

A lüneburgi Leuphana Egyetem, mint innovatív vállalkozó egyetemi modell és kialakulásának felsőoktatási változásmenedzsment folyamata

Esettanulmány az oktatási innovációk születésének és terjedésének
dinamikájáról

2016. augusztus

Bevezetés	1
Az innováció hátterének bemutatása	2
Az innováció részletes bemutatása	5
Brandépítés	6
Akadémiai struktúra átalakítása	6
Külső források vonzása	7
Az innováció besorolása	8
Összegzés	8
Felhasznált irodalom	9

Ez az esettanulmány „A helyi innovációk keletkezése, terjedése és rendszerformáló hatása az oktatási ágazatban” c. kutatás¹ keretei között készült. Egyike azoknak a konkrét innovációkat bemutató és elemző nemzetközi esettanulmányoknak, amelyek alapján az említett kutatás keretei között átfogó elemzés készül az oktatási innovációk keletkezésének és terjedésének dinamikájáról. Az esettanulmány a kutatói közösség által előre rögzített közös szempontrendszert követ².

Bevezetés

Jelen esettanulmány egy olyan felsőoktatási változásmenedzsment folyamatot mutat be, mely Németországban, Alsó-Szászországban, két felsőoktatási intézmény összevonását jelenti, azonban a folyamat mögött tudatos, stratégiai választások húzódnak meg, melyek egy innovatív vállalkozóegyetemi modell kialakulásához vezettek, mely a Bologna-folyamat megvalósításának egy mintaértékű megvalósulása. Maga a változási folyamat is rendkívül innovatív folyamatnak tudható be, hiszen egy stratégiaileg, felsőoktatás kormányzás

¹ „Innova kutatás” (OTKA/NKFIH azonosító: 115857)

² „International case study collection – the outline of analysis (2016, April)”. Az Innova kutatás munkaanyaga

szempontjából megalapozott lépés, melyet az érintettek tettek a külső környezeti lehetőségekre és kihívásokra reagálva. A folyamat eredményeként létrejövő innovatív felsőoktatási intézményi működési modell több, az innováció szempontjából érdemes elemmel bír: maga az intézmény oktatási programja és az ipar és felsőoktatás együttműködését megtestesítő kezdeményezés, az Innováció Inkubátor kerül részletesebben bemutatásra.

Az esettanulmány alanyául a 2005-ben két német felsőoktatási intézmény (Lüneburgi Egyetem és Északkelet Alsó-Szászországi Alkalmazott Tudományok Egyeteme) összeolvadásával létrejövő lüneburgi Leuphana Egyetem szolgál, illetve a kialakulás 2000-től, 2012-ig tartó változásmenedzsment folyamata és ennek eredményeként kialakult vállalkozó egyetemi modell.

A vállalkozó egyetem (*entrepreneurial university*) fogalmát Clark (1998) vezette be, melyet később több kutató is használt, kibővített. Etzkowitz (1983) értelmezésében a vállalkozó egyetemenként működő felsőoktatási intézmények azok, melyek új finanszírozási lehetőségeket keresnek szabadalmak, szerződéses kutatások és vállalkozásokkal való partnerség formájában. Kirby (2002) olyan intézményként definiálja, mely képes innoválni, felismerni és megteremteni a lehetőségeket, csapatban dolgozni, kockázatot vállalni és válaszolni a kihívásokra. Jacob, Lundqvist és Hellsmark (2003) pedig olyan intézményi működésnek határozta meg, mely a kereskedelmi forgalomba hozáson (személyre szabott továbbképzések, tanácsadás, kiterjesztett szolgáltatások) és árucikkbe bocsátáson (szabadalmak, licenkek, hallgatói startupok) alapszik. Fontos Gibb (2013) megállapítása is, szerinte a vállalkozó egyetem felhatalmazza a hallgatókat és a munkatársakat, hogy vállalkozói szellemben működjenek, innovatívak és kreatívak legyenek a tanulás-tanítás, a kutatás és a harmadik misszió területén egyaránt. A vállalkozó egyetem tevékenysége a tanulás támogatásán, a tudás létrehozásán és megosztásán alapszik egy komplex és folyamatosan változó környezetben. Mint intézmény, célja, hogy a köz számára valamilyen értéket hozzon létre nyílt elköteleződési folyamatban. Természetesen még számtalan forrást lehetne idézni a vállalkozó egyetem kapcsán, de az túlmutatna jelen esettanulmány keretein, a fő koncepció megértéséhez az előbbi definíciók és leírások is elegendőek. A vállalkozó egyetem koncepciója azért fontos a számunkra, hiszen a Leuphana Egyetem egy vállalkozói szellemet mutató, kockázatvállalást és innovatív, kreatív gondolkodást nem nélkülöző stratégiai döntés eredményeként jött létre.

Az innováció hátterének bemutatása

Jelen esettanulmányban nincs lehetőségünk részletesen kitérni a német oktatási rendszer bemutatására, azonban azt fontos megjegyeznünk, hogy az oktatáspolitikai tartományi szinten működik, így az egyes tartományoknak erős befolyása van arra, hogy hogyan alakul az oktatás a területükön. Számunkra ez azért fontos, mert a Leuphana Egyetem esetében is az alsó-szászországi (szak)politikai változások jelentős hatással vannak az elemzett folyamatra. Az esettanulmány ezen szakaszában röviden bemutatunk hat olyan tényezőt, mely egyrészt katalizátorként vagy nehézségként befolyásolta a változási folyamatot, másrészt pedig lehetővé tette annak megvalósulását, illetve egyben makro kontextusként is szolgálnak esetünkhöz:

- az alsó-szászországi Tudományos Bizottság kutatás értékelési tevékenysége

- az alsó-szászországi költségvetési megszorítások
- az alsó-szászországi felsőoktatási törvény
- az alapítványi fenntartású felsőoktatási intézményeket lehetővé tévő passzus a felsőoktatási törvényben (*Stiftungshochschule*)
- az Egyesülési Törvény, mely lehetővé teszi jogi alapon két intézmény összeolvadásával a Leuphana Egyetem megalapítását
- a tartománnyal való közös célkitűzés, mint a felsőoktatás kormányzás új eszköze

Az áttekinthetőség kedvéért *Reihlen és Wenzlaff* (2012) tanulmányából átemeljük a változási folyamatot összefoglaló idővonalat, mely referenciaként szolgál a történet értelmezéséhez (1. ábra). Ennek fényében értelmezhetjük a fent felsorolt elemeket.

1. ábra: A lüneburgi Leuphana Egyetem kialakulásának főbb állomásai (*Reihlen és Wenzlaff, 2012, 27.*)

Nehézségek →	Átstrukturálás	→	Imázs építés	→
Konzolidáció				
<ul style="list-style-type: none"> • bizonytalan jövő • alacsony egy hallgatóra jutó bevétel • Kutatási és transzfer tevékenység problémája (divergens és nem specifikus) • új jogi státusz: alapítványi felsőoktatási intézmény (2002) 	<ul style="list-style-type: none"> • belső átstrukturálás és bizonytalanság • költségvetési megszorítások (2003) • egyesülési törvény (2004) • átmeneti elnökség (2005) • új elnökség (2006) 		<ul style="list-style-type: none"> • új stratégiai irányok (2006) • új vezérlőelvek: humanisztikus, fenntartható és cselekvés-orientált (2006) • 3 Iskola: Egyetem, Doktori Iskola, Szakiskola (2007) • Új kutatási stratégia és struktúra • Célkitűzés az állammal (2007) • Fejlesztési terv (2008) • Átszervezési szakasz (2009-2012) • Tudástranszfer partneri kapcsolatok és lüneburgi Innovációs Inkubátor (2010) 	
2000	2003	2006	2009	2012

Az alsó-szászországi Tudományos Bizottság a tartományi kormány és a felsőoktatási intézmények tanácsadója tudomány- és kutatáspolitikai ügyekben. Ez a szervezet 2001-ben elvégzett egy kutatás értékelési folyamatot, melynek eredménye kedvezőtlen képet mutatott a korábbi Lüneburgi Egyetemről. A szervezet javaslatai között szerepelt, hogy az intézménynek ki kell alakítani egy jól elkülöníthető kompetencia profilt. Ez a javaslat érzékenyítette az intézményt a szükséges stratégiai lépésekre és átstrukturálásra, így ez tekinthető a változási folyamat elsődleges katalizátorának (*Reihlen és Wenzlaff, 2012*). A történet másik oldala egy erős költségvetési megszorítás, melyet 2003-ban rendelt el a Tudomány és Kultúra Minisztérium (*Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und*

Kultur), a köztartozások enyhítésére. A jelentős megszorítások több helyen elbocsátásokkal jártak, néhány intézmény a megszűntetés szélére jutott és csak privatizációval menekülhetett meg. Hasonlóan nehéz helyzetbe került a korábbi Lüneburgi Egyetem és az Északkelet Alsó-Szászországi Alkalmazott Tudományok Egyeteme is, melynek megoldására 2004-ben a minisztérium egy egyesülési modellt dolgozott ki. A Bolognai-folyamatnak való megfelelés is közrejátszott ebben, de elsősorban a költségcsökkentés dominált (*Reihlen és Wenzlaff, 2012*).

Az előbb felsorolt tényezők egyfajta kényszerpályára állították a szóban forgó intézményeket, azonban a jogi szabályozás lehetőségeket is teremtett a számára. Az alsó-szászországi felsőoktatási törvény³ (*Niedersächsisches Hochschulgesetz*, a továbbiakban NHG) az egyik leghaladóbb szellemiségű törvénynek számít Németországban a felelősségvállalás és autonómia területén, melynek célja, hogy minél nagyobb autonómiát biztosítson az intézmények számára a finanszírozás területén. Közös célkitűzési folyamatot és pénzügyi ösztönzőket alkalmaz 2004 óta. Illetve további autonómiára ad lehetőséget az NHG, miszerint lehetővé teszi az alapítványi fenntartású felsőoktatási intézmények létrehozását (*Reihlen és Wenzlaff, 2012*). Ez lehetővé teszi az intézmények számára, hogy kilépjenek az állami fenntartás alól, illetve új lehetőségeket nyújt számukra új pénzügyi források kiaknázásában, továbbá ez a forma jobb lehetőségeket teremt a hallgatóknak és a munkatársaknak az intézménnyel való azonosulásban, amit majd látni fogunk, hogy fontos lesz a kialakult új modellben.⁴ A felsőoktatási intézmény ebben a formában több autonómiával rendelkezik (saját hatáskörben nevezhetnek ki professzorokat, létrehozhatnak pozíciókat és szabadon allokálhatják a forrásaikat), azonban a tartomány továbbra is garantálja a finanszírozást (*Zuwendungsstiftung*) bizonyos közösen kialakított célok és teljesítménymutatók elérésének függvényében. A modell további érdekessége, hogy a szenátus többé nem érintett operatív és pénzügyi döntések esetében, ez a feladat egy tanácsadó testületre száll. Továbbá az új közmenedzsmentnek megfelelően a döntéshozás és az elszámoltathatóság egy végrehajtó bizottságra hárulnak (*Reihlen és Wenzlaff, 2012*).

A kihívások és a lehetőségek áttekintése után röviden kitérünk az ösztönző folyamatokra és kontextusra. Az átalakulási folyamat támogatásaként megszületett egy egyesülési törvény, mely megerősítette a végrehajtó bizottság szerepkörét, azzal a céllal, hogy növeljék az egyesülés hatékonyságát és kapacitást teremtsenek az intézmény számára az átstrukturálási és változási folyamat alakításában. Továbbá ez a törvény erősítette az oktatás és kutatás kapcsolatát, illetve egy fejlett tudástranszfer struktúrát hozott létre, mely a regionális fejlődéshez járul hozzá (*Reihlen és Wenzlaff, 2012*). A nagyfokú autonómia mellett ez a törvény megadta annak a lehetőségét, hogy az intézmény saját maga alakítsa ki a változásmenedzsment folyamatát. Ez kulcsfontosságú elem, hiszen két intézmény megszűnéséről és egy harmadik, új intézmény létrehozásáról van szó, amely komoly érzelmi vonatkozással is bír a már meglévő munkatársak esetében, így egy különösen nehéz, ellenállásokkal teli változásmenedzsment folyamatnak nézett elébe a vezetőség, amelynek kezelésére megkapták a szükséges támogatást és autonómiát. Ez a szabadság tette lehetővé a szóban fogó innovatív megoldásnak a kialakítását. Végül további támogatást jelentett

³ Forrás:

http://www.mwk.niedersachsen.de/download/106102/Niedersaechsisches_Hochschulgesetz_NHG_und_Niedersaechsisches_Hochschulzulassungsgesetz_NHZG_vom_15.12.2015.pdf

⁴ Forrás:

http://www.mwk.niedersachsen.de/themen/hochschulen_berufsakademien/stiftungshochschule/stiftungshochschule-18343.html&usg=ALkJrhvGXyl978G9uwRayaq0zejROVB9A

(struktúra szintjén is) az úgynevezett jövő szerződése (*Zukunftvertrag*) a minisztérium és az egyetemek között, melynek fő céljai a profil és hálózatépítés, aktivitás a harmadik féltől származó források növelésében, teljesítmény alapú finanszírozás, az oktatás minőségének fejlesztése és költséghatékonyság. Ezek alapján az intézményeknek indikátorokat kellett kialakítaniuk és ezeket belsőleg nyomon követni és ellenőrizniük. A Leuphana Egyetem kontrolling osztálya olyan indikátorokat keresett az intézmény számára, mely a vállalkozói aktivitását hivatott előremozdítani, melyek stratégiai válaszként értelmezhetőek a változó környezetre (*Reihlen és Wenzlaff, 2012*).

A kényszerek, a lehetőségek és a támogató eszközök metszéspontjában az intézmény saját autonómiájára építve olyan modell intézményt hozott létre, mely figyelemre méltó a német felsőoktatási környezetben. A folyamat sikerének előfeltétele a változásmenedzsment belső kezelése, melyről néhány adalékot tekintünk át a továbbiakban.

Ahogy azt az előzőekben áttekintettük, a két korábbi felsőoktatási intézmény 2006-os egyesülését az intézményi kontextus indította el, melyhez a jogi környezet megfelelő támogatást adott, biztosítva az autonómiát, hogy az új intézmény innovatív módon kialakíthassa saját vállalkozó egyetemi profilját. Ebben nagy szerepe volt a 2005-ös ideiglenes vezetőség után hivatalosan megválasztott új elnöknek, Sascha Spounnak, aki jelenleg is vezeti az intézményt. Érdekes egy kitérőt tennünk, hogy jobban megismerjük a vezető személyét, hiszen ez nagy mértékben befolyásolta az irányt, melyet a Leuphana Egyetem választott. Spoun, hátterét tekintve közgazdaságtant és politológiát tanult a Sankt Galleni Egyetemen, illetve Michiganben és Párizsban, végül közgazdaságtanból doktorált. Korábban, a Sankt Galleni Egyetemen sikeresen végigkísért egy innovatív reform projektet, melynek köszönhetően bevezetésre kerültek a BA és MA programok. Elméleti és gyakorlati tapasztalatokkal a felsőoktatás menedzsment területén, Spoun egy intelligens, demokratikus változási folyamatot vezényelt le a Leuphana Egyetemen.⁵ A menedzsment tudományok területéről származó tudása meglátszik az általa vezetett intézményen, hiszen egy szabályos stratégiai tervezési és pozicionálási folyamatot indított el, melynek keretében célul tűzték ki, hogy egy nemzetközileg elismert kutatási kultúrával és egy speciális oktatási modellel rendelkező intézményt alakítsanak ki. Szemléletét mi sem támasztja jobban alá, mint ahogyan a hallgatókról gondolkodik. Értelmezésében a hallgató társtermelője a felsőoktatási szolgáltatásnak és polgárai az egyetemnek.⁶ Sokan kritizálták is, hogy koncepciója piaci logikát követ és az egyetemet degradálja egy vállalat szintjére, mely kifejezetten meglátszik a Leuphana brandként való kezelésében, illetve a szociálpedagógia⁷ szak leépítésében (hivatkozva a piaci igényekre).⁸

Az innováció részletes bemutatása

Végül pedig tekintsük át azokat az elemeket, melyek innovatív megoldásnak számítanak a német felsőoktatás gyakorlatában. Fontos ezt a kontextust kiemelni, hiszen ehhez képest

⁵ Forrás: <http://www.leuphana.de/en/university/staff-members/sascha-spoun.html>

⁶ Forrás: <https://web.archive.org/web/20111118045153/http://www.redner.de/prof-dr-sascha-spoun-redner-moderatoren-referenten-gastredner-redneragentur/>

⁷ Ez a momentum különösen érdekes annak a fényében, hogy 1946-os alapításakor a Lüneburgi Egyetem a tanárképzés színtere volt (Pedagogical University of Lüneburg) Forrás:

https://de.wikipedia.org/wiki/Leuphana_Universit%C3%A4t_L%C3%BCneburg

⁸ Forrás: https://de.wikipedia.org/wiki/Sascha_Spoun

tudunk innovatív megoldásról beszélni. Mivel esetünkben egy felsőoktatási intézmény működési modelljét azonosítottuk innovációként, ezért látni fogjuk, hogy ennek több, különálló eleme lesz, melyek akár önmagukban is tekinthetők innovációnak (pl. a Leuphana Bachelor), de együttesen, illetve az idevezető folyamat az esettanulmány elemzési egységét képezi. Ennek keretében megvizsgáljuk azt a felsőoktatás menedzsment megoldást, mely a marketing stratégiai alkalmazását mutatja az intézményben, a brandépítési, illetve szegmentációs tevékenysége mentén. Bár ez is kapcsolható a vállalkozó egyetem koncepciójához, külön figyelmet fordítunk a külső források bevonására, mint az egyetem önálló tevékenységére és az ennek köszönhető folyamatokra, melyek az oktatás és kutatás feltételeinek javítását eredményezték.

Brandépítés

A *Hannover Research* (2014) tanulmányában a felsőoktatási branding és marketing tevékenységet egy egyre nagyobb figyelmet kapó területnek azonosítja a felsőoktatási marketing, toborzás és kiválasztás, illetve technológiai trendeket áttekintve.

Leuphana esetében nem csak egyszerű marketingstratégiáról és brandépítésről van szó, hanem az intézmény belső identitásának kialakításáról. Egy olyan változási folyamat keretében, ahol nagy ellenállásra lehetett számítani a régebbi intézmények képviselőitől.⁹ A Leuphana-identitás kialakítására, megtervezésére (még a Leuphana név kialakítására is) egy reklámügynökséget (Scholz and Friends) alkalmaztak (melyért kritizálták is a vezetőséget), de ez biztosította a professzionális kialakítást. A cég által javasolt elképzelések közül az egyetem végrehajtó bizottsága választott. Ennek következtében a Leuphana egyetem egy humanisztikus, fenntartható és cselekvés-orientált intézménynek nevezi magát, ahol mindhárom jelző komoly és ismert jelentéssel bír az intézmény tagjai számára. Ezen felül, a Leuphana „márka” szimbolikus tőkéjének megkövácslására különböző, nemzetközileg és Németországban is híres embereket szerződtettek úgynevezett nagykövetként, hogy ezzel is előrevigyék az intézmény jó hírnevét (*Reihlen és Wenzlaff*, 2012). Az 2. ábra mutatja az egyetem letisztult logóját.

2. ábra: A Leuphana Egyetem logója (Forrás: www.leuphana.de)



Akadémiai struktúra átalakítása

A Leuphana Egyetem akadémiai struktúrája innovatív módon a fogyasztók, a hallgatói célcsoportok szegmentálása alapján alakult ki. Ennek eredményeként született meg három „Iskola”: Főiskola (*College*) a BA tanulmányok szintere, Egyetem (*Graduate School*), a mester és doktori szintű tanulmányok szintere, illetve Szakmai Iskola (*Professional School*), ami a továbbképzési program szintere. Ezen „Iskolák” mentén a különböző akadémiai programok és tevékenységek a megjelölt célcsoport sajátosságaira, lehetőségeire és igényeire vannak szabva. Ez a három „Iskola” egy közös, kutatás támogatási struktúrába ágyazódik,

⁹ Ez az ellenállás több elnök-jelölt megválasztását is megakadályozta. Forrás: https://de.wikipedia.org/wiki/Sascha_Spoun

melyet a „Kutatás Házának” (*Forschungszentren*) hívnak. Ez a szervezet koordinálja és támogatja a multidiszciplináris és alkalmazott kutatásokat, az „Iskolákon” átívelően. Továbbá, 2010-ben megalapították a Lüneburgi Innováció Inkubátort, mely a tudástranszfer, vállalkozói tevékenységek és a regionális hálózatok támogatására jött létre (*Reihlen és Wenzlaff, 2012*).

Külön kiemelésre érdemes a bachelor szintű tanulmányokat felkínáló, úgynevezett Leuphana Bachelor modell, mely komoly figyelmet kapott a nemzeti felsőoktatási rendszerben és elnyerte a „Bologna – a tanítás jövője” díjat a Volkswagen és Mercator Alapítványoktól. Angolszász modell inspirálta ezt a megoldást, mely egy interdiszciplináris program, a szakmai fejlődés, alkalmazott tudás és a társadalmi felelősségvállalás támogatására. Három fő építő elemből áll. Először minden hallgatónak teljesítenie kell az úgynevezett a Leuphana Szemesztert, mely közös mindenki számára. Itt a tudományos reflexió, széleskörű általános tudás megszerzése és általános módszerek és elméletek megismerése a cél. A második elem esetében a hallgatók 9 terület, úgynevezett „major” közül választhatnak specializációt maguknak, melyet a 16 „minor” (másodlagos specializáció) egyikével kell kombinálniuk. Így a hallgatók saját maguk tudják testre szabni igényeik és céljaik mentén a tanulmányaikat. Végül mindez egy harmadik elemmel, a kiegészítő tanulmányokkal egészül ki, ahol a személyes és szakmai kompetenciák, interdiszciplináris problémamegoldási képességek, diszciplina-specifikus, gyakorlatorientált képességek kerülnek fejlesztésre (*Reihlen és Wenzlaff, 2012*).

Jelenleg 13 BA, 19 MA programot, 3 BA és 4 MA szintű tanárképzési programot, 2 BA és 13 MA szintű szakmai továbbképzést és 5 egyéb tanúsítványt adó programot, valamint 3 BA, 5 MA szintű és 1 szakmai nemzetközi mesterprogramot kínál az intézmény. A doktori képzése félig-strukturált formában valósul meg, ahol a hallgatók keresztdiszciplináris és diszciplináris, valamint külső modulok közül válogathatják össze a tanulmányaikat.¹⁰ Láthatjuk, hogy ezekben a programokban nagy hangsúlyt kapnak az úgynevezett soft skillek és a vállalkozói kompetencia fejlesztése, valamint a BA programoknál meglévő nagyfokú testreszabhatóság szintén a rugalmasságot és a munkaerő-piaci igényekhez való jobb alkalmazkodási lehetőséget biztosítja.

2008 óta a szakmai továbbképzésre jelentkező hallgatók száma 40%-kal emelkedett évente és 2011-re már a teljes hallgatói létszám 7%-át teszik ki, mely egy világos jelzése az egyetem-ipar kapcsolat erősödésének (*Reihlen és Wenzlaff, 2012*).

Külső források vonzása

A változások egyik fontos oka és következménye volt, hogy lehetőséget teremtett az intézmény számára a külső források diverzifikálására. Ennek keretében több lehetséges partnert is felkerestek: állami szervezetek és bankok, nemzeteken átívelő szervezetek, nagyvállalatok, KKV szektor és a nonprofit szféra képviselői. Ezekkel a partnerekkel az egyetem közös kutatási, oktatási és transzfer projekteket hozott létre a közös célok elérése érdekében. Ilyen projektek például a hamburgi OTTO Csoporttal közösen létrehozott MBA program vagy négy nagy könyvvizsgáló céggel közösen indított könyvvizsgálói kiválósági oktatási program. Érdemes még említeni az alsószászországi kormány és az innovációs inkubátor közös projektjét, mely hat éven keresztül, 100 millió eurós keretből a regionális gazdasági fellendülést támogatja innovatív kutatási együttműködések és a legmodernebb oktatási programok segítségével, hogy minél több tudásintenzív munkahelyet teremtsenek a

¹⁰ Forrás: <http://www.leuphana.de/en/study.html>

régióban. Ez az egyetem-állam-ipar együttműködését facilitáló kezdeményezés az üzleti hálózatépítésre is fókuszál a régióban, így üzleti start-upok, tanácsadás, e-learning tevékenységet is folytatnak (*Reihlen és Wenzlaff, 2012*).

2006 óta az egyetemnek sikerült 60%-al emelnie a bevételeit és mindezek keretében majdnem megduplázta a harmadik féltől származó bevételeit, ami komoly eredménynek tekinthető. (*Reihlen és Wenzlaff, 2012*). Mindennek eléréséhez nagy mértékben az járult hozzá, hogy alapítványi fenntartású intézményként több lehetősége adódott az intézménynek és a vállalkozó egyetem koncepciójának megfelelően kiaknázta ezt a lehetőséget.

Az innováció besorolása

Az innováció, mely bemutatásra kerül esetünkben egy igen komplex jelenségnek tekinthető és nehezen is azonosítható. Jelen esetben egy olyan változásmenedzsment folyamatról van szó, melynek elindításában javarészt külső tényezők játszottak szerepet. Olyan külső tényezők, melyek egyrésztől problémát jelentettek az intézmény számára a korábbi nem hatékony működés kapcsán (rossz értékelés a kutatás területén, csökkenő hallgatói létszám), illetve komoly, külső kényszerítő erők (források csökkentése), melyek arra a pályára irányították az intézményt, mely jelen esettanulmányban bemutatásra került. Ezen tényezők mellett pozitív, támogató erők is megjelentek, mint például a két korábbi intézmény összeolvadását lehetővé tevő jogszabály. Ezen tényezőkön túlmutatóan, melyek megteremtették az innováció kialakulásának kényszerét és lehetőségét, az innováció kialakulása egy tudatos, belső folyamatnak tekinthető, melyben komoly felsőoktatás-menedzsment szakértelem került alkalmazásra. Ezért a tipológiánk alapján a III/C kategóriába sorolható innovációnak tekinthető az esettanulmányban bemutatott példa. Vagyis olyan innováció, melyet célzott, specifikus célú külső fejlesztési beavatkozás (az intézmények bezárását elkerülendő, forrás- és hallgatószerzésre irányuló összeolvadás) kezdeményezett, melynek részletei az intézményen belül, a külső tényező koordinálása nélkül zajlott le.

Összegzés

Jelen esettanulmány keretében egy olyan felsőoktatási példát mutattunk be, mely egy szervezeti változási folyamatot ír le két egyetem összeolvadása kapcsán, melyek működése a külső hatások és kényszerek (csökkenő hallgatói létszám és bevételek) miatt ellehetetlenült és ezért, stratégiai válaszként egy olyan innovatív működési módot alakított ki a külső szereplők támogatásával (pl. az egyesülést lehetővé tevő törvény, alapítványi fenntartási forma), mely a vállalkozó egyetem koncepciójának kialakításához vezetett, nem csak a harmadik misszióra korlátozódva, hanem kiterjesztve az oktatás és kutatás missziójára is. Maga az innováció a szervezeti átalakulási folyamat és az ennek kapcsán létrejövő megoldások, mint a Leuphana Bachelor és az Innovációs Inkubátor, illetve a szervezet marketing tevékenysége és brandépítése.

A bevezetett megoldások létjogosultságát a szervezet által elért eredmények messzemenőig alátámasztják, így például a hallgató – teljes munkaidejű oktatók aránya 1:69-ről 1:44-re javult, a kutatási tevékenység is fejlődött: a web of scienceben lévő hivatkozási adatok hatszorosára emelkedtek, a kutatásokat támogató külső források pedig megháromszorozódtak,

a PhD hallgatók száma pedig 50%-kal nőtt 2006 óta. Leuphana vállalkozói profilját pedig több szintéren is elismerték: például 63 német egyetem közül a vállalkozói készségek oktatása és start-up tanácsadás területén a 4. helyet érte el (Reihlen és Wenzlaff, 2012).

Felhasznált irodalom

Clark, B. R. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transition*. Pergamon Press, Oxford.

Etzkowitz, H. (1983): Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science. *Minerva*, 21. 2-3. 1573-1871.

Gibb, A. A. (2013): *Developing the Entrepreneurial University of the Future*. Key Challenges, Opportunities and Responses. OECD, Paris.

Hannover Research (2014): *Trends in Higher Education Marketing, Recruitment, and Technology*. Hannover Research, Washington. URL: <http://www.hannoverresearch.com/media/Trends-in-Higher-Education-Marketing-Recruitment-and-Technology-2.pdf> (Utolsó letöltés: 2016. 08. 11.)

Jacob, M., Lundqvist, M. és Hellsmark H. (2003): Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology. *Research Policy*, 32. 1555-1568.

Kirby, D. A. (2002): *Entrepreneurship*. McGraw-Hill, Maidenhead.

Reihlen, M. és Wenzlaff, F. (2012): *Institutional Change in Higher Education in Germany and the Emergence of the Entrepreneurial University*. Paper submitted to the EFMD Conference on Higher Education in Zürich. URL: http://fox.leuphana.de/portal/files/4972450/Reihlen_Wenzlaff_Bronstein_Institutional_Change_in_Higher_Education.pdf (Utolsó letöltés: 2016. 08. 10.)