

**Westfälische Wilhelms-Universität Münster**

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

**IÖB-Diskussionspapiere**



## **Eliteuniversität Münster?!**

**Antrittsvorlesung von Prof. Dr. Alexander Dilger am 21. Januar 2005 in der Aula der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

Alexander Dilger

IÖB-Diskussionspapier 1/05

März 2005

Prof. Dr. Alexander Dilger  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Ökonomische Bildung  
Schlossplatz 4  
D-48149 Münster

Tel.: +49-251/83-25330

Fax: +49-251/83-28429

e-mail: [alexander.dilger@uni-muenster.de](mailto:alexander.dilger@uni-muenster.de)

Homepage: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/ioeb/organisation/Dilger.html>

## **Eliteuniversität Münster?!**

**Antrittsvorlesung von Prof. Dr. Alexander Dilger am 21. Januar 2005 in der Aula der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

### **Zusammenfassung**

Die drei Teilbegriffe des Titels – Elite, Universität und Münster – werden erst einzeln und dann in ihren möglichen Verknüpfungen analysiert. Anschließend wird Münsters Positionierung in verschiedenen Rankings aufgezeigt. In diesen nimmt die Universität Münster in der Regel einen vorderen Platz ein, besitzt jedoch auch noch Steigerungspotential. Abschließend wird in zehn Thesen dargelegt, wie dieses Potential genutzt werden kann.

## **Elite University Münster?!**

**Inaugural Lecture by Prof. Dr. Alexander Dilger in the Auditorium of the Westphalian Wilhelms-University Münster on January 21st 2005**

### **Abstract**

The three terms of the title – elite, university and Münster – are analysed, first separately, then in their possible combinations. Subsequently, the position of Münster in different rankings is shown. As a rule, the University of Münster has a leading place in these rankings but also a potential for progression. Finally, it is exposed in ten theses how the full potential can be tapped.

Im Internet unter:

[http://www.wiwi.uni-muenster.de/ioeb/forschen/IOEB\\_DP\\_01\\_2005.html](http://www.wiwi.uni-muenster.de/ioeb/forschen/IOEB_DP_01_2005.html)

# Eliteuniversität Münster?!

Antrittsvorlesung von Prof. Dr. Alexander Dilger am 21. Januar 2005 in der Aula der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

## 0. Einleitung und Vorbemerkungen

Sehr geehrte Frau Böhm<sup>1</sup>, liebe Kollegin und Kollegen, sehr geehrte Damen und Herren, liebe Freunde und Verwandte, mein Thema heute lautet „Eliteuniversität Münster?!“. Zunächst einmal ist das eine Frage, also ist Münster eine Eliteuniversität. Später werde ich dann auch zu einem Ergebnis kommen. Davor möchte ich allerdings mit ein paar Vorbemerkungen beginnen, worum es hier geht oder worum es auch nicht geht.

Erstens bin ich hier am Institut für Ökonomische Bildung. Da kann man sich fragen, was dieses Thema der Antrittsvorlesung eigentlich mit ökonomischer Bildung zu tun hat. Im Nachhinein, muss ich zugeben, bin ich mir selbst nicht ganz sicher, ob ich nicht vielleicht letztendlich aufgrund eines Missverständnisses mich beworben habe. Aber da ich genommen wurde und mich wohl auch ganz gut eingepasst habe – was jedoch die Kollegen besser beurteilen können als ich –, wäre es dann sozusagen ein produktives Missverständnis gewesen.

Bei ökonomischer Bildung, wenn man sich das ganz genau überlegt, geht es doch wohl darum, ökonomisches Wissen der BWL und VWL zu vermitteln an Schulen bzw. Lehramtsstudierende oder auch allgemein an Nebenfächler. Ich hatte das jedoch zuerst andersherum gelesen, also in dem Sinne, dass das ökonomische Wissen auf den Bildungsbereich angewendet und darüber Kenntnisse gesucht werden. Aber vielleicht ist dies auch ein reflexiver Zirkel, der befruchtend ist.

Das heutige Thema gehört jedenfalls zum zweiten Bereich. Es soll also das angewandt werden, was aus den Wirtschaftswissenschaften oder auch aus anderen Bereichen bekannt ist, und zwar auf den Bereich Bildung, hier speziell auf Universitäten, noch spezieller auf Münster.

Zweitens möchte ich heute möglichst nichts zum Staat und seinen Reformen sagen. Wenn Sie an die übliche Diskussion zum Thema Eliteuniversitäten denken, geht es dort eigentlich immer darum, was der Staat tun sollte. Anfang letzten Jahres wurde das – zwischenzeitlich schon wieder auf Eis gelegte – Programm beschlossen, nach dem Eliteuniversitäten bestimmt und belohnt werden sollten.<sup>2</sup> Es gibt außerdem viele Reformen zur Besoldungsumstellung, zu Studiengebühren oder zu Bachelor und Master. All dies könnte man diskutieren, und dies wird auch breit diskutiert, ich habe selbst Beiträge dazu geschrieben.<sup>3</sup> Aber hier will ich mich auf den Bereich Münster und die Frage „Was können wir tun?“ beschränken.

Was den politischen Bereich betrifft – es sind keine Politiker anwesend –, geht es außerdem im Grunde um eine moralische Diskussion. Man wünscht sich irgendetwas, aber in der Regel verpufft das dann auch. Ich glaube, dass es besser ist, sich damit zu beschäftigen, was hier in Münster getan werden kann, um Eliteuniversität zu sein oder zumindest die Universität besser aufzustellen.

---

<sup>1</sup> Frau Dr. Bettina Böhm ist Kanzlerin der Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

<sup>2</sup> Zum Verlauf der Diskussion siehe z. B. Gauger (2004) oder Münch (2005).

<sup>3</sup> Siehe z. B. Dilger (2000a, 2001 und 2003).

Drittens wurde ich gefragt, wie ich schon in meiner Antrittsvorlesung etwas zu dem Thema „Eliteuniversität Münster“ sagen kann, obwohl es doch mein Antritt ist und ich deshalb erst wenig über Münster wissen dürfte. Auf der einen Seite bin ich schon drei Semester hier; irgendwie hat es sich so ergeben, dass die Antrittsvorlesung erst nach eineinhalb Jahren stattfindet. Auf der anderen Seite weiß ich wirklich nicht so viel über Münster, und wenn ich Insiderkenntnisse hätte, würde ich diese hier wohl auch nicht preisgeben. Vielleicht wäre das ein gutes Thema für eine Abschiedsvorlesung in dreißig Jahren. Aber jetzt will ich das Thema allgemein, wissenschaftlich möglichst objektiv und so, wie man es vielleicht auch von außen betrachten könnte, behandeln.

Damit komme ich zur Gliederung. Ich gliedere das Ganze grob in drei Fragen:

1. Was können wir wissen? – zu diesem Thema „Eliteuniversität Münster“
2. Was dürfen wir hoffen? – aus der Perspektive von Münster
3. Was sollen wir tun? – hier vor und für den Ort

Diese Fragen könnten Ihnen bekannt vorkommen. Es sind die philosophischen Grundfragen von Immanuel Kant (1724-1804).<sup>4</sup> Er hat dabei für die gesamte Philosophie und damit für die ganze Menschheit gefragt. Ich frage das hier nur für die Universität Münster, weshalb ich auch hoffe, damit hinreichend schnell fertig werden zu können.

## 1. Was können wir wissen?

Ich beginne mit der ersten Frage: Was können wir wissen zu dem Thema „Eliteuniversität Münster“? Ich behandle das jetzt – diese Vorgehensweise entspricht vielleicht auch der philosophischen – wirklich begrifflich. Ich werde also die einzelnen Begriffe durchgehen.

### a) Elite

Fangen wir an mit Elite. Was können wir zu Elite wissen? Was bedeutet erst einmal das Wort? Es bedeutet soviel wie „Auslese der Besten“ und kommt vom lateinischen *eligere* = auswählen. Im deutschen Sprachraum – das Wort kam über das Französische zu uns – wurde es erstmals im 17. Jahrhundert für hochwertige Waren verwendet. Es war in dem Sinne damals eindeutig positiv besetzt, war ein Werbemerkmale zum Beispiel für Elitengarne.<sup>5</sup>

Ein anderer Begriff, der vielleicht nicht so positiv besetzt ist, der aber auch ganz eindeutig für etwas Gutes und Herausragendes stand, sind Eliteeinheiten. Das sind besonders ausgebildete und bewaffnete Truppen. Es gibt eine Verwandtschaft zu dem Wort Legion bzw. *legio*. Die Legionen waren eben nicht nur ein Teil der römischen Truppen, sondern die Eliteeinheiten, die Ausgelesenen aus den sonstigen Truppen.

Jetzt soll der Begriff auf den sozialen Bereich übertragen werden. Dort bedeutet Elite dann nicht die Auslese, sondern die, die ausgelesen wurden, also die Besten. Wenn die Besten herrschen, geht es über in den Begriff Aristokratie. *Aristoi* bedeutet im Griechischen die Besten, wovon sich dementsprechend der Wortsinn der Aristokratie herleitet. Das Kriterium, wer die Besten sind, ist dabei wichtig. Entscheidend ist also das Merkmal, welches die Elite bestimmt.

---

<sup>4</sup> Siehe Kant (1800), S. 448, wobei im Original, welches nur mittelbar von Kant stammt, „ich“ statt „wir“ steht.

<sup>5</sup> Vgl. o. V. (2005a), auch für einen Großteil der beiden nachfolgenden Absätze.

Unsere Aristokratie<sup>6</sup> heute besteht aus denjenigen, die von irgendeinem Geschlecht abstammen, das vor 500 oder mehr Jahren einmal etwas geleistet hat. Es könnte aber auch ein anderes Kriterium geben, zum Beispiel wer gut kämpfen kann oder wer aktuell etwas leistet. Dann geht es in Richtung Meritokratie. Das bedeutet, dass diejenigen, die etwas leisten, herrschen.

Für Demokratien ist es umstritten, ob die Meritokratie wirklich etwas Gutes ist, aber zumindest ist sie damit kompatibel. Dass die Besten herrschen, durchbricht erst einmal das Prinzip, dass das Volk herrscht. Aber wenn die Besten aus dem Volke ausgewählt werden und das auch noch vom Volk selbst, dann ist es zumindest vereinbar.<sup>7</sup>

Für die Wissenschaft gilt vermutlich wie in noch stärkerem Maße für die Wirtschaft, dass die Meritokratie mit ihr nicht nur vereinbar, sondern etwas Gutes ist. In der Wirtschaft sollen möglichst die Top-Mitarbeiter auch die Top-Manager werden, und in der Wissenschaft sollen die, die wissenschaftlich am meisten leisten, die besten Positionen und die meisten Mittel für weitere wissenschaftliche Leistungen bekommen.

Welche Probleme gibt es dabei? Erstens ist die Leistungsmessung ein Problem. Was ist überhaupt das relevante Leistungsmerkmal? Wie kann es gemessen werden? Wie kann man bestimmen, wer der Beste ist? Zweitens stellt sich das Problem der Motivation. Wer hat eigentlich den Anreiz, die gewünschte Leistung zu zeigen? Denken wir zurück an die Politiker. Wenn es unattraktiv ist, Politiker zu sein, kann man nicht erwarten, dass die Besten sich anstrengen, Politiker zu werden. In der Wissenschaft gilt das auch. Vermutlich wird es nie so sein, dass es keine Wissenschaftler mehr gibt; aber es könnte irgendwann so kommen, dass nicht mehr die klügsten und kreativsten Köpfe versuchen, Wissenschaftler zu werden.

Umstritten ist auch – aber das will ich hier jetzt nicht so sehr vertiefen, weil es mehr ein soziologisches Thema ist<sup>8</sup> –, wo eigentlich die Angehörigen der Elite herkommen. Ist es wirklich eine Auswahl? Die Elite ist dann sozusagen schon da, und sie muss nur noch entdeckt werden. Oder ist es so, dass die Universität die Elite erst erzeugt? Die Studierenden sind dann vorher nicht besser als andere, bis sie hier etwas lernen und gefördert werden, wodurch sie besser werden als Unstudierte. Vermutlich, wie das meistens so ist, kommen beide Elemente zusammen.

Ebenfalls interessant ist noch das Folgende. Den Begriff „Elite“ finden 53 Prozent der Deutschen unsympathisch und nur 39 Prozent sympathisch.<sup>9</sup> Es stellt sich die Frage, wie viel man darauf geben sollte. Es ist gerade diese Woche „Humankapital“ zum Unwort des Jahres gewählt worden.<sup>10</sup> Aus ökonomischer Sicht ist das sozusagen ein Unding, weil Humankapital wirklich ein sehr neutraler oder sogar positiver Begriff ist.<sup>11</sup> Wenn man „Kostenfaktor“ sagen würde zum Personal oder etwas Ähnliches, dann wäre das vielleicht eher ein Unwort. Ich halte nächstes Semester eine Vorlesung zu *Human Resources*. Da könnte man sich überlegen, wenn man das übersetzt, ob dies nicht vielleicht auch ein Unwort sein könnte. Aber Humankapital ist in jedem Fall positiv.

---

<sup>6</sup> Es handelt sich nur noch um eine Aristokratie dem Namen nach ohne (besondere) Herrschaftsgewalt.

<sup>7</sup> Vgl. Hartmann (2004), im Übrigen sehr elitekritisch, mit weiteren Nachweisen.

<sup>8</sup> Siehe Hartmann (2002).

<sup>9</sup> Laut Emnid in 2004 gemäß Gräf/Kamp (2004), S. 22 f. Im Übrigen war schon 1962 Hans Dreitzel der Ansicht: „Wer Heute von Elite spricht, verursacht ein Gefühl des Unbehagens: dem Elitebegriff ist eine Fragwürdigkeit eigen, die zum Mißtrauen allen gegenüber wird, die mit ihm operieren.“ (Dreitzel 1962, S. 43).

<sup>10</sup> Siehe unter <http://www.unwortdesjahres.org> im Internet.

<sup>11</sup> Vgl. Scholz (2005).

Beim Elitebegriff könnte man sich sogar fragen, wer denn eigentlich die 39 Prozent sind, die ihn sympathisch finden. Wenn das diejenigen sind, die sich selbst eher zu den Besseren zählen (und sich dabei nicht einfach nur überschätzen), könnte es sich sogar lohnen, diesen Begriff bewusst zur Selbstselektion zu nutzen. Eine andere Überlegung wäre, dass dann, wenn nur der Begriff negativ besetzt ist, aber die Sache an sich für gut befunden wird, einfach ein anderes Wort verwendet werden sollte. Man sagt dann also nicht mehr Eliteuniversität, sondern Spitzenuniversität, Top-Universität, die Universität der Besten oder etwas Ähnliches.<sup>12</sup> Das muss man sich überlegen, auch für Münster. Mit der Wortwahl hängt zusammen, welches Image man sich selbst geben und wen man damit anlocken oder auch abschrecken möchte.

## b) Universität

Der zweite hier zu behandelnde Begriff ist der der Universität. Zunächst zur Herleitung: Der Begriff kommt von dem lateinischen Wort *universitas* = Gesamtheit. Er kommt dann in der Bedeutung *universitas magistrorum et scholarium* vor. Das ist die Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden. Der ursprüngliche mittelalterliche Sinn besteht also einfach darin, dass die Lehrenden und Lernenden zusammen eine Einheit bilden.<sup>13</sup>

Dies wurde dann übertragen auf die Wissenschaften, und das ist heute ebenfalls Teil des Begriffes. Gemeint ist die Gesamtheit der Wissenschaften; nicht unbedingt aller, die es gibt, aber zumindest wichtiger. Wenn es heute sogenannte Privatuniversitäten gibt, die nur ein Fach abdecken, fallen sie dementsprechend definitorisch nicht unter den Begriff der Universität, sondern sind eigentlich Hochschulen.

Wer hat dieses neuere Begriffsverständnis geprägt? Wilhelm Freiherr von Humboldt (1767-1835) hat 1809/1810 versucht, diese Vorstellung von Universität für Preußen theoretisch zu entwickeln<sup>14</sup> und auch praktisch umzusetzen.<sup>15</sup> Auf die praktische Umsetzung komme ich ganz am Ende noch zu sprechen. Auch wenn sie nicht so geklappt hat, wie er es ursprünglich wollte, sind doch die Grundbegriffe von ihm – so auch der nächste, die Einheit, die man in einem noch weiteren Sinne verstehen kann, nämlich als Einheit von Forschung und Lehre. Das ist zumindest nach Humboldt konstitutiv für eine Universität und hilfreich für gute Wissenschaft überhaupt.

Wenn manche sagen, Humboldt sei tot,<sup>16</sup> könnte das bedeuten, dass die Idee der Universität überhaupt tot ist.<sup>17</sup> Man könnte auch sagen, dass jetzt einerseits höhere Schulen bzw. Hochschulen existieren, die ausbilden (sollen), und andererseits Akademien oder Forschungsinstitute, die allein für die Forschung zuständig sind. Aber wenn es wirklich eine Universität

---

<sup>12</sup> „Die Bundesministerin Edelgard Bulmahn sprach von ‘Leuchttürmen’“, Münch (2005).

<sup>13</sup> Vgl. o. V. (2004a).

<sup>14</sup> Siehe insbesondere Humboldt (1810), wobei er in jüngeren Jahren noch gegen jede staatliche Einmischung des Staates in den Bildungsbereich war (Humboldt 1792) wie übrigens auch Smith (1776).

<sup>15</sup> Vgl. Humboldts einschlägige Anträge (insbesondere Humboldt 1809a und 1809b), Denkschriften etc., abgedruckt in Flitner/Giel (1969).

<sup>16</sup> So z. B. Jürgen Rüttgers in seiner Zeit als Bundesbildungsminister, zitiert nach Hohmann-Dennhardt (1998).

<sup>17</sup> Vgl. Glotz (1999), der dagegen zu bedenken gibt: „Natürlich, Wilhelm von Humboldt ist tot, seit 1835. Und selbstverständlich sind auch die Reformideen, mit denen er 1809 das heruntergekommene deutsche Universitätssystem hochriß, in der Originalfassung nicht mehr praktikierbar. ... Aber gibt es Argumente, die überzeugend dartun, daß diese Idee überständig, unrealisierbar, gar unsinnig geworden wäre? Vor allem: Haben wir eine bessere Idee? Eine intelligenterere Organisationsform von Wissenschaft? Meine Antwort lautet: Nein.“

im klassischen Sinne sein soll, dann muss die Einheit von Forschung und Lehre gewahrt bleiben.

Was macht die Universität noch? Sie vergibt die höchsten wissenschaftlichen Würden, was jedoch ebenfalls aktuell zur Disposition steht. Wenn diese sozusagen jeder vergibt, weil auch Fachhochschulen promovieren dürfen und die Habilitation ihre Bedeutung verliert, gibt es vielleicht keine originären Universitäten mehr. Auch umgekehrt, wenn dieses Recht der Universität Münster entzogen würde, wenn hier z. B. nicht mehr promoviert oder habilitiert werden dürfte, wäre sie wohl keine Universität mehr, die diesen Namen verdient.

Die letzte Bestimmung, die für mich noch ganz wesentlich zur Universität dazugehört, ist die als autonome Körperschaft. Wenn es sich einfach nur um eine nachgeordnete Behörde handelt, die die Anweisungen von irgendjemand anderem durchführt, hat die entsprechende Institution nicht den Status einer Universität.

### c) Münster

Jetzt kommen wir zu Münster. Was bezeichnet dies ursprünglich? Es ist ein Wort für Kirche. Interessanterweise hat Münster gar kein Münster. In anderen Orten heißen die Kirchen häufig Münster, aber hier ist es vermutlich gerade deshalb anders, weil der Ort selbst schon so heißt.

Es gibt noch eine Besonderheit. Nicht jede Kirche konnte Münster heißen. Das Wort bezog sich nur auf solche Kirchen, die keine Pfarrkirchen sind. Das könnte zum Beispiel eine Klosterkirche sein. Vom lateinischen Wort *monasterium* = Kloster leitet sich das Wort Münster her. Es könnte auch eine Stiftskirche sein, aber eben nicht die normale Pfarrkirche, die in jedem Dorfe stand.<sup>18</sup>

Was gibt es jetzt zu diesem Ort Münster in Westfalen auszuführen? Es existieren noch viele andere Orte, die so heißen, weil der Begriff eben so allgemein ist. Das hiesige Münster ist 793 durch Liudger (ca. 742-809) gegründet worden. Zuvor war dort ein sächsischer Ort namens *Mimigernaford*, dessen Spuren man nachweisen kann bis ins sechste vorchristliche Jahrhundert. Liudger war vorher in Belgien tätig und ist von Karl dem Großen ausgesandt worden, um hier ein Bistum zu begründen und damit auch den Ort.<sup>19</sup>

Wichtige Stationen in der Geschichte Münsters sind die Wiedertäufer 1535 und auf der positiven Seite der Westfälische Friede 1648, der hier und in Osnabrück abgeschlossen worden ist. Heute gibt es hier gut 280.000 Einwohner.<sup>20</sup> Eine Besonderheit ist noch, dass Münster zu den wenigen Städten in Deutschland gehört, deren Bevölkerungszahl wächst.<sup>21</sup> Flächenmäßig ist Münster auf dem 13. Platz, also relativ gut ausgestattet mit 303 Quadratkilometern.<sup>22</sup> Die Begriffsverknüpfung vorwegnehmend ist schon zu erwähnen, dass die Universität in Münster der mit Abstand größte Arbeitgeber ist.

---

<sup>18</sup> Vgl. o. V. (2005b).

<sup>19</sup> Vgl. o. V. (2005c).

<sup>20</sup> Die „wohnberechtigte Bevölkerung“ belief sich am 31.12.2003 auf 281.285 Personen, mit Hauptwohnsitz waren es jedoch nur 269.579 Personen, siehe Stadt Münster (2004), S. 11.

<sup>21</sup> Stadt Münster (2004), S. 30.

<sup>22</sup> Vgl. o. V. (2005d), wobei sich der 13. Platz auf Städte bezieht; mit Gemeinden ist es der 14., nur unter den Großstädten der 7.

## **a+b) Eliteuniversität**

Jetzt verknüpfe ich die Begriffe und komme damit zu Eliteuniversität. Das kann verschiedene Bedeutungen haben. Im Schrifttum werden vor allem zwei diskutiert.<sup>23</sup> Erstens kann es sich um eine Universität handeln, die eine Elite bildet oder auswählt. Es kann sein, dass die Elite schon da ist, dann wählt die Universität sie aus; oder sie wird erst gebildet, dann bildet die Universität sie.

Eine zweite Bedeutung, die davon abweicht, ist die, dass eine Eliteuniversität eine Universität ist, zu der nur die Elite Zugang hat. In diesem Fall wird die Elite anders bestimmt. Es sind also zum Beispiel die Adligen, die Oberschicht oder die, die reich sind, und nur sie dürfen bzw. kommen auf die Eliteuniversität.

Es gibt noch eine dritte Bedeutung. Das ist vermutlich die, die am häufigsten verwendet wird, aber mehr implizit. Nach ihr bezieht sich Eliteuniversität auf eine Universität, die Elite ist im Vergleich zu anderen Universitäten. Es ist also eine, die besser ist als die meisten anderen.

Es kann sein, dass zwei oder alle drei dieser Bedeutungen zusammenfallen. Eine Universität bildet beispielsweise die Elite aus, aber es darf auch nur die Elite zu ihr kommen usw. Zumindest die erste Bedeutung ist meiner Ansicht nach konstitutiv für jede echte Universität nach dem vorhin entwickelten Begriffsverständnis. Wenn Eliteuniversität hingegen einfach nur die zweite Bedeutung hat und die erste nicht, dann ist das problematisch.

Die dritte Bedeutung kann natürlich definitionsgemäß nicht jeder Universität zukommen. Die Anforderungen an eine Eliteuniversität nach der ersten Bedeutung sind hingegen potentiell von allen Universitäten erfüllbar. Entsprechend könnten wir dann an dieser Stelle auch aufhören bzw. einfach fragen, ob die Universität Münster wirklich eine Universität ist. Wenn ja, ist sie nach diesem Begriffsverständnis per definitionem auch eine Eliteuniversität. Auf die zweite Bedeutung komme ich noch und bei der dritten verhält es sich, wie schon erwähnt, so, dass sie nicht jeder Universität zukommen kann.

Eine Gefahr, die bei der dritten Bedeutung von Eliteuniversität besteht, ist die von sogenannten Rattenrennen. Das ist ein Konzept in der Ökonomie,<sup>24</sup> welches aus der Biologie übertragen wurde. Ob es für echte Ratten wirklich stimmt, weiß ich nicht, aber die Idee ist folgende: Angenommen, hier laufen ein paar Ratten herum, ich werfe ein kleines Käsekügelchen nach hinten in den Raum und die Ratten haben gesehen, dass ich das werfe, oder es gerochen. Dann würden alle Ratten losrennen, und zwar möglichst schnell. Die Ratte, die am schnellsten ist, frisst das Käsekügelchen. Auf Universitäten übertragen bedeutet dies, dass sie sich anstrengen, um einen Anteil am für Eliteuniversitäten in Aussicht gestellten Topf zu bekommen, und bestimmte Universitäten bekommen diesen Topf dann am Ende auch.

Das Problem bei dem Rattenrennen ist, dass mehr Energie verloren geht, während die ganzen Ratten rennen, als in dem Käsekügelchen enthalten ist. Entsprechend könnte es so sein, dass sich alle oder doch sehr viele Universitäten anstrengen; aber am Ende können nur eine oder zumindest wenige gewinnen, und auf diesem Weg der Anstrengung geht insgesamt mehr verloren,<sup>25</sup> als es zu gewinnen gibt. Es kann sogar so extrem sein, dass selbst diejenige, die

---

<sup>23</sup> Vgl. o. V. (2004b).

<sup>24</sup> Siehe dazu Akerlof (1976), Miyazaki (1977) oder z. B. Kräkel/Schauenberg (1994).

<sup>25</sup> Wenn die Anstrengungen in mehr und bessere Forschung und Lehre umgesetzt würden, wäre das insgesamt ein Gewinn und ein solcher Wettbewerb zu begrüßen. Es ist jedoch gut vorstellbar, dass die Anstrengungen im



gewinnt, verliert. Auch die schnellste Ratte hat dann mehr Energie auf dem Weg verloren, als ihr das Käsekügelchen einbringt. Während man unterwegs ist, lohnt es sich allerdings wahrscheinlich auch nicht mehr, damit aufzuhören. Es wäre höchstens zu überlegen, ob man überhaupt loslaufen soll. Ökonomisch ausgedrückt ist am Anfang zu prüfen, ob die Partizipationsbedingung erfüllt ist.

### **b+c) Universität Münster**

Noch ein paar Worte zur Universität Münster. Ihr Ursprung ist ein Jesuitenkolleg, das es seit 1588 gab, welches heute jedoch nicht mehr existiert. Die Universität selbst hat dann mehrere Vorläufer gehabt, aber die eigentliche Konstituierung erfolgte 1780. 1980 gab es dementsprechend die 200 Jahr-Feier. Allerdings ist das leicht gemogelt, jedenfalls nach den eben entwickelten Begriffen, denn die Universität Münster war zwischendurch keine Universität, sondern eine höhere Lehranstalt und Akademie in der Zeit von 1818 bis 1902. Eine Wiederholung davon wäre in meinen Augen das größte Übel für diese Institution. Seit 1907 heißt sie im Übrigen Westfälische Wilhelms-Universität.<sup>26</sup>

Was ist der heutige Stand? Heute existieren fünfzehn Fachbereiche, die sich in sieben Fakultäten gliedern. Es gibt rund 39.000 Studierende. Diese Zahl ist geschrumpft, allerdings aufgrund einer Bereinigung von Karteileichen, da Gebühren für Langzeitstudenten eingeführt wurden. Die grundsätzliche Tendenz ist auch hier eher noch steigend. Es werden rund 5.000 Mitarbeiter beschäftigt und weitere 1.000 in der Klinik, die ausgelagert ist. Es gibt ungefähr 600 Professoren. Der Etat hat eine Größenordnung von 291 Millionen Euro. Das Klinikum ist wieder herausgerechnet, zumal dort andere Faktoren mit hineinspielen. Für sich genommen dürfte es in einer ähnlichen Größenordnung liegen. Die Summe an Drittmitteln beträgt 65 Millionen Euro.<sup>27</sup>

### **a+c) Elite Münster**

Jetzt sind die Begriffe Münster und Elite zu verknüpfen, bevor dann im nächsten Abschnitt alle drei Begriffe miteinander verbunden werden.

Münster ist die lebenswerteste Stadt der Welt. Münster als Stadt ist also sozusagen auch eine Form von Elite. Woran mache ich dieses Urteil fest? Das habe ich mir nicht einfach ausgedacht, sondern Münster hat den ersten Platz gewonnen in der Kategorie 200.000 bis 750.000 Einwohner in einem weltweiten Städtewettbewerb.<sup>28</sup> Es gibt jedes Jahr diesen Preis, wobei verschiedene Kriterien mit in die Wertung fließen. Ob dies wirklich die Lebensqualität der einzelnen Bewohner wiedergibt, kann man hinterfragen. Aber vom Prinzip her heißt es erst einmal, dass Münster nicht schlecht dasteht und es sich hier gut leben lässt.

Es regnet auch nicht mehr als im Bundesdurchschnitt.<sup>29</sup> Es gibt in Münster den Spruch: „Entweder es regnet oder es läuten die Glocken.“ Das deutet darauf hin, dass es ganz viel

---

Stellen von Anträgen, Ausfüllen von Formularen, Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit etc. aufgehen und somit Ressourcen von der eigentlichen wissenschaftlichen Arbeit abgezogen werden.

<sup>26</sup> Vgl. Universität Münster (2004a).

<sup>27</sup> Vgl. Universität Münster (2004b).

<sup>28</sup> Siehe Stadt Münster (2005) und The International Awards for Liveable Communities (2005).

<sup>29</sup> Laut faktor technik (2004) mit Verweis auf den Deutschen Wetterdienst (wo es zumindest auf der Homepage nicht zu finden ist) regnet es im langjährigen Bundesdurchschnitt mit 830 mm im Jahr sogar mehr als in Münster mit 747 mm.

regnen würde. Das ist aber ein Gerücht. Der Grund ist vermutlich ein anderer. In Münster ist es so, dass es häufig regnet, doch dann immer nur ein bisschen, so dass die Niederschlagsmengen kaum anders sind als im Bundesdurchschnitt.<sup>30</sup>

## 2. Was dürfen wir hoffen?

Ich komme jetzt zum zweiten der drei Themen. Dazu führe ich die drei Begriffe zusammen und dann lautet die Frage: Was dürfen wir hoffen in Bezug auf die Universität Münster, ist sie eine Eliteuniversität?

Nach der ersten Bedeutung von Eliteuniversität, im Sinne von Auswählen bzw. Ausbilden einer Elite, fällt die Antwort vermutlich positiv aus. Es dürfte relativ unstrittig sein, dass Münster durchaus eine anständige Universität ist. Man kann sich vielleicht darüber streiten, ob das wirklich die Elite ist, die ausgebildet wird. Aber es ist schon so, dass es sich um Personen handelt, die studierfähig und besser sind als der sonstige Schnitt. Ob sie hier dann auch wirklich vergleichsweise gut ausbilden, muss vielleicht noch einmal überprüft werden.

In der zweiten angesprochenen Bedeutung ist die Universität Münster eher keine Eliteuniversität. Sie hat gar nicht das Recht, Bewerber einfach so abzulehnen.<sup>31</sup> Es gibt keine äußeren Kriterien, nur für einige überlaufene Studiengänge ein Leistungskriterium in Form eines Numerus clausus. Aber ansonsten gibt es nichts,<sup>32</sup> etwa Herkunft oder Geld, wonach entschieden würde, dass bestimmte Bewerber hier nicht studieren dürfen.

Die dritte Bedeutung ist die, die im Folgenden genauer hinterfragt werden soll. Ist die hiesige Universität eine besonders gute? Gehört sie zu einer Elite im Sinne von z. B. den besten zehn Prozent aller Universitäten? Was könnte helfen, diese Fragen zu beantworten?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, was als Entscheidungskriterium zählen könnte, zum Beispiel Rankings, die selbst wieder an unterschiedlichen Eigenschaften der zu reihenden Universitäten ansetzen. Dabei sind Rankings sehr umstritten. Es ist jedoch zu fragen, was es für Alternativen gibt. Alternativ ließen sich solche Indikatoren direkt verwenden, auf denen die Rankings aufsetzen, was jedoch der Konstruktion eines eigenen Rankings entspräche. An irgendetwas jedenfalls muss man versuchen, die Güte von Universitäten zu messen. Ansonsten kann man nur sagen, dass man die und die subjektive Meinung hat; und selbst das lässt sich wieder zur Grundlage eines Rankings machen. Man befragt z. B. einhundert Professoren, und was diese im Durchschnitt äußern, ergibt dann ein Ranking.

Es gibt sehr viele Rankings, und wenn ich alle aufzählen wollte, würde alleine das Aufzählen wahrscheinlich umfangreicher als die gesamten Ausführungen hier. Außerdem sind diese Rankings extrem heterogen. Ich habe einfach eine kleine Auswahl unterschiedlicher Rankings zusammengestellt. Heterogen bedeutet im Übrigen auch, dass die Rankings verschieden gut sind.

---

<sup>30</sup> Vgl. o. V. (2005e).

<sup>31</sup> Zukünftig sollen die Hochschulen mehr Auswahlkompetenzen bei zulassungsbeschränkten Studiengängen erhalten, doch allein schon aus Gründen der praktischen Durchführung werden sie sich wohl weiterhin auf die Abiturnoten (gegebenenfalls etwas differenzierter als nur Notendurchschnitt) als wichtigstes Entscheidungskriterium stützen.

<sup>32</sup> Die ZVS berücksichtigt z. T. noch Wartezeit, Wohnort oder ähnliches bei der Zuteilung von Studienplätzen (siehe unter <http://www.zvs.de>), was jedoch nicht gerade für Eliterekrutierung spricht.

Vom Capital-Magazin wurden Personaler befragt, und zwar die Personalchefs der 250 größten deutschen Unternehmen.<sup>33</sup> Sie wurden nach drei Kategorien befragt, nämlich erstens, wie sie als Personaler den Ruf der Universitäten einschätzen. Das ist wahrscheinlich das wichtigste Kriterium beim Thema Eliteuniversität. Zweitens wurden sie gefragt, wie sie den Praxisbezug einschätzen, und drittens, wie viele Absolventen von den verschiedenen Universitäten sie dann tatsächlich einstellen. In Tabelle 1 stehen die Rangplätze für Teildisziplinen – die Befragung wurde nicht für ganze Universitäten durchgeführt –, die besonders wirtschaftsnah sind.

	2004			2003		
	Ruf	Praxis	eingestellt	Ruf	Praxis	eingestellt
BWL	3	4	3	3	1	2
VWL	9	5	7	4	5	>10
WI	6	>10	>10	11	>10	>10
Jura	2	3	1	1	3	1

Tabelle 1: Münsters Rangplätze in der Einschätzung von Personalverantwortlichen<sup>34</sup>

Es fällt auf, dass die Betriebswirtschaftslehre in Münster ziemlich gut abschneidet. Was den Ruf betrifft, liegt die Universität Münster 2004 auf dem dritten Platz bundesweit. Bei diesem Ranking werden alle deutschen Universitäten verglichen,<sup>35</sup> und da hat Münster den dritten Platz erreicht. Das ist nicht so schlecht. Diese Platzierung ist sogar stabil über die Zeit. Ein Jahr zuvor hatte Münster auch den dritten Platz. Es ist jedoch nicht alles stabil, und das ist schon leicht verdächtig, denn es werden immerhin 250 Personalverantwortliche befragt. Man könnte das so lesen, dass sich die Universitäten tatsächlich geändert haben. Es könnte aber auch sein, dass diejenigen, die gefragt wurden, oder deren augenblickliche Meinungen sich geändert haben.

Die relative Einschätzung des Praxisbezugs ist ein bisschen gefallen und Münster ist damit nun auf dem vierten Platz.<sup>36</sup> Aber ein Jahr davor war man hier wirklich top. Münster war in dieser Hinsicht am allerbesten, zumindest aus Sicht der befragten Personalverantwortlichen. Bei der Zahl der Einstellungen ist Münster auch gut dabei mit dem dritten Platz.<sup>37</sup> Allerdings

<sup>33</sup> Siehe Mayerhöfer (2004).

<sup>34</sup> Quelle: Mayerhöfer (2004), S. 98 f. u. 102. Inzwischen (März 2005) ließe sich die Tabelle um Spalten für 2005 ergänzen, wobei sich jedoch wieder nur geringfügige Verschiebungen zeigen, vgl. Mayerhöfer (2005).

<sup>35</sup> Bei Zählung der Universitäten einschließlich Technischen Universitäten, Privathochschulen etc. (aber nicht Fachhochschulen), die im Mitgliederverzeichnis vom Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (2004) aufgeführt werden (weil es dort mindestens ein Mitglied gibt), komme ich auf 88, was damit eine Untergrenze für die potentiellen Rankingkandidaten bezeichnet, wobei das Ranking in der Regel nur bis Platz 10 ausgewiesen wird (mit einer Ausnahme in 2003).

<sup>36</sup> Dieser Trend hat sich 2005 fortgesetzt, Münster fällt auf den 7. Platz, siehe Mayerhöfer (2005), S. 96.

<sup>37</sup> 2005 ist es wieder der 2. Platz, siehe Mayerhöfer (2005), S. 96.

sieht man an dieser Stelle schon ein gravierendes Problem von diesem Ranking. Bei der Einstellung sind natürlich kleine Universitäten, zum Beispiel Greifswald, benachteiligt, weil das wirklich allein nach der absoluten Anzahl gemessen wird, wo die meisten Absolventen eingestellt werden. Da die BWL in Münster relativ groß ist, bestehen gute Chancen, dass auch viele Absolventen eingestellt werden.

Wie ist das in der Volkswirtschaftslehre? Diese schneidet ein bisschen schlechter ab. Vielleicht liegt das aber auch einfach daran, dass der Bezug der Personaler zur VWL weniger stark ist. Privatwirtschaftliche Unternehmen sind nicht unbedingt der erste Absatzmarkt im VWL-Bereich. Wirtschaftsinformatik steht hier auch nicht so richtig gut da, was sich aber vielleicht ebenfalls inhaltlich erklären ließe. Bei den Einstellungen ist der Anteil von Wirtschaftsinformatik-Absolventen aus Münster eher klein. Jura muss man hier lobend hervorheben. Münsters Rechtswissenschaftliche Fakultät schneidet in diesem Ranking richtig gut ab. 2003 erzielte sie Platz eins. Doch das ist natürlich nur ein Ausschnitt. Es ist nur eine Kategorie, die abgefragt wird, nämlich wie die Absolventen auf dem Absatzmarkt für Absolventen von den nachfragenden Unternehmen eingeschätzt werden.

Eine andere Frage würde sozusagen von der Angebotsseite her lauten, wie es sich mit der Qualifikation der Studierenden verhält. Das in Tabelle 2 dargestellte Ranking basiert auf der größten Befragung, die jemals durchgeführt wurde in diesem Bereich, zumindest in Deutschland.<sup>38</sup> 80.000 Studierende haben online etwas dazu angegeben, wobei ein Problem darin besteht, dass sie auch mogeln und z. B. mehrfach oder falsch antworten konnten. Es handelt sich um eine reine Online-Befragung von Studierenden aus fünfzehn verschiedenen Fächern. Die Ergebnisse wurden nicht auf Universitätsebene aggregiert.

Biologie	29	BWL	14
Chemie	23	Germanistik	17
Informatik	11	Jura	14
Mathematik	22	Medizin	5
Physik	39	Politologie	25
Psychologie	5	Soziologie	7
VWL	11		

Tabelle 2: Münsters Rangplätze nach der Studierendenqualifikation<sup>39</sup>

Die Universität Münster ist demnach nur in Psychologie und Medizin wirklich an der Spitze. Die BWL schneidet hier hingegen gar nicht so gut ab. Allerdings ist dieses Ranking sehr problematisch, erstens was diese Art der Online-Befragung angeht und zweitens was die Angaben zu Noten betrifft, die miteinfließen.<sup>40</sup> Wenn Studenten bessere Note bekommen, dann werden sie als besser gezählt. Es ist jedem bekannt, dass zum Beispiel die Soziologen, die hier in Münster auf Platz sieben stehen, sehr viele Einsen vergeben. In BWL werden

<sup>38</sup> Siehe Friedmann et al. (2004).

<sup>39</sup> Quelle: Friedmann et al. (2004), S. 184-200. Die ebenfalls gerankten Fächer Elektrotechnik und Maschinenbau können in Münster nicht studiert werden.

<sup>40</sup> Laut Studentenspiegel (2005, S. 4, wurden die Noten „um den fakultätsspezifischen Notenbias bereinigt, um der unterschiedlichen Notenpolitik der einzelnen Fakultäten Rechnung zu tragen“. Das macht jedoch bei einem Fakultätsvergleich keinen Sinn, da dann bei vollständiger Bereinigung die Durchschnittsnoten alle gleich wären. Die genaue Art der Bereinigung bzw. Berechnung wird nicht angegeben.

dagegen eher Dreien und Vieren vergeben.<sup>41</sup> Daraus folgt, dass man bei Vergabe besserer Noten bei diesem Ranking besser abschnitte,<sup>42</sup> weil die Qualifikation dann höher eingestuft würde. Es hätte sich aber ansonsten nichts geändert.

Man kann sogar argumentieren, dass es wünschenswert ist, dass streng oder vielmehr differenziert benotet wird, wozu das Notenspektrum auszuschöpfen ist.<sup>43</sup> Denn nur dann ist klar, dass ein Absolvent, der eine Eins bekommt, auch wirklich sehr gut ist. Wenn aber jemand an einer Universität oder auch in einem Fach, wo 70 bis 80 Prozent Einsen haben, diese Note bekommt, kann niemand mehr so genau sagen, was das bedeutet. Das ist ein Riesenproblem. Im Übrigen werden in diesem Ranking die ersten fünf Plätze in BWL nur von Privatuniversitäten belegt, die durchgängig bessere Noten an ihre zahlende Klientel vergeben.

Ein anderer Indikator bezieht sich auf Drittmittel aus dem wissenschaftlichen Bereich. Es handelt sich dabei, wie in Abbildung 1 dargestellt, um die Mittel der Deutschen Forschungs-

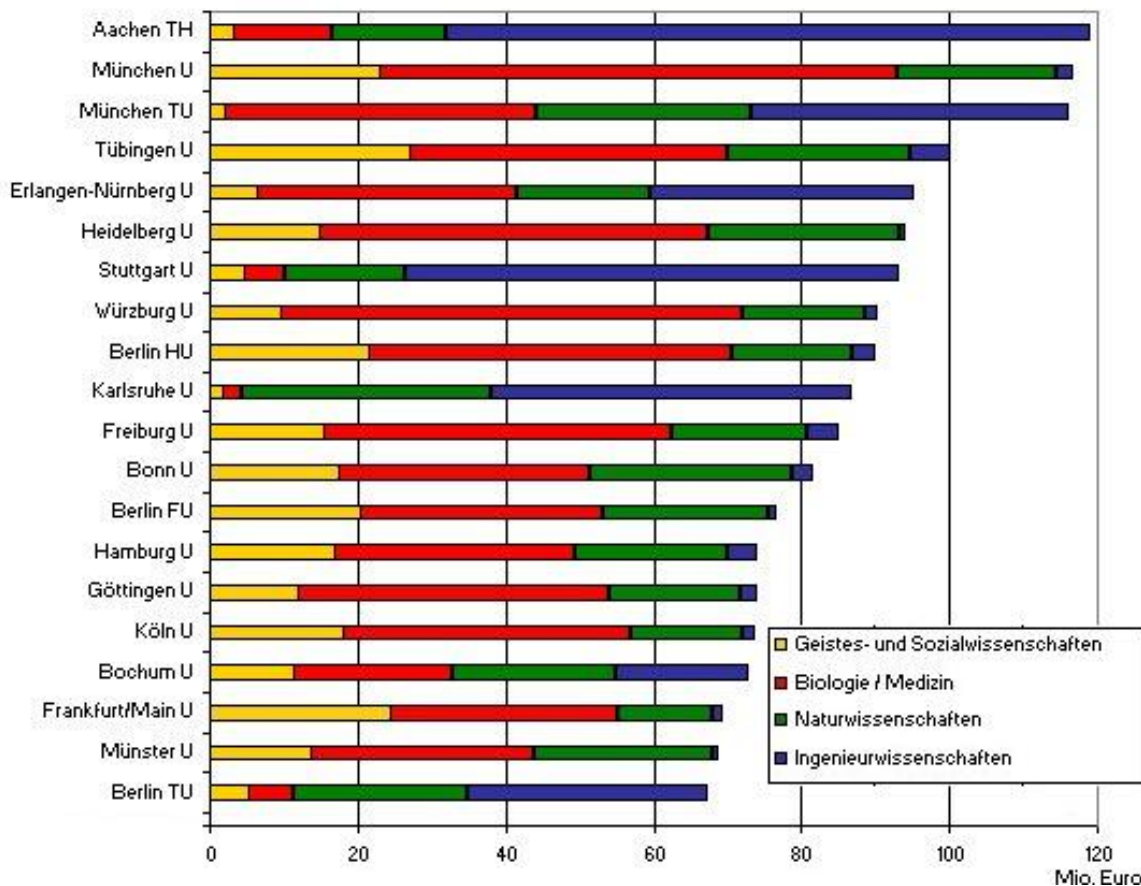


Abbildung 1: DFG-Bewilligungen 1999 bis 2001 je Hochschule in Mio. Euro<sup>44</sup>

<sup>41</sup> Relevant ist hier allerdings nicht die unterschiedliche Art der Notenvergabe zwischen verschiedenen Fächern, sondern im gleichen Fach zwischen verschiedenen Universitäten.

<sup>42</sup> Das gilt im Übrigen auch für Rankings, die auf die subjektive Beurteilung durch Studierende abstellen, da der stark positive Zusammenhang zwischen studentischer Evaluation und Benotung empirisch gut abgesichert ist, vgl. Felton/Mitchell/Stinson (2004) und Isely/Singh (2005).

<sup>43</sup> Es ist deshalb nicht ganz richtig, wenn bei (zunehmend) vielen sehr guten Noten von „Noteninflation“ gesprochen wird, da die Noten nicht immer besser werden können, sondern dadurch zunehmend komprimiert und informationsärmer werden.

<sup>44</sup> Quelle: Deutsche Forschungsgemeinschaft (2004).

gemeinschaft (DFG) im Zeitraum von 1999 bis 2001 bezogen auf die ganze Universität.<sup>45</sup> Dabei steht die Universität Münster bundesweit auf dem 19. Platz und bewegt sich damit immerhin im oberen Viertel.<sup>46</sup>

Bei folgendem, in Abbildung 2 dargestelltem Ranking, das sich auf Publikationen bezieht, schneidet Münster auch relativ gut ab und liegt auf dem sechsten Platz. Es handelt sich um das CHE-Ranking,<sup>47</sup> wobei CHE das Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh bezeichnet. Dieses Ranking hat jedoch einen großen Mangel, auf den es hinzuweisen gilt, obgleich Münster dort recht gut abschneidet.

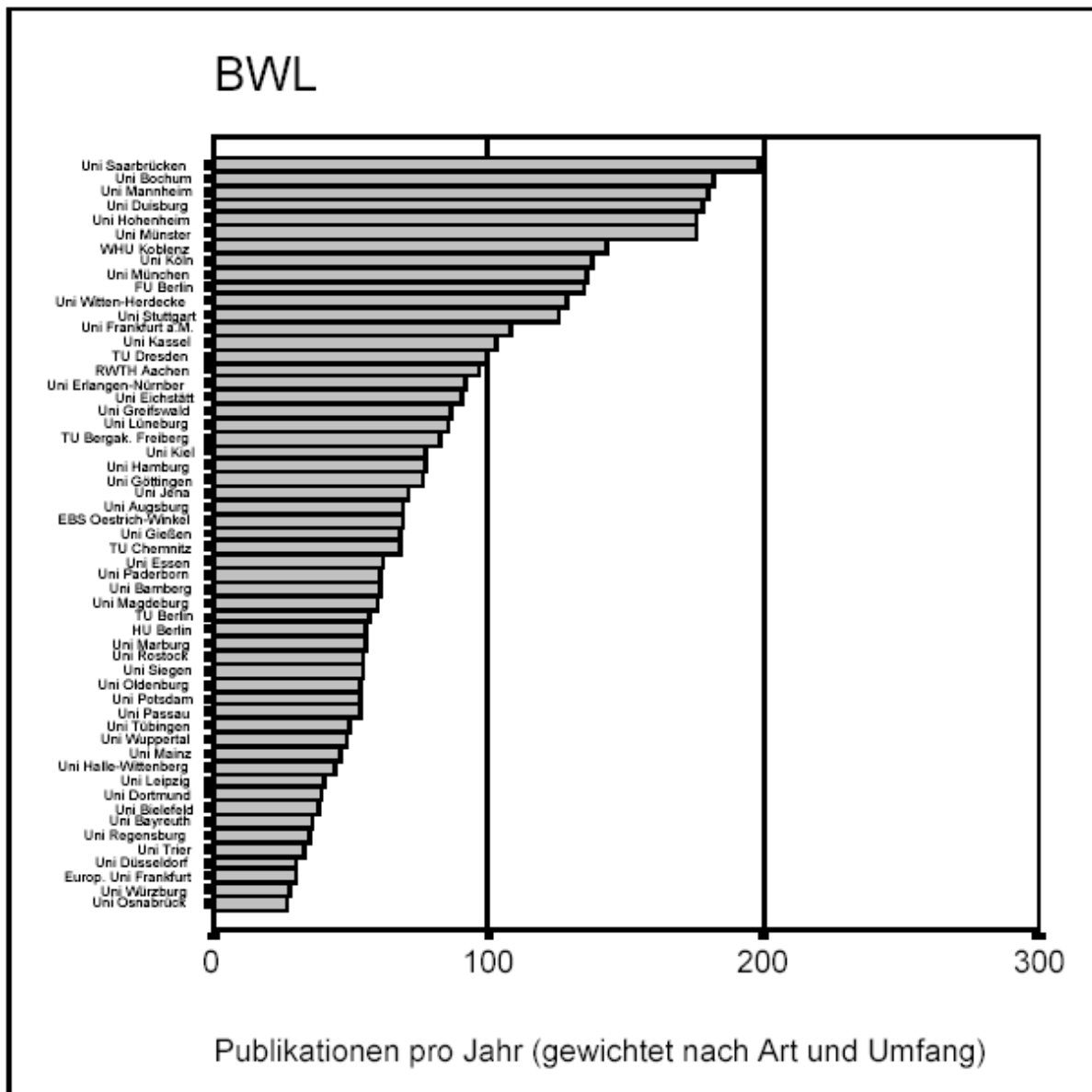


Abbildung 2: Betriebswirtschaftliche Publikationen<sup>48</sup>

<sup>45</sup> Siehe Deutsche Forschungsgemeinschaft (2003), S. 40, bzw. Deutsche Forschungsgemeinschaft (2004).

<sup>46</sup> Vgl. Fußnote 35, wobei hier potentiell noch mehr Universitäten in Betracht kommen, nämlich auch solche ohne BWL und ähnliche Studiengänge.

<sup>47</sup> Siehe Berghoff et al. (2002), S. 25. Alle neueren Rankings greifen bislang für die BWL auf diese Daten zurück, für andere Fächer mit z. T. aktuelleren Erhebungen siehe unter [http://www.che-ranking.de/allgemeines\\_fr.php](http://www.che-ranking.de/allgemeines_fr.php).

<sup>48</sup> Quelle: Berghoff et al. (2002), S. 25.

Der Mangel ist, dass die Gewichtung der Publikationen, die an sich gut ist und auch immer berücksichtigt werden sollte, hier einzig nach der Anzahl der Autoren und der Länge der Beiträge erfolgt. Die Qualität der Beiträge ist hier nicht eingeflossen, höchstens umgekehrt durch Nichtberücksichtigung von englischsprachigen Publikationen.<sup>49</sup> Das führt dann dazu – Angehörige anderer Universitäten haben sich darüber schon bitter beklagt<sup>50</sup> –, dass diejenigen, die qualitativ besonders schlecht sind, bei besonders vielen Veröffentlichungen ganz oben platziert werden, während diejenigen, die besonders gut sind, jedoch nur ein paar Top-Veröffentlichungen haben, dort gar nicht auftauchen. Also ist diese Art des Rankings offensichtlich nicht optimal. Außerdem haben kleine Universitäten wieder einen Nachteil, weil rein aggregiert gemessen wird. Wenn es dreißig Professoren gibt, können diese zusammen leicht mehr veröffentlichen, als wenn es nur fünf gibt.

Das nächste Ranking in Abbildung 3 beinhaltet eine gehaltvollere Gewichtung von Veröffentlichungen,<sup>51</sup> nämlich nach einem Zitationsindex, dem Social Sciences Citation Index (SSCI), der weltweit der beste seiner Art ist. Deutschsprachige Publikationen sind hier allerdings nur sehr schwach vertreten.<sup>52</sup>

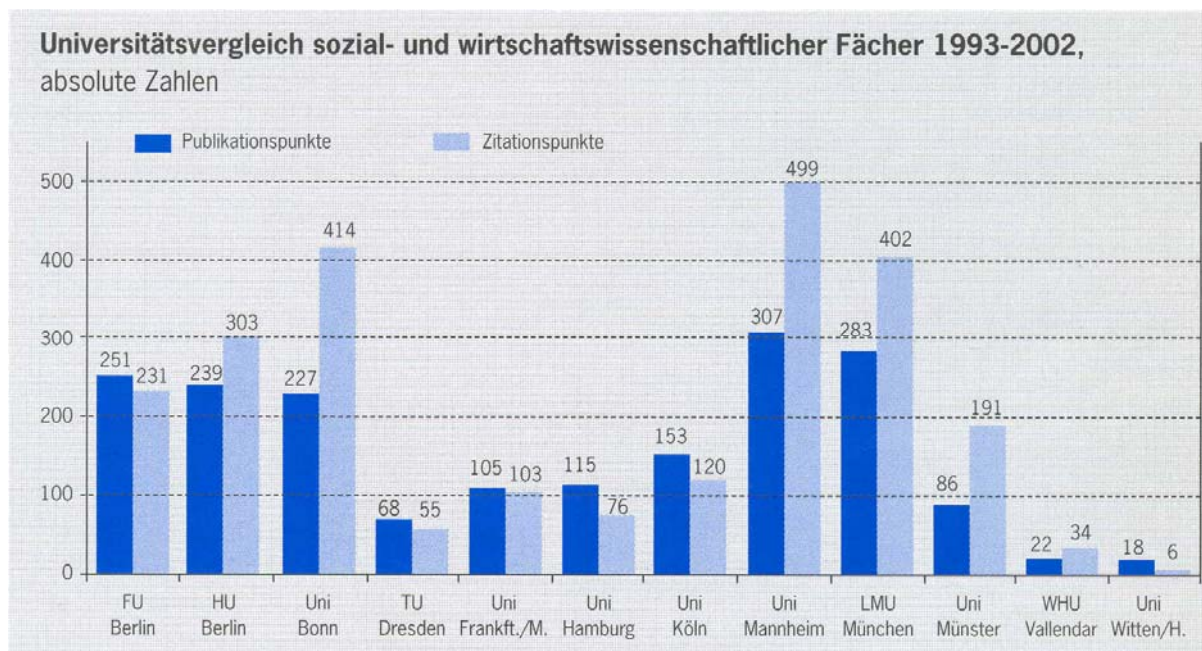


Abbildung 3: Im SSCI erfasste Veröffentlichungen und Zitationen<sup>53</sup>

Zwei Punkte sind hervorzuheben: Erstens handelt es sich um sehr gute Veröffentlichungen, auch wenn die deutschsprachigen größtenteils herausfallen.<sup>54</sup> Zweitens kann man hier neben

<sup>49</sup> Siehe auch Deutsche Forschungsgemeinschaft (2003), S. 112 f.

<sup>50</sup> Siehe z. B. Ursprung (2003) oder Dyckhoff et al. (2005), wobei letztere konstruktive Verbesserungsvorschläge machen und z. T. selbst umsetzen.

<sup>51</sup> Siehe Litzenberger/Sternberg (2004).

<sup>52</sup> Vgl. Dilger (2000b). Von den deutschsprachigen BWL-Zeitschriften sind nur schon länger die BFuP und seit Neustem die ZfB enthalten.

<sup>53</sup> Litzenberger/Sternberg (2004), S. 613.

<sup>54</sup> Das ist nicht unproblematisch, da es eine substitutive Beziehung zwischen nationalen und internationalen Veröffentlichungen geben könnte, wodurch dann gute Wissenschaftler, die aus guten Gründen vor allem in deutscher Sprache publizieren, nicht hinreichend berücksichtigt würden, vgl. Faria (2005).

der Anzahl der Veröffentlichungen auch die der Zitationen zählen, also wie oft diese Veröffentlichungen in anderen zitiert wurden. Die dunkelblauen Balken zeigen an, wie viel Münsteraner in relativ guten englischsprachigen Zeitschriften veröffentlicht haben. Die hellblauen Balken zeigen, wie häufig diese Artikel dann wieder in anderen Artikeln entsprechender Zeitschriften zitiert worden sind.

Die Position der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in Münster ist, wenn es nur um die Veröffentlichungszahlen geht, nicht besonders gut. Münster belegt den neunten Platz (bei nur zwölf verglichenen Hochschulen). Wenn es um die Zahl der Zitationen geht, ist es allerdings der sechste. Das heißt, in Münster wurde nicht so viel veröffentlicht, aber das, was veröffentlicht wurde, ist dann wenigstens auch zitiert worden. Die beiden kleinen Privathochschulen haben hier wieder einen Nachteil, weil sich die Darstellung auf die Gesamtheit der Beiträge bezieht. Wenn man es hingegen pro Kopf umrechnen würde, sähe Münster, ehrlich gesagt, nicht mehr so gut aus.<sup>55</sup>

Als Nächstes soll wieder die Gesamtuniversitätsebene betrachtet werden. Solche Rankings haben auch Nachteile, insbesondere bei sehr autonomen und heterogenen Fachbereichen. Doch wenn es wirklich um Elite geht, ist das Ranking der Shanghai-University gar nicht schlecht geeignet.<sup>56</sup> Es handelt sich dabei um ein World-Ranking von allen Universitäten weltweit. Dies beinhaltet nur fünf bis sechs Kriterien, je nachdem, ob Nachteile für kleine Universitäten ausgeglichen werden sollen oder nicht. Diese Kriterien lauten: Wie viele Nobelpreisträger<sup>57</sup> sind unter den Ehemaligen und Absolventen? Wie viele Nobelpreisträger sind unter den Lehrenden oder zumindest unter diesen gewesen? Wie viele Wissenschaftler sind an der Universität, die weltweit ganz häufig zitiert werden? Darüber hinaus werden englischsprachige Zitationsindizes für Sozialwissenschaften (der schon erwähnte SSCI) und Naturwissenschaften (Science Citation Index – SCI) verwendet. Sie zählen zudem die Science- und Nature-Artikel, also Artikel in den beiden Top-Journals der Naturwissenschaften. In den Sozialwissenschaften gibt es keine entsprechenden Zeitschriften, die so eine große Bedeutung haben. Dann gibt es noch als potentiell sechstes Kriterium für kleine Universitäten einen Zuschlag. Es kommt heraus, dass Harvard überall führt, außer bei der letzten Kategorie, dem Zuschlag für die kleinen Universitäten. Doch ansonsten ist Harvard immer das Benchmark mit 100 Prozent. Alle anderen werden dann entsprechend niedriger skaliert.

Wo steht Münster in diesem Ranking? Weltweit ist die hiesige Universität auf Platz 101, wobei dieser Platz ziemlich aufgeblasen ist. Es sind nämlich 52 Universitäten auf diesem Platz. Allerdings ist es ein weltweites Ranking, und da muss man sich überlegen, wie viele Universitäten es weltweit gibt, die ernst zu nehmen sind. Münster ist folglich nicht ganz oben, aber doch ziemlich gut dabei.

In Europa kommt Münster auf Platz 38, auf dem sich 22 Universitäten tummeln. In Deutschland, welches bislang unsere Vergleichsgröße war, erreicht Münster den achten Platz, der sechs Universitäten umfasst. Für Deutschland habe ich mir allerdings die Mühe gemacht, den genauen Platz auszurechnen. Ich habe in Shanghai angefragt und erfahren, dass die Plätze 1

---

<sup>55</sup> Das gilt ohnehin für die Wirtschaftswissenschaften, da eine genauere Aufschlüsselung der Ergebnisse (siehe Sternberg/Litzenberger 2003) aufzeigt, dass die meisten Publikationen und Zitationen Münsters aus den (übrigen) Sozialwissenschaften stammen.

<sup>56</sup> Das „Academic Ranking of World Universities 2004“ des Institute of Higher Education der Shanghai Jiao Tong University ist in mehreren Teilen mit weiteren Informationen erhältlich auf der Internetseite <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm> (Stand 09.01.2005, aufgerufen am 12.01.2005).

<sup>57</sup> Zu ergänzen sind bei dieser und der nächsten Kategorie noch die Träger der Fields-Medaille (International Medal for Outstanding Discoveries in Mathematics), der höchsten, alle vier Jahre verliehenen Auszeichnung in der Mathematik.



bis 100 wirklich individuell vergeben sind. Bei echtem Gleichstand belegen zwei Universitäten denselben Platz und die nächste kommt dann zwei Plätze dahinter. Ab dem 101. Platz wird nicht mehr so verfahren. Allerdings lassen sich anhand der Basisdaten die genauen Plätze errechnen. Wenn man dies tut, findet man für diese zusammengefassten Plätze Abweichungen. Genau berechnet ist die Universität Münster in Deutschland auf Platz zwölf. Es stellt sich dann die Frage, warum diese Plätze nicht einzeln ausgewiesen wurden. Die Antwort lautete, dass der Unterschied nicht signifikant sei. Das wird meiner Ansicht nach bei den ersten 100 aber auch nicht der Fall sein.

Was sagt dieses Ranking aus? Wenn es wirklich um Elite, also um die weltbesten Personen und Universitäten geht, spielt es keine Rolle mehr, ob ein oder zwei Rezensionen mehr geschrieben werden, sondern geht es allein darum, wer Nobelpreise und wer Artikel in Zeitschriften wie Nature vorweisen kann.

Was kann die Universität Münster vorweisen, wenn es um Nobelpreise geht? Im Ranking taucht Münster in dieser Kategorie auf. Hier gibt es zumindest einen richtigen Nobelpreis.<sup>58</sup> Paul Domagk (1895-1964) hat 1939 den Nobelpreis für Physiologie oder Medizin, wie er offiziell heißt, bekommen. Domagk ist später die ganze Zeit in Münster geblieben. Er hat den Preis für die Entdeckung des antibakteriellen Effekts von Prontosil erhalten. Prontosil ist eigentlich ein orange-roter Farbstoff, und Domagk entdeckte seine Wirkung sozusagen als einen Vorläufer von Antibiotika, bevor es Penizillin gab. Das war einer der ersten Stoffe, von dem man wusste, dass man ihn Menschen verabreichen kann und er ihnen nicht schadet, aber die Bakterien abtötet.<sup>59</sup>

Allerdings gibt es noch eine Schwäche bei diesem Nobelpreis. Domagk hat ihn zwar verliehen bekommen und wollte ihn auch annehmen, ist aber bei seiner Abreise zur Verleihung von den Nazis verhaftet worden. Diese waren sehr schlecht zu sprechen auf Nobelpreise, weil Carl von Ossietzky (1889-1938) 1936 den Friedensnobelpreis zugesprochen bekommen hatte, während er im KZ saß. Domagk wurde ebenfalls verboten, den Preis anzunehmen. Er ist deshalb sogar ein paar Tage im Gefängnis gewesen und hat den Preis schließlich schriftlich abgelehnt. Dieses Übel wurde jedoch korrigiert. Domagk hat 1947 die Medaille und das Diplom erhalten und wird auch in den Listen geführt. Das Geld hat er allerdings nie gesehen. Dieses ist bei der Ablehnung 1939 wieder zurückgefallen in den Fonds und führt jetzt vielleicht dazu, dass dieser Fonds ein ganz klein bisschen höher ist.

Ich mache einen kleinen Schlenker zur Greifswaldfraktion. Es gibt hier eine Beziehung. Domagk hat nämlich in Greifswald habilitiert, ist dann nach Münster gegangen und die ganze Zeit in Münster geblieben. Es gibt zudem noch einen Prominenten hier in Münster, nämlich Hermann Landois (1835-1926), den Gründer des Zoos, der auch in Greifswald habilitierte, dann nach Münster ging und den Ort nicht mehr verließ.

Jetzt komme ich noch zu zwei anderen Namen, die im Ranking nicht mitgezählt wurden, aber wenigstens noch einen Bezug zu Nobelpreisen und Münster haben. Georg von Békésy (1899-1972) hatte hier einen Ehrendoktor in Münster und Konrad Lorenz (1903-1989) sogar eine Honorarprofessur. Sie haben den Nobelpreis für Medizin allerdings erst 1963 und 1973 bekommen. Münster hatte sie sozusagen schon vorher als wissenschaftlich herausragend entdeckt. Es gibt also für diese beiden Nobelpreisträger auch eine Beziehung zu Münster.

---

<sup>58</sup> Die Nobelpreisträger lassen sich recherchieren unter <http://nobelprize.org/>.

<sup>59</sup> Vgl. o. V. (2002a).

Außerdem müsste es noch Personen geben, die hier studiert haben und dann später irgendwo anders den Nobelpreis bekommen haben. Im Shanghai-Ranking gibt es einen entsprechenden Wert. Auf die drei genannten trifft es aber nicht zu. Sie haben nicht in Münster studiert. Es wäre also eine Überlegung, nach ihnen zu suchen, um die wirklichen Stars der Universität stärker herauszustellen.<sup>60</sup>

Ich komme zum Fazit für diesen Teil. Es gibt zwei gute Nachrichten. Erstens, die Universität Münster spielt oben mit. Zweitens, sie hat noch Steigerungspotential. Die Universität ist also schon in der oberen Klasse, aber nicht unbedingt ganz oben. Münster ist in Deutschland nicht auf dem ersten Platz und im weltweiten Ranking gehört es eben nicht zu den Top 100 oder gar den Top 50. Die Universität Münster ist gut dabei, aber nicht sehr gut.

### **3. Was sollen wir tun?**

Das leitet über zu der Frage, was wir tun sollen. Es ist zu überlegen, wie die Universität Münster noch besser werden kann. Ich diskutiere das jetzt wie anfangs angekündigt aus der Universitätsperspektive, nicht aus der Perspektive der Politik. Es geht also nicht um Überlegungen wie die, was alles möglich wäre, wenn man der Universität zehn Milliarden Euro oder alle erdenklichen Freiheiten gäbe oder etwas Ähnliches. Das wäre wahrscheinlich sehr hilfreich, nur haben wir darauf direkt überhaupt keinen Einfluss.

Aus der Universitätsperspektive heraus ist zu überlegen, was die Universität eigentlich tun kann oder sollte, um sich weiter zu verbessern. Dazu möchte ich die folgenden zehn Thesen unterbreiten:

*These 1: Stets streben, so gut wie möglich zu sein/werden.*

Die erste These ist fast trivial, doch wird sie in der Praxis häufig missachtet. Man sollte stets danach streben, so gut wie möglich zu sein oder zu werden. Das muss gar nicht heißen, den Platz eins von Harvard zu schlagen. Das ist nicht realistisch und das sollte man deshalb wohl auch gar nicht versuchen. Aber in den Möglichkeiten, die man hat, sollte man versuchen, so weit zu gehen, wie es geht.

Gerhard Casper, Präsident der Stanford University von 1992 bis 2000, hat noch während seiner Amtszeit die Mission von Stanford in zwei Worten zusammengefasst: „High Quality!“<sup>61</sup> Es wäre also zu überlegen, ob man nicht, anstatt lange Strategiepapiere und Visionen zu schreiben, einfach sagen sollte: Wir wollen nur hohe wissenschaftliche Qualität, und alles andere ordnet sich dem unter.

*These 2: Ziel und Kernkompetenz sind Forschung und Lehre.*

Dann ist zu überlegen, worin eine Universität eigentlich gut sein und besser werden will. In einem privatwirtschaftlichen Unternehmen würde man sich fragen, was die Kernkompetenzen

---

<sup>60</sup> Nachträglich wurde ich dankenswerterweise darauf hingewiesen, dass Johannes Georg Bednorz, der 1987 zusammen mit Karl Alexander Müller den Nobelpreis für Physik wegen Durchbrüchen bei der Supraleitung keramischer Materialien erhielt, hier in Münster studierte. Außerdem hat Gerd Faltings hier studiert, der 1986 als bislang einziger Deutscher die Fields-Medaille für seinen Beweis der Mordellschen Vermutung und Arbeiten in der algebraischen Geometrie verliehen bekam.

<sup>61</sup> Zitiert nach Müller-Böling/Fedrowitz (1998), S. 7.

sind und was das eigentliche Ziel des Unternehmens. Das ist für Universitäten ganz klar, nämlich Forschung und Lehre.<sup>62</sup> Alles andere muss vor diesem Hintergrund gerechtfertigt werden, es muss einen Bezug zu diesen Kernkompetenzen haben, deren Exzellenz gleichzeitig das Ziel darstellt.

*These 3: Gelder (insb. Drittmittel) sind nur Mittel zum Zweck.*

In keinem Fall trifft zu, dass Geld an sich das Ziel ist. Für Universitäten ist das schon gar nicht so. Geld ist offensichtlich nur Mittel zum Zweck,<sup>63</sup> und das gilt insbesondere auch für Drittmittel. Diese sind ein durchlaufender Posten, und wenn sie dazu führen, dass die Forschungsleistungen besser werden oder die Lehre sich verbessert, dann ist das positiv. Wenn sie aber nicht zu solchen Verbesserungen führen, sind sie einfach verpufft. Sie sind dann in gewisser Weise ineffizient und negativ zu bewerten. Es ist sogar vorstellbar, dass durch Drittmittel Forschung und Lehre schlechter statt besser werden, wenn Wissenschaftler sich auf die Gewinnung von Drittmitteln und die Bedienung von z. T. ganz unakademischen Interessen wissenschaftsferner Drittmittelgeber konzentrieren.

*These 4: Outcome je ursprünglichen Euro zählt.*

Dann ist zu fragen, was eigentlich die relevante Vergleichseinheit ist. Die betrachteten Rankings hatten die Leistungen ganzer Universitäten, aber auch von Fachbereichen absolut oder anteilig pro Wissenschaftler miteinander verglichen. Aus ökonomischer Sicht ist die richtige Bezugsgröße hingegen der *Outcome* an Forschungs- und Lehrleistungen pro Euro, und zwar je ursprünglichen Euro. Also wenn eine Universität über eine gewisse Summe an finanziellen Mitteln verfügt, Münster wie erwähnt über 291 Millionen Euro, dann muss sie sich fragen, wie sie aus diesem Geld das meiste in wissenschaftlicher Hinsicht machen kann.

Es kann beispielsweise sein, dass Geld aufgewendet werden muss, um mehr Geld in Form von Drittmitteln wieder hereinzubekommen. Dann ist abzuwägen, wie hoch ursprünglich, vor dem Einwerben der Drittmittel, der nötige Aufwand ist – das wäre die relevante Inputgröße – und wie viel dann dafür am Ende an *Outcome* herauskommen wird. Die Drittmittel sind dabei sozusagen ein durchlaufender Posten und werden wie eine Investition betrachtet, als ein Umweg, um Forschung und Lehre zu produzieren. Es ist also bei jedem Euro zu überlegen, wo er am besten für letztlich wissenschaftliche Zwecke eingesetzt werden kann, selbst wenn seine direkte Verwendung nichtwissenschaftlicher Art ist.

*These 5: Es gibt verschiedene Größen- und Pfadeffekte.*

Außerdem ist zu beachten, dass es Größen- und Pfadeffekte gibt. (Positive) Größeneffekte bedeuten, dass eine um x % größere Universität *ceteris paribus* eine mehr als x % höhere

---

<sup>62</sup> Gegebenenfalls ist das zur Differenzierung zwischen verschiedenen Universitäten noch näher zu spezifizieren, z. B. in welchen Fächern oder Arten der Lehre und Forschung eine Universität im Verhältnis zu anderen besonders gut ist und noch besser werden möchte.

<sup>63</sup> Ulrich Hommel, Rektor der European Business School (EBS) ist allerdings der entgegengesetzten Auffassung: „Forschung kann daher nur Mittel zum Zweck und kein Endziel sein. Sie dient der unmittelbaren Veräußerung am Markt“ (Hommel 2004). Die „Begründung“ für diese Position, auf die sich „daher“ bezieht, lautet im vorhergehenden Satz: „Öffentlich-rechtliche Universitäten werden nur dann auf die Signale des Marktes reagieren, wenn ihre finanzielle Ausstattung zu einem wesentlichen Grad durch eigenständig erzielte Umsätze bestimmt wird.“ Das mag stimmen, wirft jedoch die Frage auf, ob das Reagieren auf Marktsignale nicht doch eher Mittel für gute Forschung statt umgekehrt deren Zweck sein sollte.

Leistung aufweist. Ein verdoppelter Input führt zu einem mehr als doppelt so großen Output. Auf der einen Seite benannte ich eben die Größe, z. B. der Universität Münster, als einen zu relativierenden Faktor in den Rankings. Auf der anderen Seite ist sie jedoch ein real wichtiger Faktor. Dass Münster groß ist, hat auch bestimmte Vorteile, zum Beispiel in der Wahrnehmung.

Wenn Harvard nur ein Prozent seiner Größe hätte, wäre es vielleicht noch besser pro Kopf, aber es wäre dann so klein, dass es vermutlich auch nicht mehr auf Platz eins dieser Rankings kommen würde. Die Wahrnehmung kann also eine wichtige Rolle spielen. Die Personalverantwortlichen von Unternehmen wissen z. B. ganz einfach, dass es die Universität Münster gibt. Wenn die Personaler den Ruf von Universitäten beurteilen, spielt der Größeneffekt ebenfalls eine Rolle. Um den Ruf beurteilen zu können, muss man den Betreffenden kennen, und wenn es bei einer kleinen Universität nur drei Absolventen im Jahr gibt, dann kennen die meisten Personalverantwortlichen davon wahrscheinlich keinen. Das heißt, es gibt hier einen Größenvorteil, der real ist und der sich auch nutzen lässt.

Ein anderer Größenvorteil ist die Möglichkeit einer stärkeren Arbeitsteilung. Wenn eine Universität viele Professoren hat, können sich diese auf bestimmte Themen spezialisieren und auf jeweils ihrem Gebiet besser werden. Die Verwaltung kann verkleinert werden, wenn sich Größeneffekte ausnutzen lassen. Die Verwaltung darf sich dabei jedoch nicht verdoppeln; es sollte nicht so sein, dass jede Fakultät noch einmal dasselbe wie die zentrale Universitätsverwaltung macht. Hier gibt es stattdessen echtes Einsparpotential.

Ein weiterer Gesichtspunkt sind die schon benannten Pfadeffekte. Wenn man an einem bestimmten Punkt startet, muss man von diesem Punkt ausgehen. Wenn eine Universität über bestimmte Professoren verfügt, muss sie zunächst diese Situation als Ausgangslage hinnehmen. Wenn man eine gewisse Reputation hat, kann es sein, dass es sehr schwierig ist, diese wieder zu verändern. Die bisherigen Rankings betreffen z. B. staatliche Universitäten nicht unmittelbar, weil ihr Geld bislang aus davon unberührten Quellen stammt. Aber wenn die Rankings irgendwann existentiell wichtig werden sollten, weil z. B. die staatlichen Mittel daran gekoppelt werden oder zukünftige Zahler von Studiengebühren ihre Ortswahl danach ausrichten, wäre es entscheidend, dass man gleich von einer guten Position aus startet. Denn es ist sehr viel schwieriger, sich von unten hoch zu arbeiten, als schon von einer oberen Position zu beginnen und diese zu halten oder noch auszubauen. Die Rankingergebnisse dürften sich selbst reproduzieren und verstärken, wenn Studierende, Wissenschaftler und Geldgeber sich daran ausrichten.<sup>64</sup>

*These 6: (Unternehmerische) Universitäten sind keine Verwaltungen; Verordnungen etc. sind Restriktionen.*

Wohl nicht nur aus ökonomischer Sicht ist leicht einzusehen, dass es sich bei Universitäten keinesfalls um Verwaltungen handelt, sondern sie stattdessen unternehmerisch zu begreifen sind. Die Verordnungen der Ministerialbürokratie und die weiteren Vorgaben der Politik sind für Universitäten Restriktionen, und zwar im doppelten Wortsinne. Die Universitäten können daran nichts ändern und müssen die Vorschriften einhalten; doch diese Normerfüllung ist dabei keineswegs ein universitäres Ziel, sondern schlicht Nebenbedingung beim wissenschaftlichen Arbeiten. Entsprechend sollten die Universitäten nicht voraussetzenden Gehorsam

---

<sup>64</sup> Das kann im Übrigen für Rankings sprechen, selbst wenn sie anfangs schlecht gemacht sind, weil sie dadurch zu selbst erfüllenden Prophezeiungen werden und eine Koordinierungsfunktion übernehmen können, vgl. Korobkin (1998).

zeigen, sondern stets überlegen, was für Forschung und Lehre unter den gegebenen Restriktionen am besten ist.

*These 7: Gute Berufungspolitik ist entscheidend.*

Damit erscheint die Berufungspolitik als ein Schlüssel, an bzw. mit dem man wirklich etwas drehen kann auf der Universitätsebene. Hier gibt es meines Erachtens einen wirklichen Spielraum. Wenn der Markt für Professoren perfekt wäre, würde jede Universität immer das erhalten, was pro Euro eben erhältlich ist auf diesem Markt. Aber ich vermute aus meiner bisherigen noch nicht so langen Erfahrung, dass in diesem Bereich echte Schnäppchen möglich sind und sich umgekehrt auch viel Geld für wenig Qualität verpulvern lässt. Man sollte zum Beispiel gründlich überlegen, wofür man ausschreibt. Um wirklich die Besten zu kriegen, müsste man vermutlich recht breit ausschreiben und genau prüfen, wer wirklich der Beste ist, anstatt ganz eng auszuschreiben und dann zu sehen, was man an wenigen einschlägigen Bewerbern für Auswahl hat.<sup>65</sup> Es ist außerdem genau zu überlegen, wen man weshalb nimmt. Leitfrage sollte stets sein, was die betreffende Person der Universität für Forschung und Lehre bringt.

*These 8: Geld alloziert statt motiviert Wissenschaftler.*

Die folgende Überlegung hinsichtlich der Frage, wie Geld die Wissenschaft bzw. Wissenschaftler beeinflusst, ist umstritten unter Wirtschaftswissenschaftlern. Es ist wohl unstrittig, dass Geld einen Einfluss auf Wissenschaft und Wissenschaftler hat. Doch ich vermute, dass der Einfluss vor allem allozierend ist, also Personen zur Wissenschaft insgesamt sowie einzelnen Orten und Stellen zuordnet. Wer nach Münster kommt, hängt davon ab, wie viel Geld hier dem Betreffenden geboten wird. Von diesem Geld hängt auch ab, wer hier bleibt und welche Ausstattung die Wissenschaftler vor Ort haben, mit der sie dann etwas anfangen können.

Was die Motivation betrifft, denke ich hingegen – das ist nun der strittige Punkt –, dass die Wissenschaftler nicht wirklich durch das Geld motiviert werden. Es gibt die zuvor angesprochene Allokationsfunktion. Wenn wir kein Geld mehr kriegen würden, müssten wir uns einen anderen Job suchen. Wenn wir woanders das Doppelte für die gleiche Arbeit erhielten, gingen wir dorthin. Aber wir würden dort nicht unbedingt doppelt so motiviert sein und doppelt so hart arbeiten. Wir würden vielleicht sogar weniger hart und vor allem weniger viel arbeiten, schließlich bräuchten wir mehr Zeit zum Geldausgeben. Entsprechend ist der Motivations Einfluss von mehr Geld hier vor Ort in Münster nicht so eindeutig.

Woran lässt sich die behauptete geringe Bedeutung des Motivationsaspekts empirisch nachweisen? Ein Hinweis wäre, dass die Wissenschaftler an Universitäten vermutlich auf richtig viel Geld verzichten. Es gibt dazu empirische Untersuchungen. Die Größenordnung des Verzichts liegt bei mindestens 25 Prozent weniger Gehalt bei gegebener Qualifikation, bei gegebenem Arbeitseinsatz usw.<sup>66</sup> Das deutete darauf hin, dass dann, wenn es uns vor allem

---

<sup>65</sup> Vgl. Schwanitz (1996), S. 316: „In jeder Berufungskommission gab es die Mitglieder, die einfach den Besten ihres Faches haben wollten, und diejenigen, die mit Hilfe der Stellenausschreibung die Qualität unterliefen. War etwa eine Stelle mit Schwerpunkt »Stadtsoziologie« ausgeschrieben, wurde der beste Soziologe unter den Bewerbern regelmäßig mit dem Argument torpediert, der Drittbeste hätte aber mehr über Stadtsoziologie gearbeitet. Und im Handumdrehen hatte sich die Kommission in die Vertreter der Qualität und die Advokaten des Ausschreibungstextes gespalten.“

<sup>66</sup> Stern (2004) zeigt einen entsprechenden Gehaltsrückgang für promovierte Biologen in Firmen, die ihnen das wissenschaftliche Publizieren erlauben (während Universitäten wissenschaftlich viel mehr Freiheiten bieten).

um das Geld gehen würde, wir gar nicht hier gelandet wären. Das gilt auch für Fächer wie Philosophie oder Geschichte, bei denen man auf der Universität vielleicht mehr verdienen kann, als auf dem freien Markt möglich ist. Aber die entsprechenden Kollegen haben sich vorher für diese Fächer und damit von vornherein für geringere Gehälter entschieden, um ihren wissenschaftlichen Neigungen nachgehen zu können.

Ein anderer Hinweis wäre, um hier noch eine wichtige Person zu nennen, George Soros. Er ist ein Multimilliardär, der berühmt dafür ist, dass er sehr erfolgreich mit Devisen spekuliert hat und sogar das britische Pfund bzw. die Bank of England besiegen konnte und damit Milliarden verdiente. Ursprünglich hat er Philosophie studiert und dann später wohl gemeint, dass das, was er in seinem Leben erreichen wollte, gar nicht die ganzen Milliarden waren, sondern er am liebsten einen Essay schreiben würde, der bis zum Ende der Zivilisation Bestand hat.<sup>67</sup> Dazu lässt sich feststellen, dass er in gewisser Weise seinen Beruf verfehlt hat. Außerdem kann man folgern, dass, wenn jemand reich genug ist, das Geld sozusagen keine Rolle mehr spielt. Das Geld motiviert in diesem Fall nicht, sondern lässt Platz für andere Wünsche. Das muss nicht heißen, wie man etwa bei der Diskussion um intrinsische vs. extrinsische Anreize denken könnte,<sup>68</sup> dass alles nur aus Idealismus getan wird. Es kann auch sein, dass ein Mann wie Soros einfach berühmt sein will. Das wäre auch extrinsisch, aber es handelt sich nicht um Geld, und es ist auch keine Sache, die man so einfach kaufen kann.

*These 9: Es gibt organisatorisch und personalpolitisch keine beste Lösung, das Zusammenspiel ist relevant.*

Noch ein Punkt aus dem Bereich, aus dem ich eigentlich herkomme, aus dem Bereich Personal und Organisation. Dort gibt es, wie in anderen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre auch, eine Effizienzfaktoren-Forschung. Man fragt dabei zum Beispiel, ob autoritäre Führung eigentlich zu besseren Ergebnissen führt als Teamorientierung. Man hat lange nach eindeutigen Antworten gesucht, doch es kommt nichts dabei heraus.<sup>69</sup> Das gilt für alle möglichen Bereiche, also z. B. auch die Art der Organisation, ob ein Unternehmen viele Hierarchieebenen haben soll oder nur wenige. Man findet nicht heraus, dass die Firmen, die viele haben, besser sind als die, die wenige haben, aber es ergibt sich auch nicht das umgekehrte Resultat. Ebenso ist es bei Insourcing gegenüber Outsourcing. Auch hier gibt es keine Standardlösung, die immer gilt. Wenn man es sich genauer ansieht, ist die Organisation trotzdem keineswegs völlig beliebig, sondern man hat zuvor lediglich zu ungenau hingesehen bzw. falsch gefragt.

Was wirklich wichtig ist, ist das Zusammenspiel von verschiedenen Maßnahmen. Wenn ein Unternehmen autoritäre Führung hat, muss es auch noch bestimmte andere Elemente haben, die alle zueinander passen.<sup>70</sup> Das gilt, denke ich, auch für die Universitäten und ihre Reformen. Es ist häufig ein einzelnes Detail, welches vehement befürwortet oder abgelehnt wird. Aber solche einzelnen Details sind gar nicht der entscheidende Punkt. Das amerikanische System funktioniert, das alte deutsche hat funktioniert und das neue deutsche wird voraussichtlich auch irgendwie funktionieren. Was wichtig ist, ist das Zusammenwirken der einzelnen Maßnahmen. Kann man sich zum Beispiel seine Studierenden aussuchen, dann hängen damit bestimmte andere Dinge zusammen, und wenn man das nicht kann, kann man diese anderen Maßnahmen auch gleich wieder vergessen.

---

<sup>67</sup> Vgl. o. V. (2002b).

<sup>68</sup> Vgl. Dilger (2004).

<sup>69</sup> Vgl. Nicolai/Kieser (2002) mit vielen weiteren Nachweisen.

<sup>70</sup> Vgl. Baron/Kreps (1999) und Roberts (2004).

*These 10: Langfristige Autonomiesicherung erfordert den systematischen Aufbau einer dauerhaften Stiftung.*

Damit komme ich zu meinem letzten Punkt, der langfristigen Autonomiesicherung. Forschung und Lehre, also Wissenschaft langfristig an die erste Stelle zu rücken, erfordert meiner Meinung nach den systematischen Aufbau einer dauerhaften Stiftung, so dass die Universität nicht abhängig ist von der Politik, der Wirtschaft oder anderen Geldgebern.

Das schließt den Kreis bezüglich Wilhelm von Humboldt. Dieser hat damals vor fast zweihundert Jahren gefordert, dass der preußische König eine Stiftung einrichten soll, indem er der zu gründenden Berliner Universität Domänen überlässt, die pro Jahr 150.000 Reichstaler abwerfen sollten.<sup>71</sup> Wenn man das umrechnet, wären das vielleicht rund 10 Millionen Euro.<sup>72</sup> Humboldt wollte also quasi Grundstücke für die Universität haben, die diese Summe pro Jahr abwerfen. Danach wäre die Universität unabhängig gewesen von dem, was der König oder andere Geldgeber noch zu geben bereit gewesen wären. Diese Idee ist damals gescheitert. Die Universität ist in Berlin zwar eingerichtet worden, die gewünschten Domänen hat sie allerdings nie bekommen.

Es gibt aber auch andere Beispiele, etwa Harvard. Harvard ist uralt. Die ersten Stiftungen wurden dort schon im 17. Jahrhundert eingerichtet. Vor gut 100 Jahren, also Ende des 19. Jahrhunderts, ging es dann aber erst richtig los. Dabei war auch dieser Anfang gar nicht so übermäßig groß. Die großen US-amerikanischen Privatuniversitäten fingen an mit einem Stiftungsvermögen in einer Größenordnung von 1.000.000 Dollar, was natürlich auf die heutige Zeit umgerechnet deutlich mehr ist, doch auch nicht unerreichbar viel. Dieses Stiftungsvermögen wurde dann systematisch ausgebaut.

Unsere Stiftungsprofessuren dagegen sind keine echten Stiftungen, die auf Dauer angelegt wären. Das Geld wird sofort wieder ausgegeben, meist auf fünf Jahre verteilt. In Harvard ging man so vor, dass alle finanziellen Mittel in langfristige Anlagen gesteckt wurden. Daraus ist heute ein Stiftungsvermögen von 22,6 Milliarden Dollar entstanden.<sup>73</sup> Dieses besteht aus 10.500 verschiedenen Fonds. Es gibt also nicht eine große Stiftung, die Harvard finanziert, sondern es sind 10.500 kleine Stiftungen, die jeweils einen ganz bestimmten Zweck haben, zum Beispiel nur für wirtschaftswissenschaftliche Forschung oder nur für Athleten Geld bereitstellen, also für bestimmte Unterzwecke.

Was in Harvard ebenfalls besonders gut gelingt und was sich hier vielleicht auch nachahmen ließe, ist die Erwirtschaftung hoher Renditen. Harvard erzielte zum Beispiel von 2003 auf 2004 eine Rendite von 21,1 Prozent.<sup>74</sup> Das ist angesichts des hohen Stiftungsvermögens ein Zuwachs von knapp vier Milliarden Dollar. Allerdings ergeben sich, wenn man so groß ist – damit würde man hier zum Glück nicht anfangen –, andere Probleme. So haben die beiden Hauptstiftungsverwalter jeweils individuell 35 Millionen Dollar verdient. Die Größenordnung, die hierzulande für eine Elite-Universität im Jahr in Aussicht gestellt wurde, waren 25 Millionen Euro.<sup>75</sup> Die beiden Vermögensverwalter haben also persönlich jeweils mehr

---

<sup>71</sup> Siehe Humboldt (1809b), wobei ihm zwei Monate zuvor noch 60.000 Reichstaler an jährlichen Einkünften ausreichend erschienen (Humboldt 1809a).

<sup>72</sup> Vgl. im Internet unter [http://www.moneymuseum.com/cgi-shl/forum\\_neu/UltraBoard.pl?Action=ShowPost&Board=WertdesGeldes&Post=11&Idle=0&Sort=0&Order=Descend&Page=0&Session=](http://www.moneymuseum.com/cgi-shl/forum_neu/UltraBoard.pl?Action=ShowPost&Board=WertdesGeldes&Post=11&Idle=0&Sort=0&Order=Descend&Page=0&Session=) (Stand 15.05.2001, aufgerufen am 04.01.2005).

<sup>73</sup> Vgl. President and Fellows of Harvard College (2004).

<sup>74</sup> Vgl. o. V. (2004c).

<sup>75</sup> Siehe Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004).

verdient, als hier eine ganze Universität bekommen soll.<sup>76</sup> Der Nachteil daran ist allerdings, wenn sie so viel verdienen – sie erzeugen sozusagen vier Milliarden und kriegen dafür je 35 Millionen –, dass es schwierig wird, zum Beispiel einen kleinen Spender zu überreden, dass er 1.000 Dollar spenden soll. Der sagt dann: „Moment mal, da verdient doch einer bei euch 35 Millionen!“ Harvard hat also das Problem, dass es in gewisser Weise schon zu groß und reich ist. Aber ich bin der Ansicht, dass es sinnvoll ist, damit anzufangen. Um solche Luxusprobleme kann man sich dann immer noch in hundert Jahren kümmern.

Ein anderes Beispiel, diesmal aus Deutschland, ist Hasso Plattner, seines Zeichens Gründer bzw. Mitbegründer von SAP. Er hat 200 Millionen Euro gestiftet für ein Informatik-Institut in Potsdam. Solch eine Stiftung darf man allerdings auch nicht blauäugig machen. Ich sollte hier jetzt nicht eine Dose hinstellen und wir fangen sofort an, die Stiftung einzurichten. Das deutsche Stiftungsrecht hat beispielsweise gewisse Nachteile. Plattner hat Aktien eingelegt, und wenn die Aktien jetzt verkauft werden sollen, muss Körperschaftsteuer bezahlt werden.<sup>77</sup> Man sollte sich also solche Erfahrungen genau ansehen. Es könnte überlegt werden, ob man nicht sogar die Stiftung in einem anderen Land betreibt.

Doch weil jetzt in gewisser Weise, obwohl viel über Geldknappheit geklagt wird, noch die guten Jahre sind und die richtig großen Kürzungen der staatlichen Mittel wohl erst noch kommen werden, ist ernsthaft zu überlegen, ob es sich nicht lohnt, dafür vorzusorgen und die finanzielle Autonomie der Westfälische Wilhelms-Universität Münster langfristig durch dauerhafte Stiftungen abzusichern.

Damit schließe ich. Ich wünsche der Universität weiterhin viel Erfolg und bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

## Literatur

Akerlof, George A. (1976): „The Economics of Caste and of the Rat Race and Other Woeful Tales“, *Quarterly Journal of Economics* 90, S. 599-617.

Baron, James N./Kreps, David M. (1999): „Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers“, Hoboken (NJ).

Berghoff, Sonja/Federkeil, Gero/Giebisch, Petra/Hachmeister, Cort-Denis/Müller-Böling, Detlef (2002): „Das Forschungsranking deutscher Universitäten: Analysen und Daten im Detail“, Arbeitspapier Nr. 40 des CHE, Gütersloh; im Internet unter <http://www.che.de/downloads/AP40.pdf> (Stand 10.12.2002, aufgerufen am 04.01.2005).

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004): „Spitzenuniversitäten für Deutschland: Wettbewerb Exzellenzinitiative“, im Internet unter <http://www.bmbf.de/de/1321.php> (Stand unbekannt, aufgerufen am 20.11.2004).

Deutsche Forschungsgemeinschaft (2003): „Förder-Ranking 2003: Institutionen – Regionen – Netzwerke; DFG-Bewilligungen und weitere Basisdaten öffentlich geförderter Forschung“, Bonn; im Internet unter [http://www.dfg.de/ranking/download/dfg\\_foerder\\_ranking\\_2003.pdf](http://www.dfg.de/ranking/download/dfg_foerder_ranking_2003.pdf) (Stand 13.04.2004, aufgerufen am 10.01.2005).

---

<sup>76</sup> Vgl. o. V. (2004c).

<sup>77</sup> Vgl. Plattner (2005).



- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2004): „DFG-Bewilligungen 1999 bis 2001 je Hochschule und Wissenschaftsbereich“, im Internet unter [http://www.dfg.de/ranking/institutionen/dfg\\_bewilligungen\\_3\\_5.html](http://www.dfg.de/ranking/institutionen/dfg_bewilligungen_3_5.html) (Stand 02.03.2004, aufgerufen am 10.01.2005).
- Dilger, Alexander (2000a): „Eine ökonomische Argumentation gegen Studiengebühren“, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 29, S. 308-313.
- Dilger, Alexander (2000b): „Plädoyer für einen Sozialwissenschaftlichen Zitationsindex“, *Die Betriebswirtschaft* 60, S. 473-484.
- Dilger, Alexander (2001): „Was lehrt die Prinzipal-Agenten-Theorie für die Anreizgestaltung in Hochschulen?“, *Zeitschrift für Personalforschung* 15, S. 132-148.
- Dilger, Alexander (2003): „Zur Institutionalisierung der kumulativen Habilitation“, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 55, S. 98-110.
- Dilger, Alexander (2004): „Negative Wirkungen verstärkter Anreize aus ökonomischer Sicht“, *Journal für Betriebswirtschaft* 54, S. 16-23.
- Dreitzel, Hans P. (1962): „Elitebegriff und Sozialstruktur: Eine soziologische Begriffsanalyse“, Stuttgart.
- Dyckhoff, Harald/Rassenhövel, Sylvia/Gilles, Roland/Schmitz, Christian (2005): „Beurteilung der Forschungsleistung und das CHE-Forschungsranking betriebswirtschaftlicher Fachbereiche“, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 34, S. 62-69.
- faktor technik (2004): „Niederschlagsmengen in der Bundesrepublik Deutschland“, im Internet unter <http://faktor-t.de/niederschlagsmengen.htm> (Stand 29.11.2004, aufgerufen am 11.02.2005).
- Faria, João Ricardo (2005): „Is there a Trade-off between Domestic and International Publications?“, *Journal of Socio-Economics* 34, S. 269-280.
- Felton, James/Mitchell, John/Stinson, Michael (2004): „Web-Based Student Evaluation of Professors: The Relations Between Perceived Quality, Easiness, and Sexiness“, *Assessment and Evaluation in Higher Education* 29, S. 91-108.
- Flitner, Andreas/Giel, Klaus (Hg.) (1969): „Wilhelm von Humboldt – Werke IV: Schriften zur Politik und zum Bildungswesen“, 2. Aufl., Darmstadt.
- Friedmann, Jan/Hackenbroch, Veronika/Hipp, Dietmar/Klawitter, Nils/Koch, Julia/Lakotta, Beate/Mohr, Joachim/Schmitz, Christoph/Thimm, Katja/Wüst, Christian (2004): „Die Elite von morgen“, *Der Spiegel*, Nr. 48 vom 22.11.2004, S. 178-200.
- Gauger, Jörg-Dieter (2004): „Zwischen ‘Elite’ und ‘Verwahrnalt’: Zur Einführung in die aktuelle hochschulpolitische Diskussion“, in: Gauger, Jörg-Dieter/Poeschel, Jürgen (Hg.): „Zur Krise und Reform der Universität“, *Zukunftsforum Politik* Nr. 60, herausgegeben von der Konrad-Adenauer-Stiftung, Sankt Augustin, S. 7-40.
- Glötz, Peter (1999): „Studieren in Erfurt: Begrüßungsadresse für den Jahrgang 1999“, im Internet unter <http://www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-1129/glötz.html> (Stand 29.11.2002, aufgerufen am 14.01.2005).
- Gräf, Peter Leo/Kamp, Matthias (2004): „Schöne Blumen“, *Wirtschaftswoche*, Nr. 4 vom 15.01.2004, S. 22 f. u. 25.
- Hartmann, Michael (2002): „Der Mythos von den Leistungseliten: Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft“, Frankfurt a. M.
- Hartmann, Michael (2004): „Elitesoziologie: Eine Einführung“, Frankfurt a. M.

- Hohmann-Dennhardt, Christine (1998): „Rede von Frau Staatsministerin Dr. Hohmann-Dennhardt zur Einbringung des Entwurfs der Landesregierung für das Hessische Hochschulgesetz am 29.01.1998“, im Internet unter <http://www.forum.uni-kassel.de/hsr/statements/29Jan98.hmwk.shtml> (Stand 17.02.2000, aufgerufen am 14.01.2005).
- Hommel, Ulrich (2004): „Keine Elitehochschulen ohne ordnungspolitische Reformen“, im Internet unter <http://www.ebs.de/ebs/news/newsdetail.php?ID=1550> (Stand 29.07.2004, aufgerufen am 14.01.2005).
- Humboldt, Wilhelm Freiherr von (1792): „Ideen zu einem Versuch, die Grenzen der Wirksamkeit des Staats zu bestimmen“, Wiederabdruck 1962, Stuttgart.
- Humboldt, Wilhelm Freiherr von (1809a): „Antrag auf Errichtung der Universität Berlin“, Königsberg am 12.05.1809; wiederabgedruckt in: Flitner, Andreas/Giel, Klaus (Hg.): „Wilhelm von Humboldt – Werke IV: Schriften zur Politik und zum Bildungswesen“, 2. Aufl., Darmstadt 1969, S. 29-35.
- Humboldt, Wilhelm Freiherr von (1809b): „Antrag auf Errichtung der Universität Berlin“, Königsberg am 24.07.1809; wiederabgedruckt in: Flitner, Andreas/Giel, Klaus (Hg.): „Wilhelm von Humboldt – Werke IV: Schriften zur Politik und zum Bildungswesen“, 2. Aufl., Darmstadt 1969, S. 113-120.
- Humboldt, Wilhelm Freiherr von (1810): „Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin“, Berlin; wiederabgedruckt in: Flitner, Andreas/Giel, Klaus (Hg.): „Wilhelm von Humboldt – Werke IV: Schriften zur Politik und zum Bildungswesen“, 2. Aufl., Darmstadt 1969, S. 255-266.
- Isely, Paul/Singh, Harinder (2005): „Do Higher Grades Lead to Favorable Student Evaluations?“, *Journal of Economic Education* 36, S. 29-42.
- Kant, Immanuel (1800): „Logik: ein Handbuch zu Vorlesungen“, zusammengestellt von Jäsche, Gottlob Benjamin, herausgegeben von Nicolovius, Friedrich, Königsberg; wiederabgedruckt in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): „Immanuel Kant: Werke in sechs Bänden, Band III – Schriften zur Metaphysik und Logik“, 5. Nachdruck, Darmstadt 1983, S. 417-582.
- Korobkin, Russell (1998): „In Praise of Law School Rankings: Solutions to Coordination and Collective Action Problems“, *Texas Law Review* 77, S. 403-428.
- Kräkel, Matthias/Schauenberg, Bernd (1994): „Rattenrennen und Beförderungen“, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 23, S. 224-230.
- Litzenberger, Timo/Sternberg, Rolf (2004): „Leuchttürme oder Lichterkette? Zur bibliometrischen Evaluation von Forschungsleistungen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften“, *Forschung & Lehre* 11, S. 612-615.
- Mayerhöfer, Alexander (2004): „Wahre Elite“, *Capital*, Nr. 6 vom 04.03.2004, S. 96-102; im Internet finden sich die Rankingergebnisse unter <http://www.capital.de/sk/art/257304.html> (Stand 23.06.2004, aufgerufen am 07.01.2005).
- Mayerhöfer, Alexander (2005): „Vormarsch der Privaten“, *Capital*, Nr. 6 vom 03.03.2005, S. 94-100.
- Miyazaki, Hajime (1977): „The Rat Race and Internal Labor Markets“, *Bell Journal of Economics* 8, S. 394-418.
- Müller-Böling, Detlef/Fedrowitz, Jutta (1998): „Resümee“, in: dieselben (Hg.): „Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen: Verantwortung – Rechenschaft – Entscheidungsfähigkeit“ Gütersloh, S. 7-10.

- Münch, Ingo von (2005): „‘Elite-Universitäten’: Leuchttürme oder Windräder?“, Hamburg.
- Nicolai, Alexander/Kieser, Alfred (2002): „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“, *Die Betriebswirtschaft* 62, S. 579-596.
- o. V. (2002a): „Gerhard Johannes Paul Domagk: Pathologe, Bakteriologe“, im Internet unter <http://www.m-ww.de/persoenlichkeiten/domagk.html> (Stand 14.08.2002, aufgerufen am 14.01.2005).
- o. V. (2002b): „Philosopher manqué“, Buchbesprechung zu „Soros: The Life and Times of a Messianic Billionaire – by Michael T. Kaufman“, *The Economist* vom 14.02.2002.
- o. V. (2004a): „Universität“, im Internet unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Universit%C3%A4t> (Stand 28.12.2004, aufgerufen am 13.01.2005).
- o. V. (2004b): „Eliteuniversität“, im Internet unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Eliteuniversit%C3%A4t> (Stand 28.12.2004, aufgerufen am 13.01.2005).
- o. V. (2004c): „Harvard reichste Universität“, *Forschung & Lehre* 11, S. 541.
- o. V. (2005a): „Elite“, im Internet unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Elite> (Stand 04.01.2005, aufgerufen am 13.01.2005).
- o. V. (2005b): „Münster (Kirche)“, im Internet unter [http://de.wikipedia.org/wiki/M%C3%BCnster\\_%28Kirche%29](http://de.wikipedia.org/wiki/M%C3%BCnster_%28Kirche%29) (Stand 05.01.2005, aufgerufen am 13.01.2005).
- o. V. (2005c): „Geschichte Münsters“, im Internet unter [http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte\\_M%C3%BCnsters](http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_M%C3%BCnsters) (Stand 10.01.2005, aufgerufen am 13.01.2005).
- o. V. (2005d): „Liste der flächengrößten Städte und Gemeinden Deutschlands“, im Internet unter [http://de.wikipedia.org/wiki/Liste\\_der\\_fl%C3%A4chengr%C3%B6%C3%9Ften\\_St%C3%A4dte\\_Deutschlands](http://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_fl%C3%A4chengr%C3%B6%C3%9Ften_St%C3%A4dte_Deutschlands) (Stand 12.01.2005, aufgerufen am 13.01.2005).
- o. V. (2005e): „Münster (Westfalen)“, im Internet unter [http://de.wikipedia.org/wiki/M%C3%BCnster\\_%28Westfalen%29](http://de.wikipedia.org/wiki/M%C3%BCnster_%28Westfalen%29) (Stand 11.01.2005, aufgerufen am 13.01.2005).
- Plattner, Hasso (2005): „Zum Wachstum verurteilt“, Spiegel-Gespräch mit Kerbusk, Klaus-Peter/Tuma, Thomas, *Der Spiegel*, Nr. 1 vom 03.01.2005, S. 56-59.
- President and Fellows of Harvard College (2004): „Harvard’s Endowment Funds“, im Internet unter <http://www.hno.harvard.edu/guide/finance/> (Stand 17.09.2004, aufgerufen am 17.01.2005).
- Roberts, John (2004): „The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth“ Oxford, New York.
- Scholz, Christian (2005): „Sprachforscher verunglimpfen gut gemeinte Idee: Die Jury kritisiert einen Begriff, der Mitarbeiter als Träger von Fähigkeiten und Erfahrungen ansieht und nicht als Kostenfaktoren“ unter „Forum: ‘Humankapital’ ist Unwort des Jahres 2004“, *Süddeutsche Zeitung* vom 21.01.2005.
- Schwanitz, Dietrich (1996): „Der Campus“, Frankfurt a. M., Berlin, Weimar.
- Smith, Adam (1776): „An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations“; deutsche Übersetzung und Herausgabe durch Recktenwald, Horst Claus (1974): „Der Wohlstand der Nationen: Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen“, München.
- Stadt Münster (2004): „Jahres-Statistik 2003“, Münster, 54. Jahrgang, im Internet unter <http://www.muenster.de/stadt/stadtentwicklung/pdf/Jahres-Statistik-2003.pdf> (Stand 14.09.2004, aufgerufen am 14.01.2005).

- Stadt Münster (2005): „Münster holt Gold in Kanada“, im Internet unter [http://www.muenster.de/stadt/umwelt/index1\\_24330.html](http://www.muenster.de/stadt/umwelt/index1_24330.html) (Stand unbekannt, aufgerufen am 14.01.2005).
- Stern, Scott (2004): „Do Scientists Pay to Be Scientists?“, *Management Science* 50, S. 835-853.
- Sternberg, Rolf/Litzenberger, Timo (2003): „Die Forschungsleistung der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln: ein bibliometrischer Vergleich von Fächern, Fächergruppen und Fakultäten“, Working Paper No. 2003-03 des Wirtschafts- und Sozialgeographischen Instituts der Universität zu Köln, Köln.
- Studentenspiegel (2005): „Methodik des Studentenspiegels“, im Internet unter <http://www.studentenspiegel.de/methodik.pdf> (Stand 10.01.2005, aufgerufen am 13.01.2005).
- The International Awards for Liveable Communities (2005): „2004 Winners“, im Internet unter [http://www.livcomawards.com/2004\\_winners/2004\\_winners.html](http://www.livcomawards.com/2004_winners/2004_winners.html) (Stand unbekannt, aufgerufen am 14.01.2005).
- Universität Münster (2004a): „Geschichte“, im Internet unter <http://www.uni-muenster.de/profil/geschichte.html> (Stand 22.11.2004, aufgerufen am 19.01.2005).
- Universität Münster (2004b): „Zahlen und Fakten“, im Internet unter <http://www.uni-muenster.de/profil/zahlen.html> (Stand 22.11.2004, aufgerufen am 19.01.2005).
- Ursprung, Heinrich W. (2003): „Schneewittchen im Land der Klapperschlangen: Evaluation eines Evaluators“, *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 4, S. 177-190.
- Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (2004): „Mitgliederverzeichnis 2004“, Köln.