sind Anreize zu schaffen, die die Belastung kompensieren helfen durch zusätzlichen Einsatz von personeller Unterstützung sowie Aufstockung der Besoldung. Über diesen Weg der Anreiz-Motivation in Verbindung mit einer selbstbestimmten Wahl ist eine viel mächtigere Dekanin zu etablieren, weil auch das

Commitment der „eigenen“ Professorenschaft erheblich höher ist, als über eine eher dirigistische Vorgabe.

### 2.5.2 Bestellung eines Geschäftsführers

Die Möglichkeit zur Einsetzung von kaufmännischen GeschäftsführerInnen ist außerordentlich zu begrüßen, weil damit zusätzliche wirtschaftliche Erfahrungen eingebracht werden können, die so in der Behörde nicht gemacht werden können. Man muss dann aber auch daran denken, diese Personen vergleichbar mit der Wirtschaft zu bezahlen. Aber auch hier ist weniger das Präsidium, das den kaufmännischen Leiter auswählen soll, als vor allem die Dekanin für die Auswahl verantwortlich zu machen. Ein solcher kaufmännischer Geschäftsführer braucht die Rückendeckung der Dekanin, damit er sich durchsetzen kann. Nur dann ist seine Machtposition gesichert. Das Präsidium ist sozial zu weit entfernt, um wirklich eine Stärkung darzustellen.

### **3. Fazit**

Bisher haben wir noch keinen PISA-ähnlichen Ansatz auf der Universitärebene, der uns die internationale Stellung unserer Universitäten verdeutlichen kann. (Die Evaluation im norddeutschen Verbund vernachlässigt konkrete Leistungskriterien.) Das bedeutet einen viel geringeren Schub zur Reform. Im Augenblick ist die Reform vor allem durch die knappen finanziellen Mittel angetrieben und nicht auf eine Leistungsqualität hin orientiert. Ferner basieren die Grundannahmen des vorliegenden Gesetzestextes (aber hier ist der Text eher die Regel und keine Ausnahme) auf naiv-psychologischen Annahmen, die viele wissenschaftliche Erkenntnisse ignorieren.

Aus psychologischen Gründen sollte man einen Hochschulbeirat konzipieren, der einen deutlichen Einfluss auf die Universität auch über die Medien haben sollte. Die Studierenden sollten verstärkt an der Qualitätsverbesserung ihrer Lehre beteiligt werden, aber nicht nur über einfache Evaluationsbefragungen. Hier fehlen bis auf banale Sanktionen bisher alle Reformideen.

Die Stellung der Dekanin sollte gezielt durch Wahlen aus der Selbstverwaltungseinheit gestärkt werden. Der Einfluss des Präsidenten ist hier eher schädlich. Gleichzeitig müssen die angemessenen Anreize geschaffen werden, damit sich die besten geeigneten Personen zur Wahl stellen. Sie sollten aber aus der Einheit selbst kommen. Ein kaufmännischer „Direktor“ von außen kann bei angemessener Bezahlung zusätzliche Erfahrungen in die Universität bringen.

Die flexiblere Besoldung der Professoren nach Leistung und die Einführung von Leistungskriterien haben sich generell als Motivationsquelle gezeigt und sollten intelligent in der Universität eingeführt werden.

Eine Reform gegen Verhaltensgesetze ist schädlich, sie zerstört mehr als sie aufbaut. Deshalb ist aus psychologischen Gründen eine Überarbeitung der Gesetzvorlage notwendig.

## **Literatur**

- Frey, D., Schulz-Hardt, S. & Stahlberg, D.** (1996). Information seeking among individuals and groups and possible consequences for decision making in business and politics. In: Witte, E.H. & Davis, J.H. (Eds.) Understanding group behavior. Vol. II (pp. 219-225) Mahwah: Erlbaum.
- Hamburger Hochschulmodernisierungsgesetz** (April, 2000). Referentenentwurf mit Begründungen. Veröffentlichung im Internet.
- Holling,H.; Lammers,F. & Pritchard,R.D.**(Hrsg.)(1999). Effektivität durch Partizipatives Produktivitätsmanagement. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Locke, E.A. & Latham, G.P.** (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Pelzmann, L.** (2000<sup>3</sup>) Wirtschaftspsychologie. Wien: Springer.
- Witte, E.H.** (2002<sup>2</sup>, in Druck). Theorien zur sozialen Macht. In: Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.) Theorien der Sozialpsychologie. Bern: Huber.
- Witte, E.H.** (2001).Das Ausschöpfen der Leistungsvorteile von Gruppen: Wie kann man es besser machen? In: Fisch,R., Beck,D. & Englich,B. (Hrsg.) Projektgruppen in Organisationen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.(pp.307-322).



# HAMBURGER FORSCHUNGSBERICHTE -HAFOS-

- HAFOS Nr. 1  
1992      Witte, E.H.: The extended group situation theory (EGST), social decision schemes, models of the structure of communication in small groups, and specific effects of minority influences and selfcategorization: An integration.
- HAFOS Nr. 2  
1992      Witte, E.H. & Scherm, M.: Technikfolgenabschätzung und Gentechnologie - Die exemplarische Prüfung eines Expertenberichts auf psychologische Konsistenz und Nachvollziehbarkeit.
- HAFOS Nr. 3  
1992      Witte, E.H.: Dynamic models of social influence in small group research.
- HAFOS Nr. 4  
1993      Witte, E.H. & Sonn, E.: Trennungs- und Scheidungsberatung aus der Sicht der Betroffenen: Eine empirische Erhebung.
- HAFOS Nr. 5  
1993      Witte, E.H., Dudek, I. & Hesse, T.: Personale und soziale Identität von ost- und westdeutschen Arbeitnehmern und ihre Auswirkung auf die Intergruppenbeziehungen.
- HAFOS Nr. 6  
1993      Hackel, S., Zülske, G., Witte, E.H. & Raum, H.: Ein Vergleich berufsrelevanter Eigenschaften von „ost- und westdeutschen“ Arbeitnehmern am Beispiel der Mechaniker.
- HAFOS Nr. 7  
1994      Witte, E.H., The Social Representation as a consensual system an correlation analysis.
- HAFOS Nr. 8  
1994      Doll, J., Mentz, M. & Witte, E.H., Einstellungen zur Liebe und Partnerschaft: vier Bündungsstile.
- HAFOS Nr. 9  
1994      Witte, E.H.: A statistical inference strategy (FOSTIS): A non-confounded hybrid theory.
- HAFOS Nr. 10  
1995      Witte, E.H. & Doll, J.: Soziale Kognition und empirische Ethikforschung: Zur Rechtfertigung von Handlungen
- HAFOS Nr. 11  
1995      Witte, E.H.: Zum Stand der Kleingruppenforschung.
- HAFOS Nr. 12  
1995      Witte, E.H. & Wilhelm, M.: Vorstellungen über Erwartungen an eine Vorlesung zur Sozialpsychologie.
- HAFOS Nr. 13  
1995      Witte, E.H.: Die Zulassung zum Studium der Psychologie im WS 1994/95 in Hamburg: Ergebnisse über die soziodemographische Verteilung der Erstsemester und die Diskussion denkbarer Konsequenzen.
- HAFOS Nr. 14      Witte, E.H. & Sperling, H.: Wie Liebesbeziehungen den Umgang mit

1995	Freunden geregelt wünschen: Ein Vergleich zwischen den Geschlechtern.
HAFOS Nr. 15 1995	Witte, E.H.: Soziodemographische Merkmale der DoktorandInnen in Psychologie am Hamburger Fachbereich.
HAFOS Nr. 16 1996	Witte, E.H.: Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland (West) zwischen 1973 bis 1992: Alternative Interpretationen zum Ingelhart-Index.
HAFOS Nr. 17 1996	Witte, E.H. & Silke Lecher: Systematik von Beurteilungskriterien für die Güte von Gruppenleistungen.
HAFOS Nr. 18 1997	Witte, E.H. & Kaufman, J.: The Stepwise Hybrid Statistical Inference Strategy: FOSTIS
HAFOS Nr. 19 1997	Kliche, T., Adam, S. & Jannink, H.: „Bedroht uns der Islam?“ Die Konstuktion eines „postmodernen“ Feindbildes am Beispiel Algerienin zwei exemplarischen Diskursanalysen
HAFOS Nr. 20 1998	Witte, E.H. & Frank von Pablocki: Unterschiede im Handlungsstil: Lage- und Handlungsorientierung in Problemlöse-Dyaden
HAFOS Nr. 21 1998	Witte, E.H., Sack, P.-M. & Kaufman, J.: Synthetic Interaction and focused Activity in Sustainment of the Rational Task-Group
HAFOS Nr. 22 1999	Bleich, C., Witte, E.H. & Durlanik, T.: Soziale Identität und Partnerwahl: Partnerpräferenzen von Deutschen und Türken der zweiten Generation
HAFOS Nr. 23 1999	Porschke, C.: Zur Entwicklung unternehmensspezifischer Anforderungsprofile mit der Repertory Grid Technik: Ergebnisse einer empirischen Studie
HAFOS Nr. 24 2000	Witte, E.H. & Putz, Claudia: Routinebesprechungen: Deskription, Intention, Evaluation und Differenzierung
HAFOS Nr. 25 2000	Witte, E.H.: Kundenorientierung: Eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl
HAFOS Nr. 26 2000	Witte, E.H.: Die Entwicklung einer Gruppenmoderationstheorie für Projektgruppen und ihre empirische Überprüfung
HAFOS Nr. 27 2000	Figen Karadayi: Exposure to a different culture and related autonomous self: A comparison of remigrant and nonmigrant turkish late adolescent groups
HAFOS Nr. 28 2000	Witte, E.H. & Raphael, Christiane: Alter, Geschlecht und Informationsstand als Determinanten der Einstellung zum Euro
HAFOS Nr. 29 2001	Witte, E.H.: Bindung und romantische Liebe: Sozialpsychologische Aspekte der Bindungstheorie
HAFOS Nr. 30 2001	Witte, E.H.: Theorien zur sozialen Macht
HAFOS Nr. 31 2001	Witte, E.H.: Wertewandel, wirtschaftliche Prozesse und Wählerverhalten: Sozialpsychologische Gesetzmäßigkeiten zur Erklärung und Bekämpfung von Ausländerfeindlichkeit



- HAFOS Nr. 32  
2001 Lecher, Silke & Witte, E. H.: FORMOD und PROMOD: State of the Art der Moderation des Gruppenproblemlösens
- HAFOS Nr. 33  
2001 Porschke, Christine & Witte, E. H.: Psychologische Faktoren der Steuergerechtigkeit
- HAFOS Nr. 34  
2001 Tettenborn, Annette: Zeitgemäßes Lernen an der Universität: „Neuer Wein in alte Schläuche?“
- HAFOS Nr. 35  
2001 Witte, Erich H.: Wirtschaftspsychologische Ursachen politischer Prozesse: Empirische Belege und ein theoretisches Konzept
- HAFOS Nr. 36  
2001 Witte, Erich H.: Der Köhler-Effekt: Begriffsbildung, seine empirische Überprüfung und ein theoretisches Konzept.
- HAFOS Nr. 37  
2001 Diverse: Zwischen Couch, Coaching und „neuen kleinen Feldern“ – Perspektiven Angewandter Psychologie. Beiträge zum 75jährigen Jubiläum der Gesellschaft zur Förderung der Angewandten Psychologie e.V.
- HAFOS Nr. 38  
2001 Witte, Erich H.: Ethische Grundpositionen und ihre Bedeutung bei der Rechtfertigung beruflicher Handlungen.
- HAFOS Nr. 39  
2002 Witte, Erich H.: The group polarization effect: To be or not to be?
- HAFOS Nr. 40  
2002 Witte, Erich H.: The Köhler-Effect: Definition of terms, empirical observations and the theoretical concept

Die Hamburger Forschungsberichte werden herausgegeben von  
Prof. Dr. Erich H. Witte  
Psychologisches Institut I der Universität Hamburg  
e-mail: witte\_e\_h@uni-hamburg.de

