

Maschwitz, Annika

## „Unternehmerische Kultur“ an Universitäten. Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen mit Unternehmen in der Weiterbildung?

*Hochschule und Weiterbildung (2015) 1, S. 42-46*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Maschwitz, Annika: „Unternehmerische Kultur“ an Universitäten. Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen mit Unternehmen in der Weiterbildung? - In: Hochschule und Weiterbildung (2015) 1, S. 42-46 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-125662

in Kooperation mit / in cooperation with:

# DGWF

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR  
WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG  
UND FERNSTUDIUM E.V.

GERMAN ASSOCIATION FOR  
UNIVERSITY CONTINUING AND  
DISTANCE EDUCATION

<http://www.dgwf.net>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz  
Leibniz-Gemeinschaft

**DGWF**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG UND FERNSTUDIUM E.V.  
GERMAN ASSOCIATION FOR UNIVERSITY CONTINUING AND DISTANCE EDUCATION

# HOCHSCHULE UND WEITERBILDUNG

**SCHWERPUNKTTHEMA:**

**INNOVATIVE GESTALTUNG**

**VON WEITERBILDUNG**

**UND LEBENSLANGEM LERNEN**

**AN HOCHSCHULEN**

1|15

# Inhaltsverzeichnis

## 7 Editorial

---

### 7 WOLFGANG JÜTTE

**Stichwort: Innovation und wissenschaftliche Weiterbildung**

## 10 Thema

**Innovative Gestaltung von Weiterbildung und lebenslangem Lernen an Hochschulen**

---

### 10 KARL WEBER

**Wie innovativ ist die wissenschaftliche Weiterbildung an den schweizerischen Universitäten?**  
Ein Blick zurück

### 13 KARIN DOLLHAUSEN

**Förderung lebenslangen Lernens an Hochschulen**  
Impulse aus dem internationalen Kontext

### 17 NICO STURM

**Akzeptanzsteigerung**  
Ein Instrument zur nachhaltigen Implementierung von Anerkennung und Anrechnung  
außerhochschulisch erworbener Kompetenzen?

### 22 VERONIKA STRITTMATTER-HAUBOLD

**Kann eine Professional School innovieren?**  
Die Entwicklung einer gleichberechtigten Säule der Hochschule als ergebnisoffener Prozess

### 27 BARBARA HEMKES, KARL WILBERS, GERT ZINKE, SIGRID BEDNARZ

**Bereichsübergreifende Bildungsmaßnahmen als Brücke zwischen Hochschule und Berufsbildung**

### 32 CAROLINE KAMM, KATHARINA LENZ, ANNA SPEXARD

**„Duale Weiterbildung“**  
Duale Studienformate als Form der Hochschulweiterbildung?

### 38 SANDRA HABECK

**Vom Einzelplayer zum Kooperationspartner**  
Kooperationsfähigkeit von Hochschulen aus Perspektive potentieller institutioneller Partner

43 **ANNIKA MASCHWITZ**

---

**„Unternehmerische Kultur“ an Universitäten**

Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen mit Unternehmen in der Weiterbildung?

47 **CHRISTINE BAUHOFFER, CARA H. KAHL, HEIKO SIEBEN, SÖNKE KNUTZEN**

---

**Kooperative Innovationsprojekte als Grundlage für die Hochschulerweiterung im Ingenieurbereich**

52 **KATRIN BRINKMANN**

---

**Flexible Studienorganisation an Hochschulen**

57 **MONIKA BACHOFNER, ANNETTE BARTSCH**

---

**Innovative Strukturen für lebenslanges mobiles Lernen an Hochschulen**

„Weiterbildungspool Ingenieurwissenschaften excellent mobil“ im niedersächsischen Verbund zur Mobilitätswirtschaft

62 **THOMAS POPPINGA, KARIN WETZEL, MARLEN ARNOLD**

---

**Elemente innovativer Brückenkurskonzepte in der wissenschaftlichen Weiterbildung für den Abbau von Abbruchquoten in mathematisch-naturwissenschaftlichen Studiengängen**

**70 Projektwelten**

---

70 **SUSANNE HAMELBERG, THOMAS SCHILDHAUER**

---

**Das Zentralinstitut für Weiterbildung/ UdK Berlin Career College als lernende Organisation im stetigen Wandel**

73 **MARKUS LION**

---

**Die Koordinierungsstelle Wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Stuttgart  
Projekte und Schnittstellen**

**75 Tagungsberichte**

---

75 **„Erwachsenenbildung und Selbstverständigung“**

Bericht zur Fachtagung  
21. November 2014 in Potsdam

77 **„Verspätete Nation“ in Sachen Weiterbildung an Hochschulen?**

Eindrücke zur internen Auftaktveranstaltung der wissenschaftlichen Begleitung des BMBF-Projekts  
„Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“  
19. bis 20. März 2015 in Berlin

79 **Publikationen**

---

82 **Buchbesprechungen**

---

86 **Aus der Fachgesellschaft**

---

86 **Auftakt für ein Berichtssystem in der wissenschaftlichen Weiterbildung**

Evaluation zur DGWF-Jahrestagung 2014 an der Universität Hamburg  
Oktober 2013 bis September 2014

92 **Trennungsrechnung - eine Herausforderung für die Hochschulen**

Impulse aus dem Treffen der Landesgruppe Mitteldeutschland an der Ernst-Abbe-Fachhochschule in Jena  
13. November 2014

94 **Forschende wissenschaftlicher Weiterbildung auf der Nachhaltigkeits-Spur**

Bericht zum Treffen der AG Forschung in der DGWF in Bielefeld  
24. bis 25. April 2015

95 **Service**

---

95 **TERMINE**

---

96 **NEUE MITGLIEDER**

---

97 **AUTORENVERZEICHNIS**

---

# „Unternehmerische Kultur“ an Universitäten

## Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen mit Unternehmen in der Weiterbildung?

ANNIKA MASCHWITZ

### Kurz zusammengefasst ...

*Kooperationen zwischen Universitäten und Unternehmen haben in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen, zeigen aber bei der Umsetzung erhebliche Schwierigkeiten. In dem folgenden Beitrag wird die These aufgestellt, dass dies insbesondere mit den hohen Transaktionskosten, die aufgrund der sehr unterschiedlichen Organisationskulturen und dem damit verbundenen fehlendem Systemvertrauen entstehen, zu begründen ist. Auf Grundlage dieser Überlegungen wird der Frage nachgegangen, ob ähnliche Kulturen auf beiden Seiten die Transaktionskosten verringern können bzw. ob es einer unternehmerischen Kultur in Hochschulen bedarf, um ein kooperationsförderndes Umfeld zu schaffen.*

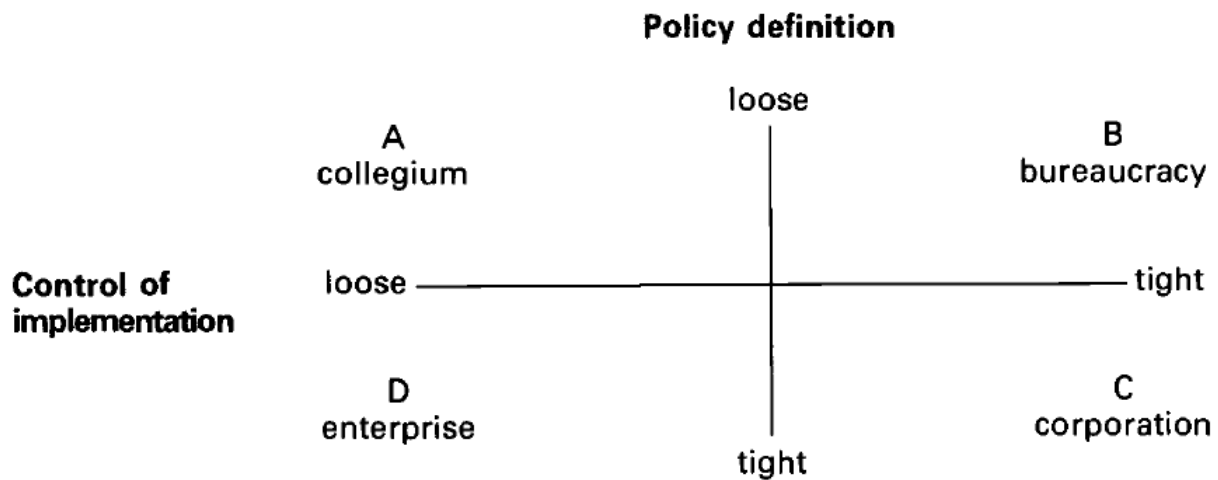
### 1 Einleitung

In den letzten Jahren haben Kooperationen zwischen Universitäten und Wirtschaftsunternehmen sowohl im Bereich der Forschung als auch im Bereich der Lehre zunehmend an Bedeutung gewonnen. So geben über 90 Prozent der Hochschulleitungen an, in Zukunft mehr Forschungs Kooperationen eingehen zu wollen (Stifterverband o. J.), zudem verdeutlichen Programme, wie der Bund-Länder Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“<sup>1</sup>, den zunehmenden Kooperationsbedarf in der Schnittstelle berufliche Bildung, Berufstätigkeit und Hochschulbildung. Trotz der postulierten Kooperationsnotwendigkeit bestehen aber erhebliche Schwierigkeiten bei der Partnergewinnung und der Umsetzung dieser Formen der Zusammenarbeit. So geht im Bereich der Forschung der Anteil der Drittmittel aus der Wirtschaft seit 2005 stetig zurück (Stifterverband o. J.), Wissenstransferstellen verbuchen weder im Bereich der Forschung noch in der Lehre die gewünschten Erfolge (Ortiz 2013; Maschwitz 2014) und Weiterbildung an Universitäten wird überwiegend nicht von Arbeitgebern (Knust/Hanft 2007) sondern von Individuen nachgefragt. Es stellt sich daher die Frage, warum trotz des postulierten Bedarfs

(u. a. DIHK/HRK 2010; Europäische Kommission 2009; Wissenschaftsrat 2007) und pragmatischer Erfordernisse (u. a. Maschwitz 2014) Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen so schwierig erscheinen.

Eine mögliche These ist, dass vor allem die hohen Transaktionskosten, welche Picot (1882, S. 270) als „Kommunikationskosten, die zur Überwindung oder Einschränkung unvollkommener Information über die Absichten und Verhaltensweisen der jeweils anderen Seite anfallen“, beschreibt, das Zustandekommen von Kooperationen zwischen Universitäten und Unternehmen sowie deren Durchführung behindern. Während das Zustandekommen insbesondere durch ex-ante Transaktionskosten, wie Anbahnungskosten (z. B. Informationssuche und -beschaffung über potenzielle Transaktionspartner) und Vereinbarungskosten (z. B. Vertragsverhandlungen, -formulierung, Einigung), beeinflusst wird, wird die Durchführung durch ex-post Transaktionskosten, wie Durchsetzungs-, Kontroll-, und Anpassungskosten, bestimmt (Picot 1882; Williamson 1985). Wie hoch die Kosten einer Transaktion sind, hängt dabei von unterschiedlichen Einflussgrößen ab, die sich aus den „Besonderheiten einer Transaktion und ihrer Umgebung“ (Picot 1982, S. 271) ergeben. Betrachtet man die Gründe, warum Kooperationen zwischen Universitäten und Unternehmen nicht eingegangen werden, genauer, zeigen sich verschiedene Parameter, die für die These, dass die Transaktionskosten das Zustandekommen der Kooperationen erschweren, sprechen. So hängen Kooperationen an Universitäten bisher maßgeblich vom individuellen Engagement einzelner Personen ab und beruhen damit vor allem auf informellen Bindungen. Demnach ist an (öffentlichen) Universitäten insbesondere die individuelle Haltung der Wissenschaftler ausschlaggebend, ob eine Kooperation zustande kommt und durchgeführt wird (Wimmer et al. 2002). Fehlt hier – wie auch auf Seiten der Unternehmen – ein entsprechender Ansprechpartner, ist ein Scheitern der Kooperation aufgrund von fehlenden, tragfähigen Beziehungen sowie fehlendem Vertrauen wahrschein-

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.bmbf.de/de/17592.php> [Zugriff: 30.03.2015]



**Abb. 1:** Vier Kulturen von Universitäten (McNay 1995, S. 117)

lich (Fischer/Senn 2007; Rammer et al. 2005). Insgesamt zeigt sich, dass die Schwierigkeiten, die bei der Partnergewinnung und der Ausgestaltung der Kooperation bestehen, mit Vorbehalten und fehlendem Vertrauen auf beiden Seiten sowie mit strukturellen und kulturellen Hindernissen zu begründen sind (Maschwitz 2013). Während aus Sicht der Universitäten vor allem die Gefährdung der akademischen Freiheit immer wieder ein zentrales Argument gegen Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen ist (Maschwitz 2012), vermissen die Unternehmen vor allem ein professionelles Vorgehen sowie professionelle Strukturen an den öffentlichen Universitäten (Knust/Hanft 2007). Es sind dementsprechend vor allem die unterschiedlichen Systeme und verschiedenen Kulturen der beiden Organisationsformen, welche Kooperationen erschweren.

Auf Grundlage dieser Überlegungen soll im Folgenden der Frage nachgegangen werden, ob ähnliche Kulturen auf beiden Seiten die Transaktionskosten verringern können. Dazu werden zunächst kulturelle Elemente von Universitäten betrachtet, um dann zu beleuchten, ob diese im Umgang mit Unternehmen kooperationsbegünstigend oder -erschwerend wirken. Abschließend soll am Beispiel der Organisation weiterbildender Studiengänge aufgezeigt werden, ob es einer unternehmerischen Kultur in Hochschulen bedarf, um ein kooperationsförderndes Umfeld zu schaffen.

## 2 Kulturvielfalt an Universitäten

Universitäten weisen aufgrund ihrer organisationalen Besonderheiten<sup>2</sup> nicht eine Organisationskultur auf, sondern sind durch eine „interorganisationale[...] Kulturvielfalt“ (Fischer 2013, S. 135) geprägt. Zwei zentrale, die Universitäten beeinflussenden Kulturen sind die Wissenschaftskultur, die wiederum durch verschiedene Fachkulturen bestimmt wird (u. a. Huber 1990), und die Verwaltungskultur, wobei deren Angehörigen sich jeweils „völlig anderen Werten verpflichtet

fühlen“ (Symanski 2012, S. 39). Während die Wissenschaftskultur vor allem durch „Streben nach Weiterentwicklung und Vermittlung von Wissen, die Autonomie und Freiheit als Basis für Qualität, Kreativität und Innovativität, die Selbstverpflichtung zur Ehrlichkeit und Fairness, das Kollegialprinzip als Bezugsrahmen für Interaktions- und Entscheidungsprozesse sowie Selbstverpflichtung zum Dienst an der Gesellschaft“ (Fischer 2013, S. 135) geprägt ist, ist die Verwaltung durch eher bürokratische Prozesse und Regelkonformität (McNay 1995) geleitet. Zudem besteht an Universitäten traditionell eine stark ausgebildete Selbstverwaltungskultur (Scherer 2014), die beide der obengenannten Gruppen prägt und beeinflusst.

Daneben haben sich Universitäten in den letzten Jahren weltweit vermehrt zu, wie es Clark 1998 beschrieb, „entrepreneurial universities“ entwickelt, was nach Burnett und Huisman (2010) vor allem mit der zunehmenden finanziellen Autonomie der Universitäten, dem Druck, anwendungsorientierte Forschung und Lehre zu liefern, der Globalisierung, der Internationalisierung und den Entwicklungen hin zum Lebenslangen Lernen zu erklären ist. Die Entwicklung zur unternehmerischen Universität wird vielfach nicht unkritisch gesehen (u. a. Maasen/Weingart 2006; Kogan/Bleiklie 2007), da eine Überschreitung von Grenzen und der Verlust der wissenschaftlichen Freiheit befürchtet wird. Allerdings wird hier der Begriff der „unternehmerischen Universität“ „häufig in den Zusammenhang mit Ökonomisierung und Hierarchisierung gestellt und damit negativ konnotiert“ (Zechlin 2012, S. 41), wohingegen die ursprüngliche Absicht Clarks (1998), dass „Hochschulen ihre Entwicklungen innerhalb eines politisch gesetzten Rahmens eigenverantwortlich gestalten und verantworten“ (Zechlin 2012, S. 41), verloren geht. Diese Spannungen aufnehmend hat McNay (1995) die verschiedenen Kulturen von Universitäten in einem Modell, welches die Arbeitsprozesse in den Mittelpunkt stellt, zusammengeführt (vgl. Abb. 1). Dabei geht er davon aus, dass die

<sup>2</sup> Hierzu zählen u. a. die verschiedenen Einflussgruppen (Mintzberg 1983) sowie die Besonderheit eines lose gekoppelten Systems (Weick 1976).

vier Kulturtypen „collegium“, „bureaucracy“, „corporation“ und „enterprise“ an Universitäten je nach vorherrschender Tradition, Leitbild, Führungsstil und externem Druck in unterschiedlicher Ausprägung koexistieren (ebd.) und das Handeln beeinflussen.

Betrachtet man die vier Kulturtypen vor dem Hintergrund, welche kulturellen Elemente an Universitäten im Umgang mit Unternehmen kooperationsbegünstigend oder -erschwerend sind, wird deutlich, dass diese aufgrund unterschiedlicher Funktionen sowohl befördernd als auch behindernd wirken können. So ist die Wissenschaftskultur („collegium“) vor allem durch ihre Fächer geprägt und dient in erster Linie der Wissensgenerierung. Sie ist stark vom Streben nach akademischer Freiheit beeinflusst (McNay 1995; vgl. auch Fischer 2013) und dadurch in der Lage, unabhängige innovative Forschung zu erbringen, welche die inhaltliche Basis der Kooperationen darstellt. Gleichzeitig führen die bottom up-Prozesse der Selbstverwaltungskultur häufig zu sehr langwierigen Entscheidungen, die sich in Zusammenarbeit mit Unternehmen als schwierig erweisen können. Hier zeigt der Kulturtyp „corporation“, der vor allem durch Macht und Hierarchie bestimmt wird (McNay 1995), seine Vorteile, da dieser aufgrund der top down Struktur und der hohen Umsetzungs-kontrolle eine schnelle Entscheidungsfindung ermöglicht. Allerdings ist der Umsetzungserfolg kritisch zu betrachten, da das an Universitäten bestehende Expertensystem und dessen Einfluss (vgl. Fußnote 2) unbeachtet bleibt und damit die Kultur „corporation“ langfristig nicht ohne negative Konsequenzen aufrechterhalten werden kann (McNay 1995). Die Verwaltungskultur („bureaucracy“), welche vor allem durch Regulationen und Verwaltungsprozesse sowie eine starke Umsetzungskontrolle bestimmt wird (ebd.; vgl. auch Fischer 2013), ist aufgrund der hohen Regelgebundenheit und je nach Auslegung der Umsetzungskontrolle relativ starr und unflexibel und ist dementsprechend vor allem ein „good model for maintenance in stability“ (McNay 1995, S. 118). Der Kulturtyp „enterprise“, welcher häufig fälschlicherweise mit dem Typ „corporation“ gleichgesetzt wird, fokussiert neben einer Marktorientierung insbesondere eine Professionalisierung, „where the knowledge and skills of experts, and the needs and wishes of those seeking their service, come together“ (ebd.). Des Weiteren wird der „enterprise“-Typ vor allem durch ein finanzpolitisches Bewusstsein bestimmt (Burnett/Huisman 2010). Dementsprechend ermöglicht eine „enterprise“-Kultur eine schnelle und professionelle Reaktion auf externe Anfragen und ein Handeln mit Unternehmen auf (kultureller) Augenhöhe. Gleichzeitig birgt diese Kultur, insbesondere bei einer starken Marktausrichtung, allerdings auch die Gefahr von Grenzüberschreitungen (McNay 1995, S. 119), wie sie z. B. aktuell im Bereich berufs begleitender Studiengänge in Form verschiedener Franchise-Modelle zu beobachten ist (Hanft et al. 2014).

Dennoch ist anzunehmen, dass der Enterprise-Typ im Zusammenspiel mit den anderen Kulturen, welche zum einen inhaltliche Innovation ermöglichen (Wissenschaftskultur) und zum anderen eine regulierende Wirkung haben (Verwaltungskultur), bei der Umsetzung von Kooperationen mit Unternehmen unterstützend wirken kann, da eine kulturelle Anpassung erreicht wird, welche die Transaktionskosten senkt. Dieser Annahme wird im Folgenden am Beispiel der Organisation weiterbildender Studiengänge nachgegangen.

### 3 Die Bedeutung einer unternehmerischen Kultur für ein erfolgreiches Kooperationsmanagement

Jede Kooperation bzw. ihr Management, als Form der wirtschaftlichen Koordination, führt zu Transaktionskosten (Picot 1982), denen ein entsprechender Nutzen (materiell oder immateriell) für die Organisation gegenüberstehen muss, wenn die Aufgabe nicht zur reinen Belastung werden soll. Dementsprechend ist, bevor sich für eine Kooperation entschieden wird, zu überlegen, ob Aufwand und Nutzen der angestrebten Kooperationen in einem positiven Verhältnis stehen. Wie hoch die Transaktionskosten, sowohl ex-ante als auch ex-post, ausfallen, hängt dabei maßgeblich von der eigenen Organisationsstruktur und -kultur (Mayer/Schinneburg 2012) bzw. deren Vereinbarkeit mit der kooperierenden Organisation ab. Betrachtet man Kooperationen zwischen Universitäten und Unternehmen im Bereich weiterbildender Studiengänge, wird deutlich, dass hier häufig aufgrund der verschiedenen Kulturen Kooperationen erst gar nicht zustande kommen, da Universitäten nicht als interessanter Partner erkannt werden (Maschwitz 2013; Wimmer et al. 2002) oder die Transaktionskosten so hoch sind, dass Kooperationen nur unter erheblichen Aufwand umgesetzt werden können. Gleichzeitig zeigt eine Interviewstudie aus dem Jahr 2012<sup>3</sup>, dass Kooperationen auch in den bestehenden Strukturen durch ein entsprechendes unternehmerisches Handeln zum Erfolg geführt werden können. So können durch eine entsprechende Außendarstellung (Sichtbarkeit), schnelle Reaktionszeiten und feste Ansprechpartner die Transaktionskosten der Kooperationsanbahnung auf Seiten der Unternehmen so gesenkt werden, dass Universitäten zu interessanten Kooperationspartnern werden. Ähnliches gilt für die Konfigurationsphase, in der durch eine entsprechende professionelle und transparente Kommunikation die Vereinbarungskosten (Picot 1982) gesenkt werden können, da u. a. die mit der Selbstverwaltungs- und Verwaltungskultur an Universitäten einhergehenden langen Entscheidungsprozesse abgefangen werden können. Mitarbeiter, welche als „Marktkoordinatoren“ (Picot/Schneider 1988, S. 108) zwischen den beteiligten Organisationen und damit zwischen Angebots- und Nachfrageseite fungieren, sind hier ein zentraler Erfolgsfaktor. Auch im weiteren Verlauf der Kooperationsverhandlung und -durchführung ist ein klares und unternehmerisches Han-

<sup>3</sup> Die Ausführungen des Kapitels beruhen, wenn nicht anders gekennzeichnet, auf einer qualitativen Interviewstudie, bei der – dem Forschungsstil der Grounded Theory folgend (Strauss/Corbin 1996) – insgesamt 22 problemzentrierte Interviews (Witzel 2000) mit Hochschul- und Unternehmensvertretern geführt und ausgewertet wurden (vgl. Maschwitz 2014).



deln bei der Interessensabwägung, den Vertragsverhandlungen und Revisionsprozessen von Vorteil bzw. unerlässlich, um Durchsetzungs-, Kontroll- und Anpassungskosten gering zu halten.

Für die Umsetzungen dieser Aufgaben, die häufig nicht nur einzelne Personen (z. B. Mitarbeitende mit Brückenfunktionen) sondern das ganze System ‚Universität‘ betreffen (Schnittstelle Hochschullehrende, Verwaltung oder Gremien), bedarf es in der Einrichtung oder auch der Fakultät – je nach Verankerung der Studienangebote – eine entsprechende unternehmerische Kultur, die von der Gesamtorganisation mitgetragen wird. Bisher ist dies nur vereinzelt und häufig mit hohem internen Aufwand umgesetzt worden, da ein ständiges Pendeln zwischen den Strukturen und Kulturen Kraft und Ressourcen kostet (Maschwitz 2014). Dementsprechend stellen solche universitätsinternen kulturellen Nischenlösungen nur eine Übergangslösung dar und sind langfristig durch eine organisatorisch verankerte unternehmerische Kultur abzulösen.

#### 4 Fazit

Universitäten sind hochkomplexe kulturelle Gebilde, die von außen nur schwer zu durchschauen und intern durch recht schwerfällige Entscheidungsprozesse geprägt sind. Dies führt dazu, dass externe Organisationen das Handeln der Universitäten nur schwer einschätzen können und dadurch relativ geringes Systemvertrauen besteht. Um dies zu überwinden, sind auf beiden Seiten erhebliche Anstrengungen notwendig, um die „unvollkommenen Informationen über die Absichten und Verhaltensweisen“ (Picot 1982, S. 170) des potentiellen Partners zu überwinden, was als Transaktionskosten beschrieben wird. Um diese Transaktionskosten zu verringern und damit das Zustandekommen und die Durchführung von Kooperationen zu erleichtern, ist eine unternehmerische Ausrichtung der Universitäten bzw. einzelner Bereiche oder Organisationseinheiten in Universitäten eine erfolgsversprechende Möglichkeit. Die damit verbundene Etablierung einer entsprechenden Kultur ist allerdings eine Herausforderung und mit verschiedenen Fragen verbunden, die hier aufgeworfen, aber nicht abschließend geklärt werden konnten:

Wie lässt sich eine unternehmerische Kultur an Universitäten so umsetzen, dass die Gefahr der Grenzüberschreitung minimiert wird? Welche politischen Entscheidungen sind hierfür notwendig?

Wie lässt sich innerhalb der Universitäten eine Akzeptanz für eine unternehmerische Ausrichtung, i. S. einer „enterprise“-Kultur, erreichen?

Welche Modelle der organisatorischen Verankerung sind denkbar, um eine unternehmerische Ausrichtung zu ermöglichen (zentrale Einrichtungen, Servicestellen, Präsidium)?

#### Literatur

Burnett, S.-A./Huisman, J. (2010): Universities' Responses to Globalisation: The Influence of Organisational Culture. In: *Journal of Studies in International Education*, 14(2), 117-142.

Clark, B. R. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. IAU Press.

DIHK/HRK (2010): Für mehr Durchlässigkeit zwischen beruflicher Bildung und Hochschulbildung. [http://www.hrk.de/de/download/dateien/081014\\_HRK\\_DIHK\\_Endfassung.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/081014_HRK_DIHK_Endfassung.pdf)

Europäische Kommission (2009): Zusammenarbeit von Hochschulen und Unternehmen. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/ef0014\\_de.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/ef0014_de.htm)

Fischer, A./Senn, P. T. (2007): Kooperationen als Profilierungschance in der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: Hanft, A./Simmel, A. (Hrsg.): *Vermarktung von Hochschulweiterbildung: Theorie und Praxis*. Münster [u.a.]: Waxmann Verlag, S. 27-36.

Fischer, H. (2013): Der Adoptionskontext „Hochschule“. In: *E-Learning im Lehralltag*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 123-145.

Hanft, A./Brinkmann, K./Gierke, W./Müskens, W. (2014): Studie: AnHoSt „Anrechnungspraxis in Hochschulstudiengängen“. [https://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user\\_upload/anrechnungsprojekte/Anhost.pdf](https://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/anrechnungsprojekte/Anhost.pdf)

Huber, L. (1991): Fachkulturen: über die Mühen der Verständigung zwischen den Disziplinen. In: *Neue Sammlung*, 31(1).

Knust, M./Hanft, A. (2007): Corporate Universities und Forschungsgesellschaften als Akteur/innen im Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: Hanft, A./Knust, M. (Hrsg.): *Weiterbildung und lebenslanges Lernen in Hochschulen*. Münster [u.a.]: Waxmann Verlag, S. 351-386.

Kogan, M./ Bleiklie, I. (2007): Organisation and Governance of Universities. [http://portal.unesco.org/education/es/files/53907/11858773735Org\\_governance\\_Universities.pdf/Org\\_governance\\_Universities.pdf](http://portal.unesco.org/education/es/files/53907/11858773735Org_governance_Universities.pdf/Org_governance_Universities.pdf)

Maschwitz, A. (2012): Außerhochschulische Kooperationen im Bereich weiterbildender Masterstudiengänge. In: Tomaszek, N./Hammer, E. (Hrsg.): *University Meets Industry. Perspektiven des gelebten Wissenstransfers offener Universitäten* (Bd. 1). Münster [u.a.]: Waxmann Verlag, S. 129-147.

- Maschwitz, A. (2013): Kooperationen zwischen öffentlichen Hochschulen und Unternehmen in der Weiterbildung. In: Hanft, A./Brinkmann, K. (Hrsg.): Offene Hochschulen - Die Neuausrichtung der Hochschulen auf lebenslanges Lernen. Münster [u.a.]: Waxmann Verlag.
- Maschwitz, A. (2014): universitäten unternehmen kooperati- onen - Kooperationen zwischen öffentlichen Universitäten und Wirtschaftsunternehmen im Bereich weiterbildender berufsbegleitender Studiengänge. Münster: MV-Verlag.
- Maasen, S./Weingart, P. (2006): Unternehmerische Universi- tät und neue Wissenschaftskultur. In: Die Hochschule, 15(1), S. 19-46.
- Mayer, P./Schinnenburg, H. (2012): Rituale als Werkzeug im Hochschulmanagement. Veränderungsprozesse, Wandel der Kultur und die Rolle der Artefakten. In: Wissenschaftsma- nagement, 18(3), S. 44-48.
- McNay, I. (1995): From Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In: Schu- ller, T. (Hrsg.): The Changing University? Taylor & Francis, S. 116-126.
- Mintzberg, H. (1983): Power in and around organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Ortiz, A. (2013): Kooperation zwischen Unternehmen und Universitäten: Eine Managementperspektive Zu Regionalen Innovationssystemen. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisa- tionstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert. In: Die Betriebswirtschaft, 42, S. 267-284.
- Picot, A./Schneider, D. (1988): Unternehmerisches Innova- tionsverhalten, Verfügungsrechte und Transaktionskos- ten. In: Budäus, D./ Gerum, E./ Zimmermann, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrech- te. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Th. Gabler GmbH, S. 91-119.
- Rammer, C./Peters, B./Schmidt, T./Aschhoff, B./Doherr, T. (2005): Innovationen in Deutschland: Ergebnisse der Innova- tionserhebung 2003 in der deutschen Wirtschaft (1. Aufl., Bd. 78). Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.
- Scherm, E. (2014). Management unternehmerischer Univer- sitäten: Realität, Vision oder Utopie? Rainer Hampp Verlag.
- Stifterverband (o. J.): Faktencheck. <http://www.stifterver- band.de/pdf/faktencheck.pdf>
- Strauss, A. L./Corbin, J. (1996): Grounded Theory: Grundla- gen Qualitativer Sozialforschung (1. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Symanski, U. (2012): Uni, wie tickst Du? Eine exemplarische Erhebung von organisationskulturellen Merkmalen an Uni- versitäten im Zeitalter der Hochschulreform. Aachen: Hoch- schulbibliothek Rheinisch-Westfälische Technischen Hoch- schule Aachen.
- Weick, K. E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, 21(1), S. 1-19.
- Williamson, O. (1985): The economic institutions of capita- lism: firms, markets, relational contracting. New York ; Lon- don: Free Press Collier Macmillan.
- Wimmer, R./Emmerich, A./Nicolai, A. (2002): Corporate Universities in Deutschland. Eine empirische Untersu- chung zu ihrer Verbreitung und strategischen Bedeutung. Bonn. [http://www.bmbf.de/pub/corporate\\_universities\\_in\\_ deutschland.pdf](http://www.bmbf.de/pub/corporate_universities_in_ deutschland.pdf)
- Wissenschaftsrat. (2007): Empfehlungen zur Interaktion von Wissenschaft und Wirtschaft. Köln: WR Geschäftsstel- le. <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7865-07. pdf>
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview [25 Ab- sätze]. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qua- litative Social Research, 1(1), Art. 22. <http://www.qualitative- research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520>
- Zechlin, P. D. L. (2012): Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der „unternehmerischen Hochschule“. In: Wilkesmann, U./Schmid C. J. (Hrsg.): Hochschule als Organi- sation. Wiesbaden: Springer VS, S. 41-59.

**Autorin**

Dr. Annika Maschwitz  
a.maschwitz@uni-oldenburg.de