





## Vorwort

Eine zukunftsweisende Hochschulpolitik ist Standortpolitik. Die bayerische Wirtschaft braucht hervorragend ausgebildete Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Sie sind die Basis für Innovationen und damit für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit bayerischer Unternehmen.

Doch das bayerische Hochschulsystem steht vor großen Herausforderungen und das Abschneiden Bayerns im nationalen und internationalen Wettbewerb stimmt zunehmend nachdenklich:

- Bayerns Absolventenquote ist im bundesweiten Vergleich unterdurchschnittlich.
- Auch bei der Zahl der Promotionen liegen Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg deutlich vor Bayern.
- Im Bereich der Internationalisierung oder der Verknüpfung von universitärer und außeruniversitärer Forschung besteht ebenfalls Nachholbedarf.

Werden wir nicht aktiv, ist der Vorsprung Bayerns in Gefahr! Vor diesem Hintergrund hat die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. die vorliegende Studie in Auftrag gegeben. Wir haben uns die Fragen gestellt: Wie erreichen wir noch mehr Exzellenz im bayerischen Hochschulsystem? An welchen Stellschrauben muss gedreht werden, um im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu sein?

Erste Schritte in die richtige Richtung wurden bereits unternommen. Bayern hat in den vergangenen Jahren einen erfolgreichen Modernisierungsprozess an den Universitäten und Fachhochschulen in Gang gesetzt, der die Hochschulen fit machen soll für den internationalen Wettbewerb. Die gestarteten Reformen folgen den Leitlinien Dezentralisierung, Bürokratieabbau und Subsidiarität. Leitlinien, die von der vbw nachhaltig befürwortet und mitgetragen werden. Dass damit der richtige Weg eingeschlagen wurde, belegt nicht zuletzt das gute Abschneiden der bayerischen Hochschulen in der Exzellenzinitiative.

Doch wir dürfen uns nicht auf dem Erreichten ausruhen. Die vorliegende Studie zeigt Wege auf, die den eingeschlagenen Reformprozess an den bayerischen Hochschulen konsequent weiterführen. Nur so können die bayerischen Hochschulen in Zukunft im internationalen Wettbewerb bestehen und Spitzenplätze belegen.

Den beteiligten hochkarätigen Experten aus Hochschule, Wissenschaft, Verwaltung und Wirtschaft danke ich für ihr ideenreiches und engagiertes Mitwirken in den Workshops. Ein besonderer Dank gilt dem Team von CHE Consult, insbesondere Herrn Prof. Dr. Müller-Böling und Herrn Hener, für die fachkundige und erfolgreiche Durchführung des Projekts.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und hoffe, dass diese zukunftsweisende Studie eine breite Diskussion anstößt.



Bertram Brossardt

Hauptgeschäftsführer  
vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.



## Inhaltsverzeichnis

### Teil 1: Herausforderungen und Empfehlungen für das bayerische Hochschulsystem 11

Herausforderung 1: Mit knappen Ressourcen umgehen .....	15
Handlungsempfehlung 1.1: Hochschulpakt langfristig anlegen .....	17
Handlungsempfehlung 1.2: Globalhaushalt einführen .....	17
Handlungsempfehlung 1.3: Regeln für Globalhaushalt vereinbaren .....	18
Handlungsempfehlung 1.4: Finanzsteuerung auf Ergebnisorientierung ausrichten .....	18
Handlungsempfehlung 1.5: Rücklagen und Rückstellungen unbefristet und auflagenfrei ermöglichen.....	19
Handlungsempfehlung 1.6: Stellenplan aufgeben oder flexibilisieren .....	19
Handlungsempfehlung 1.7: Liegenschaftsmanagement auf Hochschulen übertragen.	20
Handlungsempfehlung 1.8: Eigentum an Liegenschaften den Hochschulen übertragen.....	20
Handlungsempfehlung 1.9: Verwaltung und Verausgabung der Studienbeiträge direkt den Hochschulen überlassen .....	21
Herausforderung 2: Chancen von Studierendenhoch und demographischem Wandel für Lehre und Studium nutzen .....	22
Handlungsempfehlung 2.1: Hochschulpakt II durchfinanzieren .....	24
Handlungsempfehlung 2.2: Kapazitätsverordnung durch Zielvereinbarungen ersetzen .....	25
Handlungsempfehlung 2.3: Lehrdeputate flexibilisieren .....	25
Handlungsempfehlung 2.4: Bildungsgerechtigkeit schaffen und Fachkräftenachwuchs sichern .....	26
Handlungsempfehlung 2.5: Hochschulzugang den Hochschulen übertragen .....	26
Handlungsempfehlung 2.6: Duales Studium weiter ausbauen .....	27
Handlungsempfehlung 2.7: Berufliche Weiterbildung fördern.....	27
Handlungsempfehlung 2.8: Teilzeitangebote ausbauen.....	28
Handlungsempfehlung 2.9: Personal aus anderen Bereichen befristet beschäftigen ..	28
Handlungsempfehlung 2.10: Karrierewege für Wissenschaftler(innen) erweitern .....	29
Handlungsempfehlung 2.11: Einwerbung von stiftungs- und drittmittelfinanzierten Professuren nicht kapazitär anrechnen .....	29
Herausforderung 3: Bayern als Forschungsland fortentwickeln.....	30
Handlungsempfehlung 3.1: Kooperationsfähigkeit der Hochschulen mit der außeruniversitären Forschung steigern .....	31
Handlungsempfehlung 3.2: Neue Kooperationsformen zwischen Hochschulen und außeruniversitärer Forschung entwickeln .....	31
Handlungsempfehlung 3.3: Promotionsrecht für einzelne FH-Professor(inn)en oder Fachbereiche ermöglichen.....	32
Handlungsempfehlung 3.4: Mehr Juniorprofessuren einrichten .....	32

Handlungsempfehlung 3.5: Tenure Track für W1 und W2 installieren .....	33
Handlungsempfehlung 3.6: Forschung in der Wertschöpfungskette stärken .....	33
Herausforderung 4: Internationalität ausbauen .....	34
Handlungsempfehlung 4.1: Dreigestuftes Bildungssystem konsequent umsetzen .....	34
Handlungsempfehlung 4.2: W-Besoldung für internationale Rufe attraktiver gestalten .....	35
Handlungsempfehlung 4.3: Arbeitsbedingungen mit Hilfe von Tarifverträgen durch Hochschulen selbst gestalten .....	35
Handlungsempfehlung 4.4: Hemmnisse der Mobilität von Wissenschaftler(inne)n beseitigen.....	36
Herausforderung 5: Institutionelle Handlungsfähigkeit der Hochschulen stärken .....	37
Handlungsempfehlung 5.1: Vielfalt in den Governance- und Organisationsstrukturen weiter ermöglichen .....	37
Handlungsempfehlung 5.2: Sonderstatus durch eigenes Gesetz einrichten .....	38
Handlungsempfehlung 5.3: Rechtsformen der Hochschulen öffnen.....	38
Handlungsempfehlung 5.4: Berichtswesen der Hochschulen fortentwickeln.....	39
Handlungsempfehlung 5.5: Hochschulleitung als oberste Personalinstanz installieren.....	39
Herausforderung 6: Qualität in Vielfalt gerecht werden.....	40
Handlungsempfehlung 6.1: Qualitätsmanagement kostengünstig gestalten .....	40
Handlungsempfehlung 6.2: Qualitätsmanagement motivierend und beratend statt kontrollierend aufbauen .....	41
Handlungsempfehlung 6.3: Individuelle Qualitätsmanagementsysteme entwickeln.....	41
Handlungsempfehlung 6.4: Unabhängigkeit des Qualitätsmanagements sichern.....	42
Handlungsempfehlung 6.5: Akkreditierung durch Quality Audits ablösen .....	42
Handlungsempfehlung 6.6: Führungsakademie für Hochschulwesen aufbauen.....	43
Herausforderung 7: Selbstverständnis des StMWFK weiterentwickeln .....	44
Handlungsempfehlung 7.1: Aufgaben kommunizieren .....	45
Handlungsempfehlung 7.2: Aufgaben definieren und gewichten.....	45
Handlungsempfehlung 7.3: Internes Personalmanagement weiter entwickeln .....	46
Handlungsempfehlung 7.4: Organisationsentwicklungsprozess anstoßen.....	47
Handlungsempfehlung 7.5: Vertrags- und anreizorientierte Steuerungsinstrumente nutzen .....	47
Handlungsempfehlung 7.6: Ziele formulieren und kommunizieren.....	48
Handlungsempfehlung 7.7: Hochschulverbünde weiter nutzen.....	48
Handlungsempfehlung 7.8: Internationalen Erfahrungsaustausch suchen.....	49
<b>Teil 2: Beispiele .....</b>	<b>50</b>
Beispiel 1: Hochschulgesetz Österreich.....	50
Beispiel 2: Hochschulgesetz Nordrhein-Westfalen .....	52

Beispiel 3: Hochschulgesetz Baden-Württemberg .....	53
Beispiel 4: Hochschulgesetzgebung Schweiz .....	55
Beispiel 5: Hochschulautonomie England .....	58
Beispiel 6: Sondergesetz Technische Universität Darmstadt.....	61
Beispiel 7: Stiftungsuniversität Frankfurt am Main .....	63
Beispiel 8: Governance ETH Zürich .....	65
Beispiel 9: Governance Universität Augsburg .....	67
Beispiel 10: Binnenstruktur Universität Lüneburg .....	70
Beispiel 11: Personalentwicklung Helmholtz-Akademie.....	72
Beispiel 12: LMU Center for Leadership and People Management .....	75
Beispiel 13: Leadership Foundation for Higher Education (LFHE) England .....	77
Beispiel 14: Karlsruhe Institute of Technology (KIT) .....	79
Beispiel 15: JARA – Jülich Aachen Research Alliance .....	82
Beispiel 16: Forschungskoooperation Einstein Stiftung Berlin .....	84
Beispiel 17: Personalverantwortung Technische Universität Dresden.....	85
Beispiel 18: Hochschulfinanzierung in Hessen .....	86
<b>Teil 3: Studien .....</b>	<b>91</b>
Studie 1: Qualitätsentwicklung in Deutschland mit Beispielen .....	91
Problemaufriss: Profil- und fachabhängige Qualitäten im Hochschulsektor .....	91
Qualitätsentwicklung als institutionelle Aufgabe von Hochschulen.....	91
Beispiele Bayern .....	98
Beispiele aus anderen Bundesländern .....	104
Externe Qualitätsprüfung durch Akkreditierung .....	111
Studie 2: Die künftige Rolle eines Wissenschaftsministeriums .....	117
Kernaufgaben und mögliche Rollen eines Wissenschaftsministeriums.....	119
Gestaltung der Steuerungsinstrumente eines Wissenschaftsministeriums .....	128
Interne Organisations- und Personalstruktur eines Wissenschaftsministeriums .....	132
<b>Teil 4: Hochschuldaten zu Bayern im Vergleich .....</b>	<b>139</b>
<b>Teil 5: Dokumente .....</b>	<b>154</b>
Globalhaushalt Hessen .....	155
Globalhaushalt Niedersachsen .....	160
<b>Teil 6: Anlass dieser Studie.....</b>	<b>167</b>
<b>Teil 7: Teilnehmer(innen) der Workshops.....</b>	<b>169</b>
<b>Teil 8: Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>172</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategieraum für Hochschulleitbilder .....	12
Abbildung 2: Konkrete gesellschaftliche und institutionelle Herausforderungen für das bayerische Hochschulsystem.....	13
Abbildung 3: Herausforderungen und Handlungsempfehlungen im Überblick .....	14
Abbildung 4: Ausgaben pro Hochschule je Studierenden in Euro (Datenbasis 2005).....	15
Abbildung 5: Jährliche Ausgaben pro Student(in) an öffentlichen tertiären Bildungseinrichtungen.....	16
Abbildung 6: Studienanfänger(innen) in Bayern (Studierende im 1. Hochschulsemester) bis 2030 nach Wanderung und unter Berücksichtigung von Bildungsausländer(inne)n .....	22
Abbildung 7: Saldo nach Qualifikationen von 2010 bis 2030 für Bayern .....	23
Abbildung 8: Anteil der beruflichen qualifizierten Studienanfänger(innen) und Studierenden ohne HZB (BQ, inkl. Begabtenprüfung) an der Gesamtzahl der Studienanfänger(innen) und Studierenden der deutschen Bundesländer für 2007 .....	24
Abbildung 9: Summe der bewilligten Mittel aller drei Förderlinien der Exzellenzinitiative nach Bundesland in Mio. Euro .....	30
Abbildung 10: Anteil der ausländischen Studierenden nach Bundesländern 2007 .....	34
Abbildung 11: Qualitätsmanagement an Hochschulen .....	40
Abbildung 12: Relative Veränderung höherer Dienst zu gehobener/mittlerer Dienst ausgewählter Bundesländer.....	45
Abbildung 13: Veränderungen der Personalstruktur in Wissenschaftsministerium ausgewählter Bundesländer 1998-2008 .....	133
Abbildung 14: Anzahl der Studierenden (absolut) und Anteil der Studierenden eines Bundeslands an der Gesamtzahl der Studierenden in Deutschland (in Prozent).....	139
Abbildung 15: Studierende und Studienanfänger(innen) verschiedener bayerischer Hochschulen (Studienjahr 2008/09).....	140
Abbildung 16: Anteil der Studienanfänger(innen) an der altersspezifischen Bevölkerung nach Herkunftsland (2007).....	140
Abbildung 17: Anteil der ausländischen Studierenden nach Bundesländern 2007 .....	141
Abbildung 18: Anteil der ausländischen Studierenden im ersten Hochschulsemester nach Bundesland 2007 .....	141
Abbildung 19: Anteil der ausländischen Absolvent(inn)en nach Bundesländern 2007 .....	142

Abbildung 20: Anteil der Outgoings an der Anzahl der Studierenden insgesamt im Rahmen des SOKRATES/ERASMUS-Programms 2006/07.....	142
Abbildung 21: DAAD-Gesamtförderbeiträge 2008 (Auszug).....	143
Abbildung 22: Anteil der Absolvent(inn)en an der altersspezifischen Bevölkerung der jeweiligen Bundesländer (2007).....	144
Abbildung 23: Entwicklung der Absolvent(inn)enzahlen in Bayern zwischen 2004 und 2007 .....	144
Abbildung 24: Absolvent(inn)en von Erststudium und Promotion nach Ländern 2007 .....	144
Abbildung 25: Anteil der Professor(inn)en nach Bundesländern 2007 .....	145
Abbildung 26: Ergebnisse der Länder des „Bildungschecks“ 2009 (Bildungsmonitor) .....	146
Abbildung 27: Studienberechtigtenquote der Bundesländer 2009 (in Prozent) .....	146
Abbildung 28: Akademikerersatzquote der Länder 2009 (in Prozent) .....	147
Abbildung 29: Jährliche Ausgaben pro Student(in) an öffentlichen tertiären Bildungseinrichtungen.....	147
Abbildung 30: Ausgaben der Hochschulen (ISCED 5a/6) insgesamt in Relation zum Bruttoinlandsprodukt (Rechnungsjahr 2005).....	148
Abbildung 31: Ausgaben der Hochschulen (ISCED 5a/6) nach finanzierenden Bereichen (Basisdaten) in Relation zum Bruttoinlandsprodukt.....	148
Abbildung 32: Ausgaben pro Hochschule je Studierenden in € (Datenbasis 2005) .....	149
Abbildung 33: Laufende Ausgaben je Professor(in) an Universitäten nach Bundesländern 2006.....	150
Abbildung 34: Übergangsquoten in die Hochschule 1980 bis 2006 für Bayern und Deutschland .....	150
Abbildung 35: Wanderungsquote und Sesshaftigkeitsquote in den einzelnen Bundesländern (2007).....	151
Abbildung 36: Studienanfänger(innen) in Bayern (Studierende im 1. Hochschulsesemester) bis 2030 nach Wanderung und unter Berücksichtigung von Bildungsausländer(inne)n .....	152
Abbildung 37: Veränderung der Tätigkeitsstruktur in Bayern von 2000 bis 2030 (2008).....	153
Abbildung 38: Saldo nach Qualifikationen von 2010 bis 2030 für Bayern .....	154



## Teil 1: Herausforderungen und Empfehlungen für das bayerische Hochschulsystem

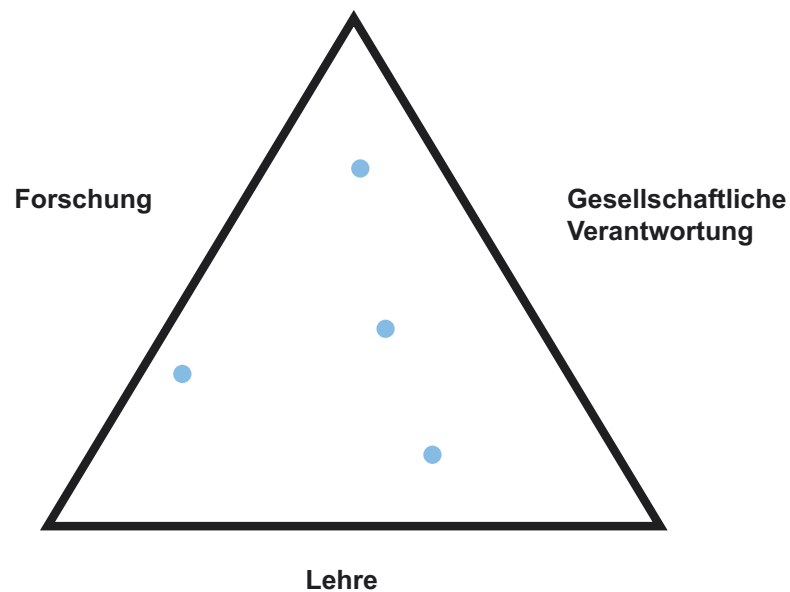
Das bayerische Hochschulwesen steht 2009 auf einem sehr hohen Niveau. Bayerische Universitäten zählen in Deutschland zu den besonders forschungsstarken Universitäten. Die Exzellenzinitiative hat dies insbesondere mit der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) und der Technischen Universität München deutlich unterstrichen. Darüber hinaus weisen bayerische Universitäten bei Vergleichen einen hervorragenden Platz auf, wie etwa im jüngsten DFG-Förderranking oder seit Jahren im CHE-Forschungsranking belegt wird. Auch bayerische Fachhochschulen stehen mit ihren Leistungen in Lehre und Forschung sehr gut da.

Dennoch weisen Vergleiche auch auf ein Leistungsgefälle zwischen den bayerischen Hochschulen untereinander und im Vergleich zu anderen Ländern hin, sowohl in der Forschung wie in der Lehre. Auch das bayerische Hochschulwesen steht in einem ständigen Wettbewerb mit anderen nationalen und internationalen Einrichtungen und Systemen, was Stärken wie auch Schwächen sichtbar macht. Im Vergleich des CHE-Hochschulrankings ([www.che-ranking.de](http://www.che-ranking.de)) erhalten die bayerischen Hochschulen mittlere Bewertungen bei Schlüsselindikatoren der Lehrqualität. Auf eine besondere Schwäche weist auch der Bildungsmonitor 2009 hin: die mangelnde Akademikerquote mit geringen Jahrganganteilen der Akademiker(innen) in Deutschland. Auch die Umstellung der Studiengänge auf die konsekutive Struktur liegt im Bundesvergleich zurück (siehe HRK, 4/2009). Schließlich sind im Bereich der Internationalisierung bei ausländischen Studierenden oder Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern weitere Potenziale zu erkennen.

Die Hochschullandschaft in Bayern ist geprägt von einer hohen Differenzierung. Sie wird zunächst funktional greifbar in den verschiedenen Strukturtypen von Universitäten, Fachhochschulen, Kunsthochschulen und privaten, staatlich anerkannten Hochschulen. Ein weiteres Differenzierungsmerkmal ist die unterschiedliche Größe, von der LMU München bis zu kleineren Fachhochschulen. Es finden sich überdies verschieden ausgeprägte Profile von der Forschungsuniversität bis hin zur regional geprägten wissenschaftlichen Lehr- und Forschungsstätte, von der international anerkannten bis hin zur regional gut verankerten Hochschule, wie es die „Mittelstraß-Kommission“ Wissenschaftsland Bayern 2020 formuliert. Angesichts dieser sinnvollen und nützlichen Differenzierung der Hochschulen müssen Empfehlungen, die auf eine Leistungssteigerung des Hochschulsystems insgesamt abzielen, unterschiedliche Ansätze und hochschulspezifische Bedingungen anerkennen und berücksichtigen und dabei sowohl die Entwicklung der Einzelinstitution wie auch die Performanz des gesamten Systems im Blick haben.

Durch die Exzellenzinitiative hat in Deutschland eine weitgehende Fixierung auf die Forschungsfunktionen der Hochschulen stattgefunden, die als für alle Hochschulen gleichermaßen verbindlich aufgefasst wird. Dies ist eine ungerechtfertigte Reduzierung und kommt der früheren Fiktion der Gleichheit aller Hochschulen wieder nahe. Auch andere Aufgaben als die Forschung haben eine wichtige gesellschaftliche Funktion im Gesamtsystem und

müssen in unterschiedlichen Profilen einzelner Hochschulen auch in sehr unterschiedlichen „Mischungsverhältnissen“ strategisch verfolgt und von Gesellschaft und Staat anerkannt werden. Hochschulen können und sollten sich differenzieren auf den Pfaden Lehre, Forschung und verschiedenen Ausprägungen an gesellschaftlicher Verantwortung.



- idealtypische Positionierung einzelner Hochschulen

Abbildung 1: Strategieraum für Hochschulleitbilder  
Quelle: Darstellung CHE Consult

Daraus ergibt sich ein sehr vielfältiges Spektrum an Hochschulleitbildern, das über die bisherige Unterscheidung in Universität und Fachhochschule weit hinausgeht. In der **Lehre** umfasst das Spektrum etwa unterschiedliche Zielgruppen mit räumlicher Differenzierung, unterschiedlichen Vorerfahrungen und Vorbildungen sowie unterschiedliche Lehr- und Lernformen. In der **Forschung** können Schwerpunkte in unterschiedlichen Disziplinen oder bei eher grundlagen- oder anwendungsorientierter Forschung liegen. Ihrer **gesellschaftlichen Verantwortung** können Hochschulen durch Betreiben von Orchestern, Theatern oder Museen (kulturelle Verantwortung), durch Patentgewinnung, Beteiligung an Spin-off's, Zusammenarbeit mit Unternehmen (wirtschaftliche Verantwortung), durch Deutung und Sinngebung oder kritisches Korrektiv (intellektuelle Verantwortung) oder durch Verfolgen gesellschaftlicher Ziele wie Nachhaltigkeit, Gleichberechtigung oder Diversität (soziale Verantwortung) in sehr unterschiedlicher Weise nachkommen und dadurch Profile bilden.

**Die folgenden Empfehlungen sind alle darauf ausgerichtet, den Hochschulen die Entwicklung individueller Profile für ein Hochschulsystem zu ermöglichen, das Vielfalt als Reichtum ansieht.**

Die Forderung nach Vielfalt stellt eine generelle Herausforderung dar. Vor dem Hintergrund von Expert(inn)engesprächen (*siehe dazu Teil 7: Teilnehmer(innen) der Workshops*), Analysen des bayerischen Hochschulsystems (*siehe Teil 4: Hochschuldaten zu Bayern im Vergleich*) sowie innovativen Beispielen aus dem In- und Ausland (*siehe dazu Teil 2:*

*Beispiele*) steht das bayerische Hochschulsystem darüber hinaus vor einer Reihe konkreter gesellschaftlicher und institutioneller Herausforderungen.



Abbildung 2: Konkrete gesellschaftliche und institutionelle Herausforderungen für das bayerische Hochschulsystem; Quelle: Darstellung CHE Consult

Die Hochschulen müssen ihre Aufgaben mit knappen Ressourcen bewältigen. Steigende Studienberechtigten- und Studierendenzahlen sowie der demographische Wandel schaffen Chancen und Notwendigkeiten für die Gesellschaft mit erheblichen Konsequenzen für Lehre und Studium. Der weltweite Innovationswettbewerb zwingt Bayern sich als Forschungsland fortzuentwickeln und attraktiv zu bleiben. In der wachsenden internationalen Verflechtung von Forschung und Lehre müssen die Hochschulen ihre Internationalität stärken und hierbei Attraktivität im Wettbewerb um Studierende und wissenschaftliches Personal entwickeln. Hochschulen im Wettbewerb erfordern institutionelle Handlungsfähigkeit, sowohl durch staatlich gesetzte Rahmenbedingungen wie auch durch innerhochschulische Organisationsprinzipien. Qualität in Hochschulen hat zahlreiche Facetten, auf die ein Qualitätsmanagement hin ausgerichtet werden muss. Vor dem Hintergrund einer erweiterten Hochschulautonomie ist der Bestand staatlicher Steuerungsfunktionen neu zu bestimmen im Spannungsfeld zwischen berechtigten gesellschaftlichen Anforderungen und autonomer Leistungserfüllung.

Diese skizzierten Herausforderungen werden im Folgenden ausgeführt und begründet, unmittelbar gefolgt von Empfehlungen für die Bewältigung der Herausforderungen. Einen ersten Gesamtüberblick vermittelt Abbildung 3:

<p><b>Herausforderung 1</b></p> <p>Mit knappen Ressourcen umgehen</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Hochschulpakt langfristig angehen</li> <li>1.2 Globalhaushalt einführen</li> <li>1.3 Regeln für Globalhaushalt vereinbaren</li> <li>1.4 Finanzsteuerung auf Ergebnisorientierung ausrichten</li> <li>1.5 Rücklagen und Rückstellungen unbefristet und auflagenfrei ermöglichen</li> <li>1.6 Stellenplan aufgeben oder flexibilisieren</li> <li>1.7 Liegenschaftsmanagement auf Hochschulen übertragen</li> <li>1.8 Eigentum an Liegenschaften den Hochschulen übertragen</li> <li>1.9 Verwaltung und Verausgabung der Studienbeiträge direkt den Hochschulen überlassen</li> </ol>
<p><b>Herausforderung 2</b></p> <p>Chancen von Studierendenhoch und demographischem Wandel für Lehre und Studium nutzen</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Hochschulpakt II durchfinanzieren</li> <li>2.2 Kapazitätsverordnung durch Zielvereinbarungen ersetzen</li> <li>2.3 Lehrdeputate flexibilisieren</li> <li>2.4 Bildungsgerechtigkeit schaffen und Fachkräftenachwuchs sichern</li> <li>2.5 Hochschulzugang den Hochschulen übertragen</li> <li>2.6 Duales Studium weiter ausbauen</li> <li>2.7 Berufliche Weiterbildung fördern</li> <li>2.8 Teilzeitangebote ausbauen</li> <li>2.9 Personal aus anderen Bereichen befristet beschäftigen</li> <li>2.10 Karrierewege für Wissenschaftler(innen) erweitern</li> <li>2.11 Einwerbung von stiftungs- und drittmittelfinanzierten Professuren nicht kapazitär anrechnen</li> </ol>
<p><b>Herausforderung 3</b></p> <p>Bayern als Forschungsland fortentwickeln</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Kooperationsfähigkeit der Hochschulen mit der außeruniversitären Forschung steigern</li> <li>3.2 Neue Kooperationsformen zwischen Hochschulen und außeruniversitärer Forschung entwickeln</li> <li>3.3 Promotionsrecht für einzelne FH-Professor(inn)en oder Fachbereiche ermöglichen</li> <li>3.4 Mehr Juniorprofessuren einrichten</li> <li>3.5 Tenure Track für W1 und W2 installieren</li> <li>3.6. Forschung in der Wertschöpfungskette stärken</li> </ol>
<p><b>Herausforderung 4</b></p> <p>Internationalität ausbauen</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Dreigestuftes Bildungssystem konsequent umsetzen</li> <li>4.2 W-Besoldung für internationale Rufe attraktiver gestalten</li> <li>4.3 Arbeitsbedingungen mit Hilfe von Tarifverträgen durch Hochschulen selbst gestalten</li> <li>4.4 Hemmnisse der Mobilität von Wissenschaftler(inne)n beseitigen</li> </ol>
<p><b>Herausforderung 5</b></p> <p>Institutionelle Handlungsfähigkeit der Hochschulen stärken</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 Vielfalt in den Governance- und Organisationsstrukturen weiter ermöglichen</li> <li>5.2 Sonderstatus durch eigenes Gesetz einrichten</li> <li>5.3 Rechtsformen der Hochschulen öffnen</li> <li>5.4 Berichtswesen der Hochschulen fortentwickeln</li> <li>5.5 Hochschulleitung als oberste Personalinstanz installieren</li> </ol>
<p><b>Herausforderung 6</b></p> <p>Qualität in Vielfalt gerecht werden</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6.1 Qualitätsmanagement kostengünstig gestalten</li> <li>6.2 Qualitätsmanagement motivierend und beratend statt kontrollierend aufbauen</li> <li>6.3 Individuelle Qualitätsmanagementsysteme entwickeln</li> <li>6.4 Unabhängigkeit des Qualitätsmanagements sichern</li> <li>6.5 Akkreditierung durch Quality Audits ablösen</li> <li>6.6 Führungsakademie für Hochschulwesen aufbauen</li> </ol>
<p><b>Herausforderung 7</b></p> <p>Selbstverständnis des StMWFK weiterentwickeln</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7.1 Ministerielle Aufgaben klären und kommunizieren</li> <li>7.2 Aufgaben auf drei Verantwortungsebenen definieren und gewichten</li> <li>7.3 Internes Personalmanagement weiter entwickeln</li> <li>7.4 Organisationsentwicklungsprozess anstoßen</li> <li>7.5 Im Verhältnis zu Hochschulen vertrags- und anreizorientierte Steuerungsinstrumente nutzen</li> <li>7.6 Ziele klar formulieren und kommunizieren</li> <li>7.7 Hochschulverbünde weiter nutzen</li> <li>7.8 Internationalen Erfahrungsaustausch suchen</li> </ol>

Abbildung 3: Herausforderungen und Handlungsempfehlungen im Überblick

Quelle: Darstellung CHE Consult

## Herausforderung 1: Mit knappen Ressourcen umgehen

In Bayern werden die Hochschulen nach den Kennzahlen der Bundesstatistik nur durchschnittlich finanziert. So liegen die Aufwendungen je Studierenden nur im unteren Mittelfeld. Gerade vergleichbare Länder wie Baden-Württemberg, Niedersachsen oder Sachsen investieren mehr.

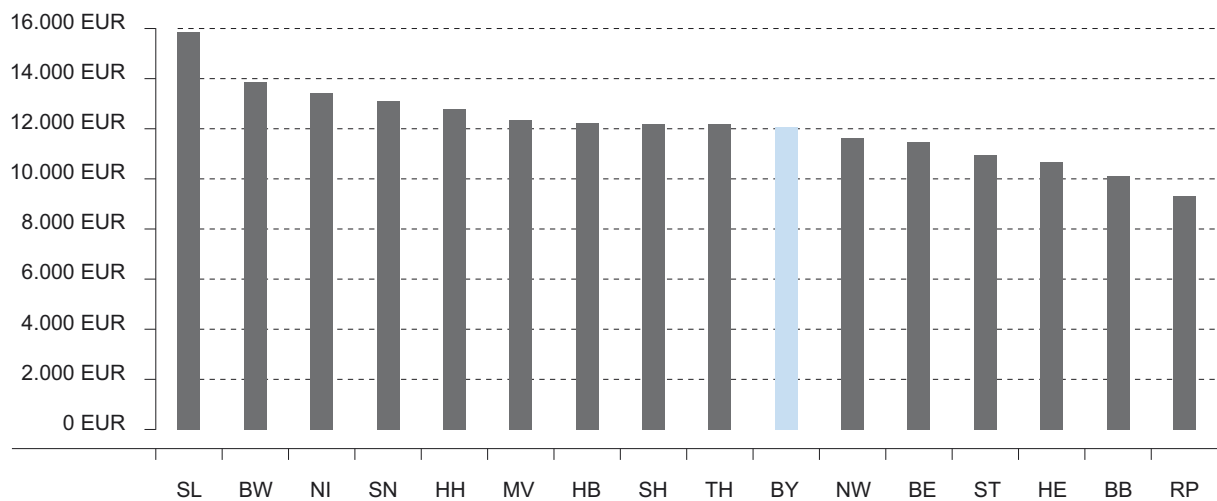


Abbildung 4: Ausgaben pro Hochschule je Studierenden in Euro (Datenbasis 2005)

Quelle: Statistisches Bundesamt: Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen 2006; Berechnungen CHE Consult

Im internationalen Vergleich der OECD bleibt Deutschland insgesamt zudem generell hinter vergleichbaren Industriestaaten zurück, daran ändern auch die jüngst publizierten Verbesserungen und Steigerungen nichts. Der Vorsprung anderer OECD-Staaten ist demnach noch gewachsen.

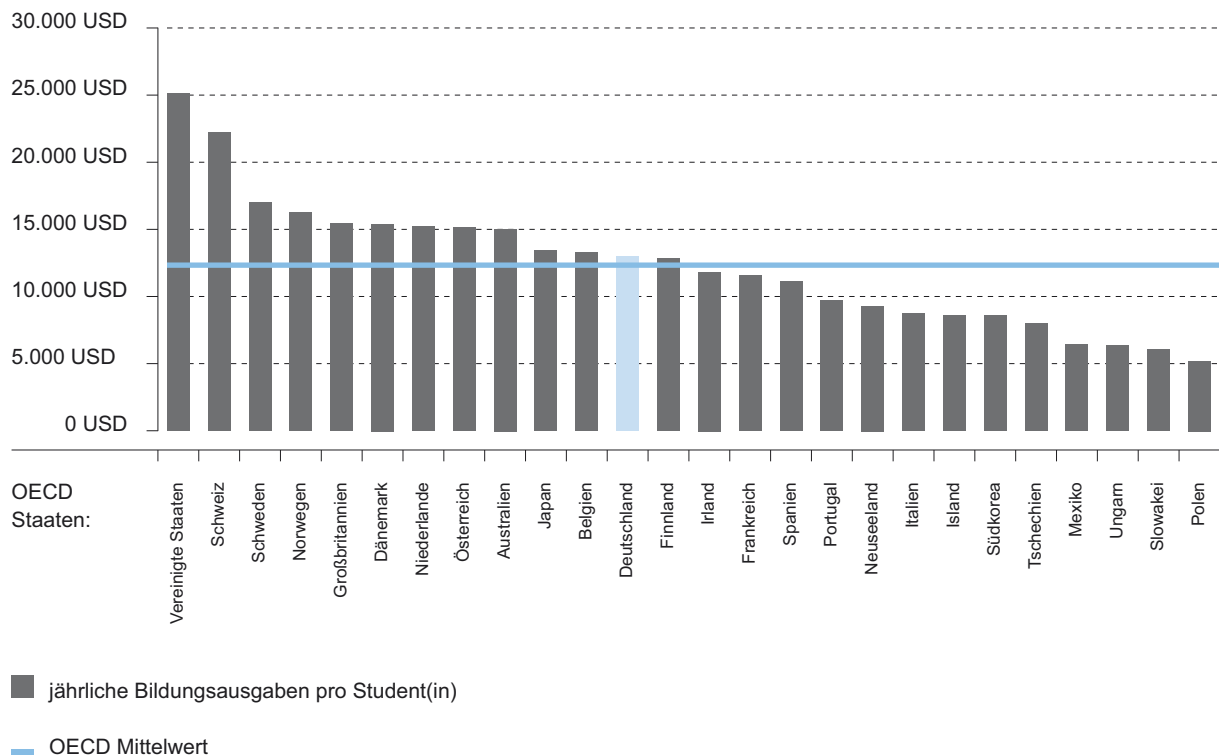


Abbildung 5: Jährliche Ausgaben pro Student(in) an öffentlichen tertiären Bildungseinrichtungen (nach OECD-Klassifikation: tertiary type A und B im Jahr 2006)  
 Quelle: Bildung auf einen Blick 2009 – OCED Indikatoren; Tabelle B1.1a

Dies gilt ebenso, wenn einzelne leistungsstarke Universitäten international verglichen werden. Eine zentrale Dimension sind für jeden Aufholprozess die verfügbaren Ressourcen, denn gute Wissenschaft ist vor allem auch ressourcenintensiv. Es steht insofern außer Frage, dass die Hochschulen in Bayern – wie im Bundesgebiet insgesamt – langfristig auf eine bessere Finanzierungsbasis gestellt werden müssen. Die Studienbeiträge stellen dabei eine wichtige Ergänzung der Hochschulfinanzierung dar, können diese aber nicht für sich genommen leisten.

Eine konsequente Umsetzung der Hochschulfinanzierung im Sinne des neuen Steuerungsmodells durch Globalhaushalte ist daher notwendig. Weder ein neues Steuerungsmodell noch Globalhaushalte beenden allerdings die Tatsache, dass die Ressourcen niemals ausreichen und dass Hochschulsteuerung insofern das Grundproblem jeglichen Wirtschaftens teilt, nämlich den prioritätensetzenden Umgang mit Knappheit. Diese prioritätensetzenden Entscheidungen vor Ort durch verantwortliche Akteurinnen und Akteure in den Hochschulen haben einerseits für die Landespolitik eine entlastende Funktion, indem die Eigenverantwortung für die Mangelwirtschaft wächst, andererseits eine effektivitäts- und effizienzsteigernde Wirkung, indem die Problemnähe der Entscheider(innen) genutzt wird. Dagegen darf aber nicht übersehen werden, dass Staat und Gesellschaft zu Recht eine Koordination im Sinne des effizienten Ressourceneinsatzes beanspruchen können und dass die Gesamtsteuerung des Systems demokratisch legitimiert und in staatlicher Verantwortung erfolgt (*siehe dazu Herausforderung 7: Selbstverständnis des StMWFK weiterentwickeln*).

## **Handlungsempfehlung 1.1: Hochschulpakt langfristig anlegen**

*Die Vereinbarungen zur Hochschulfinanzierung mit den darin enthaltenen Vereinbarungen zu Zielen und Leistungen zwischen dem Freistaat Bayern und den Hochschulen sollten langfristig angelegt sein.*

Mit verschiedenen Programmen hat sich der Freistaat Bayern aner kennenswerterweise mittelfristig – zuletzt bis zum Jahre 2013 – verpflichtet, die Hochschulen mit zusätzlichen Mitteln auszustatten. Das Vertrauen, das damit in den Hochschulen aufgebaut wurde, darf nicht zerstört werden, sondern muss durch eine weiterhin verlässliche Finanzierung dauerhaft begründet werden. Prozesse an Hochschulen zu verändern braucht Zeit. Um Erfolge im Sinne der in den Zielvereinbarungen formulierten Ziele zu erreichen und diese auch nachweisen zu können, müssen die Hochschulen über Planungssicherheit und Verlässlichkeit bei der Finanzierung verfügen. Daher sollte die Planungssicherheit durch Vereinbarungen zu einem langfristigen Steuerungsinstrument werden, das nach dem Ablaufen einer Periode regelmäßig zu einer erneuten längerfristigen Vereinbarung führt. Die Langfristigkeit stellt zugleich eine Chance dar für die Verknüpfung der Finanzierung mit den gesellschaftlichen Zielsetzungen (*siehe dazu Handlungsempfehlung 7.5: Vertrags- und anreizorientierte Steuerungsinstrumente nutzen*).

## **Handlungsempfehlung 1.2: Globalhaushalt einführen**

*Der bisher noch kameral geführte Haushalt der Hochschulen sollte durch einen konsistenten Globalhaushalt abgelöst werden.*

Globalhaushalte bestehen aus Zuwendungen für die Personal- und Sachkosten, die vollständig deckungsfähig sind, sowie Zuwendungen für Investitionen. Alle drei Zuwendungsgruppen sind nicht an Ausgaben im Haushaltsjahr gebunden und insofern voll übertragbar (*siehe dazu Handlungsempfehlung 1.5: Rücklagen und Rückstellungen unbefristet und auflagenfrei ermöglichen*). Der Globalhaushalt löst vollständig die bestehende Struktur nach Kapiteln und Titeln ab und eröffnet den Hochschulen die Gestaltung der Ausgaben. Die in Bayern existierenden Pilotversuche mit der TU München und der Hochschule München (FH) mit Globalbudget-ähnlichen Hochschulhaushalten (kameralistische „Haushalte mit verdichteter Titelstruktur“) sind nur ein erster Schritt in die richtige Richtung. Ein konsequenter Umstieg legt die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens und die Aufhebung der Instrumente der bisherigen kameralen Wirtschaftsweise nahe. Die Grundsätze des kaufmännischen Rechnungswesens sind auf die Hochschulbedürfnisse zuzuschneiden. Ein verantwortlicher Umgang mit Ressourcen in einer weitgehend autonomen Hochschule erfordert Gestaltungsoffenheit und Flexibilität. Globalhaushalte sind inzwischen in den meisten anderen Ländern in Deutschland eingeführt. Der Globalhaushalt gehört auch international zum Standard wissenschaftsadäquater Gestaltungsfreiheit. Er ist Ausdruck der Aufgabe staatlich beeinflusster operativer Entscheidungen und damit eine notwendige Voraussetzung der Eigenverantwortung von Hochschulen. Informative Dokumente für Globalhaushalte finden sich in Teil 5 (*Globalhaushalt Hessen und Globalhaushalt Niedersachsen*).

### **Handlungsempfehlung 1.3: Regeln für Globalhaushalt vereinbaren**

*Vor einer generellen Umstellung sind die Regeln der Globalhaushalte mit den Hochschulen unter Beteiligung von Finanz- und Wissenschaftsressort zu verhandeln und festzulegen. Dabei geht es auch um die Verständigung über die gemeinsamen Standards und die zu schaffenden Voraussetzungen in den Hochschulen. Für einzelne Hochschulen können die Regelungen differenziert ausfallen.*

Mit einem Globalhaushalt sind erhebliche Umstellungen der Finanzierungspraxis und Herausforderungen für Staat und Hochschulen verbunden. Auch wenn Globalhaushalte heute in Deutschland verbreitet sind, ist doch eine unterschiedliche Praxis in der Umsetzung zu beobachten. Hinzu kommen Einschränkungen verschiedener Art durch die staatliche Aufsicht. Dank der Erfahrungen in anderen Bundesländern (Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen) ebenso wie in den Pilotprojekten in Bayern ist es möglich, wichtige Rahmenbedingungen vorher zu definieren und in einer für alle befriedigenden Weise zu klären. So können Auseinandersetzungen und Probleme bei der Anwendung von Instrumenten zur Steuerung (Kosten- und Leistungsrechnung, interne Zielvereinbarungen und interne Budgetierung) durch transparente Regelwerke und Verabredungen über den Einsatz von Werkzeugen des Finanzcontrollings einer kaufmännischen Buchführung vermieden werden, wenn diese die Hochschulperspektive ausreichend einbeziehen. Dies gilt auch für die Verständigung über die hochschuladäquate Anwendung von Vorgaben des Handelsgesetzbuches (HGB) und des kaufmännischen Rechnungswesens wie die GuV-Rechnung, den Lagebericht oder die Abschreibung. Die Hochschulen haben hinsichtlich des Erfahrungs-Know-hows und hinsichtlich der Ressourcenausstattung unterschiedliche Ausgangsbedingungen. Dem ist bei der Einführung Rechnung zu tragen.

### **Handlungsempfehlung 1.4: Finanzsteuerung auf Ergebnisorientierung ausrichten**

*Mit dem neuen Steuerungsmodell sind die Mechanismen der Finanzsteuerung von einer Inputsteuerung hin zu einer Outputsteuerung fortzuentwickeln. Finanzkontrolle, Zuweisungsverfahren und Berichtswesen sind auf Zielgrößen und Ergebnisse hin auszurichten.*

Mit der leistungsbezogenen Mittelverteilung und den Zielvereinbarungen ist der Weg im Freistaat Bayern schon eingeleitet. Nun ist es konsequent, auch bei den Instrumenten der Finanzsteuerung im Rahmen eines Globalhaushalts oder beim Berichtswesen die Ergebnissteuerung anzuwenden. Gestärkte Finanzautonomie wird dann erfolgreich sein, wenn die Verantwortung für die Prozesse auf die Hochschulen übertragen und sowohl die Aufstellung des Haushalts (Wirtschaftsplan) als auch die Kontrolle neu ausgerichtet wird. Die Finanzierung der Hochschulen hat sich dann an den grundlegenden Aufgaben von Lehre und Forschung sowie an zusätzlichen vom Staat zu definierenden und zu kommunizierenden Zielen zu orientieren. Solche Ziele könnten u. a. Erhöhung der Zahl nicht-traditioneller Studierender (*Handlungsempfehlung 2.4: Bildungsgerechtigkeit schaffen und Fachkräftenachwuchs sichern*), der Ausbau der Internationalisierung (*Handlungsempfehlung 4.1: Dreigestuftes Bildungssystem konsequent umsetzen*) oder die Forcierung bestimmter

Forschungsfelder sein. Siehe grundsätzlich dazu auch die *Handlungsempfehlungen zur Herausforderung 7: Selbstverständnis des StMWWFK weiterentwickeln*.

## **Handlungsempfehlung 1.5: Rücklagen und Rückstellungen unbefristet und auflagenfrei ermöglichen**

*Als wesentlicher Eckpunkt von Globalhaushalten ist die unbefristete und auflagenfreie Bildung von Rücklagen und Rückstellungen zu ermöglichen. Neben der Verständigung über die Grundlagen gehört dazu die Entwicklung geeigneter Instrumente an den Hochschulen.*

Rücklagen und Risikomanagement sind neben einer verlässlichen Finanzierung wesentliche Elemente der Planungssicherheit. Sie befähigen die Hochschulen, mehrjährige Investitionen zu planen bzw. sich auf nicht exakt planbare finanzielle Belastungen einzustellen. Erfahrungen zeigen, dass etwa die Rückstellungen für Berufungszusagen eine wesentliche Komponente für die Strategiefähigkeit von Hochschulen sind. Dies gilt umso mehr, wenn Stellenpläne flexibilisiert sind (*Handlungsempfehlung 1.6: Stellenplan aufgeben oder flexibilisieren*). Allerdings benötigen die Hochschulen auch geeignete Instrumente und Know-how, um das Risikomanagement angemessen betreiben zu können (*Handlungsempfehlung 6.6: Führungsakademie für Hochschulwesen aufbauen*). Dazu gehören etwa die Definition der Zwecke oder die Erstellung von Budgetierungsregeln für die Verfügbarkeit, um in der Außenwahrnehmung Rücklagen nicht als Reste des scheinbaren Überflusses erscheinen zu lassen.

## **Handlungsempfehlung 1.6: Stellenplan aufgeben oder flexibilisieren**

*Stellenpläne als Bestandteil kameraler Haushaltsführung sind aufzugeben. So lange für Beamtenstellen noch ein Stellenplan zu führen ist, sollte er als nachrichtliche Pflichtkategorie in das Berichtswesen aufgenommen werden. Eine bindende Wirkung sollte er nicht mehr haben.*

Der Stellenplan als Übersicht der Stellen für Beamtinnen und Beamte und Arbeitnehmer(innen) dient der Begründung des kameralen Haushalts für den Personaltitel. Mit einem Globalhaushalt ist er nicht nur entbehrlich, er bindet auch unnötig die Personalscheidungen der Hochschule. Die Stellen für Arbeitnehmer(innen) können vollständig in dem Budget der Hochschule aufgehen und jede Bindung für Besetzungen verlieren. Soweit die Beamtenstellen aus haushaltsrechtlicher Sicht noch geführt werden müssen, sollten die Hochschulen die Möglichkeiten erhalten, auch diese Stellen vollständig flexibel mit Angestellten, unter- oder höherwertig oder gar nicht zu besetzen (siehe auch *Handlungsempfehlung 4.4: Hemmnisse der Mobilität von Wissenschaftler(inne)n beseitigen*).

## **Handlungsempfehlung 1.7: Liegenschaftsmanagement auf Hochschulen übertragen**

*Das Management der Liegenschaften sollte in die Verantwortung der Hochschulen gegeben werden.*

Liegenschaften, Räume und Nutzungsbereiche sind in der Wissenschaft sehr stark von den spezifischen inhaltlichen Anforderungen innerhalb der Hochschulen bzw. der Disziplinen geprägt. In der Forschung sind – insbesondere in Abhängigkeit von den Schwerpunktsetzungen – unterschiedlich ausgeprägte Investitionserfordernisse mit je unterschiedlichem baulichem Aufwand zu leisten. In der Lehre unterliegen die Anforderungen ebenso erheblichem Wandel, der sich aus steigender Partizipation an tertiärer Bildung, aus den Präferenzen der Studieninteressierten für bestimmte Fächer oder auch aus Profilbildungsprozessen, etwa im Bereich der multimedial unterstützten Lehre, ergeben kann. Eine übergeordnete Landesbehörde mit weitreichenden Kompetenzen und zugleich unzureichender Nähe zu den Problemen und Entscheidungsnotwendigkeiten vor Ort schränkt die Reaktionsfähigkeit der Hochschulen zeitlich, inhaltlich und konzeptionell erheblich ein. Eine Verlagerung entsprechender Planungs- und Durchführungsaufgaben an die Hochschulen setzt im Gegenzug den Aufbau entsprechender Kompetenz und die Übertragung adäquater Ressourcen voraus. Dies gilt gleichermaßen für betreffende Stellen in der staatlichen Bauverwaltung wie auch für die betreffenden Bauunterhaltungsmittel. Entsprechende Freiheiten haben sich an der TU Darmstadt (*siehe Beispiel 6: Sondergesetz Technische Universität Darmstadt*) bewährt. Eine besondere Herausforderung ist hier, bei einer Berücksichtigung aller Hochschulen eines Landes, die Festlegung eines Schlüssels bzw. Modells für die Verteilung der Bau- und Bauunterhaltungsmittel auf die einzelnen Hochschulen. Hierbei ist etwa die Unterschiedlichkeit des Zustandes der Baulichkeiten der einzelnen Hochschulen zu berücksichtigen, die zu je unterschiedlichen Zeiten eine unterschiedliche Teilhabe an den Mitteln bedingen. Hier könnte eine fortbestehende staatliche Aufgabe der Investitionssteuerung bestehen (*Handlungsempfehlung 7.1: Aufgaben kommunizieren*).

## **Handlungsempfehlung 1.8: Eigentum an Liegenschaften den Hochschulen übertragen**

*Den Hochschulen sollte das Eigentum an den Liegenschaften übertragen werden. Dafür sollten die rechtlichen Voraussetzungen geschaffen werden. Damit verbunden werden sollten die Zulässigkeit der Veräußerung und des Neuerwerbs sowie der Kreditaufnahme.*

Eigentum an den Liegenschaften fördert die Verantwortung und die Flexibilität. Die Liegenschaften stellen einen erheblichen Wert dar, der in eine Gesamtplanung der Ressourcen einbezogen werden muss. Die Stiftungshochschulen in Hessen und Niedersachsen haben mit der Übertragung des Eigentums an Flexibilität gewonnen. Die Hochschulen erhalten die Möglichkeit, auch mit dieser Ressource die Profilbildung voranzutreiben und den Wettbewerb zu intensivieren. So bringt etwa eine Profilierung im Bereich virtueller Lehrformen Verän-

derungen bei den räumlichen Anforderungen und dem erforderlichen Bestand mit sich. Drittmittelaktivitäten und -schwerpunkte ziehen Veränderungen in der Baustruktur nach sich, die in einer eigenverantwortlich agierenden Hochschule zeit- und problemnäher unter Nutzung eigener Ressourcen realisiert werden können (*siehe dazu auch die Handlungsempfehlung 5.3: Rechtsformen der Hochschulen öffnen*).

### **Handlungsempfehlung 1.9: Verwaltung und Verausgabung der Studienbeiträge direkt den Hochschulen überlassen**

*Die Hochschulen sollten die Möglichkeit erhalten, die aus den Studienbeiträgen erwirtschafteten Mittel autonom und eigenständig zu bewirtschaften und unmittelbar auch selbst und unbefristet Stellen zu schaffen.*

Bisher werden die aus Studienbeiträgen generierten Mittel in die Körperschaftshaushalte der Hochschulen überführt. Dies bedeutet, dass die Verausgabung der Mittel aus Studienbeiträgen nur mittelbar, nämlich über den Staatshaushalt, erfolgen kann. Nach Artikel 6 Abs. 7 des Gesetzes über die Feststellung des Haushaltsplans des Freistaates Bayern kann das Staatsministerium der Finanzen auf Antrag der Hochschulen aus Studienbeiträgen finanzierte Stellen schaffen, die dann über den um die Studienbeiträge erweiterten Staatshaushalt bewirtschaftet werden. Im Rahmen des erforderlichen Antragsverfahrens müssen die Hochschulen ausführlich die Notwendigkeit der zu schaffenden, unbefristeten Stellen darlegen. Dieses Verfahren sollte zugunsten einer Regelung geändert werden, die den Hochschulen selbst die Möglichkeit einräumt, autonom auch unbefristete Stellen zu schaffen. Angesichts der möglichen Variabilität des Aufkommens von Studienbeiträgen steht dieser Vorschlag in engem Zusammenhang mit der Empfehlung über die Bildung von Rücklagen (*Handlungsempfehlung 1.5: Rücklagen und Rückstellungen unbefristet und auflagenfrei ermöglichen*) sowie der Flexibilisierung der Stellenbewirtschaftung (*Handlungsempfehlung 1.6: Stellenplan aufgeben oder flexibilisieren*). Eine andere Rechtsform (*Handlungsempfehlung 5.3: Rechtsformen der Hochschulen öffnen*) kann dieses Ziel ebenfalls zu erreichen helfen.

## Herausforderung 2: Chancen von Studierendenhoch und demographischem Wandel für Lehre und Studium nutzen

Der Freistaat Bayern ist in den nächsten 20 Jahren mit drei teilweise gegenläufigen Entwicklungen, die sich aus den demographischen Grunddaten ergeben, konfrontiert. Es kommen in Deutschland noch einmal geburtenstarke Jahrgänge in das studierfähige Alter. Verschärft wird dies durch die Umstellung auf die achtjährige Gymnasialzeit mit den hieraus resultierenden ‚doppelten Abiturient(inn)enjahrgängen‘. Zudem werden durch vergleichbare Situationen in anderen Bundesländern dortige Studieninteressierte zunehmend zur Mobilität gezwungen sein. Die bayerischen Hochschulen, die ein hervorragendes Ansehen genießen, werden hiermit in besonderer Weise nachgefragt werden. Insofern wird es in Bayern bis zum Jahre 2015 einen starken Anstieg der Zahl der Studienberechtigten geben, anschließend ein moderates Abflachen, wobei aber bis weit in die zwanziger Jahre hinein mit Studienanfänger(innen)zahlen wie zu Anfang dieses Jahrhunderts zu rechnen ist. Der Freistaat hat im Zusammenhang mit dem Hochschulpakt 2020 und der bis 2013 für den Hochschulausbau aufgelegten ‚Hochschulmilliarde‘ für die kommenden Jahre hoher Nachfrage bereits Vorsorge getroffen und Maßnahmen mit den Hochschulen abgestimmt.

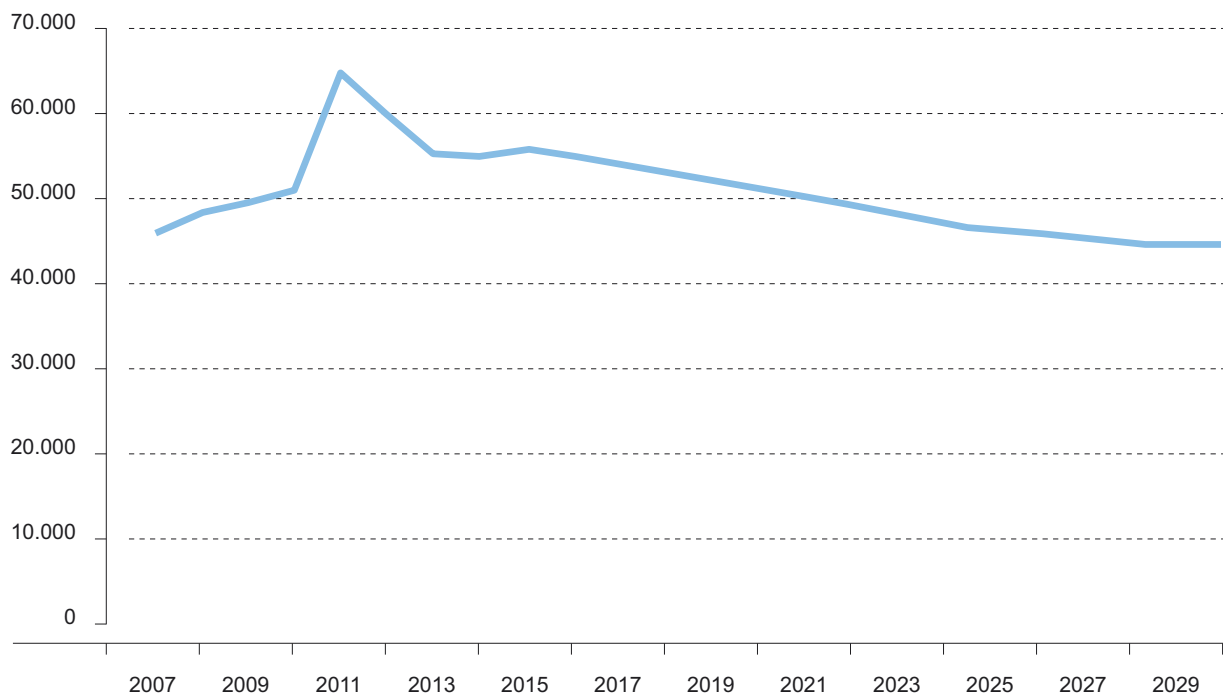


Abbildung 6: Studienanfänger(innen) in Bayern (Studierende im 1. Hochschulsesemester) bis 2030 nach Wanderung und unter Berücksichtigung von Bildungsausländer(inne)n (Erwerb der Studienberechtigung im Ausland)  
Quelle: Bayerischer Philologenverband (Hrsg.) (2009): Modellrechnung doppelter Abiturjahrgang 2011 im Freistaat Bayern – Ergebnisdokumentation; Abbildung 13

Gleichzeitig kommt es im selben Zeitraum zu einer immer stärker ansteigenden Lücke an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt. Prognostiziert wird für Bayern das Fehlen von insgesamt 1,5 Mio. Erwerbstätigen, was einem Anteil von 17% der benötigten Erwerbstätigen aller Qualifikationsstufen bis 2030 entspricht. Einen großen Teil dieses Defizits machen Personen

mit einem Hochschulabschluss aus, wobei dieser Anteil in Bayern deutlich größer ist als im bundesweiten Durchschnitt. Vermutlich fehlen schon bis 2015 rund 130.000 Hochschulabsolvent(inn)en und eine Verschärfung dieser Situation bis 2030 mit einem Anstieg des Defizits auf 350.000 fehlende Hochschulabsolvent(inn)en ist abzusehen.

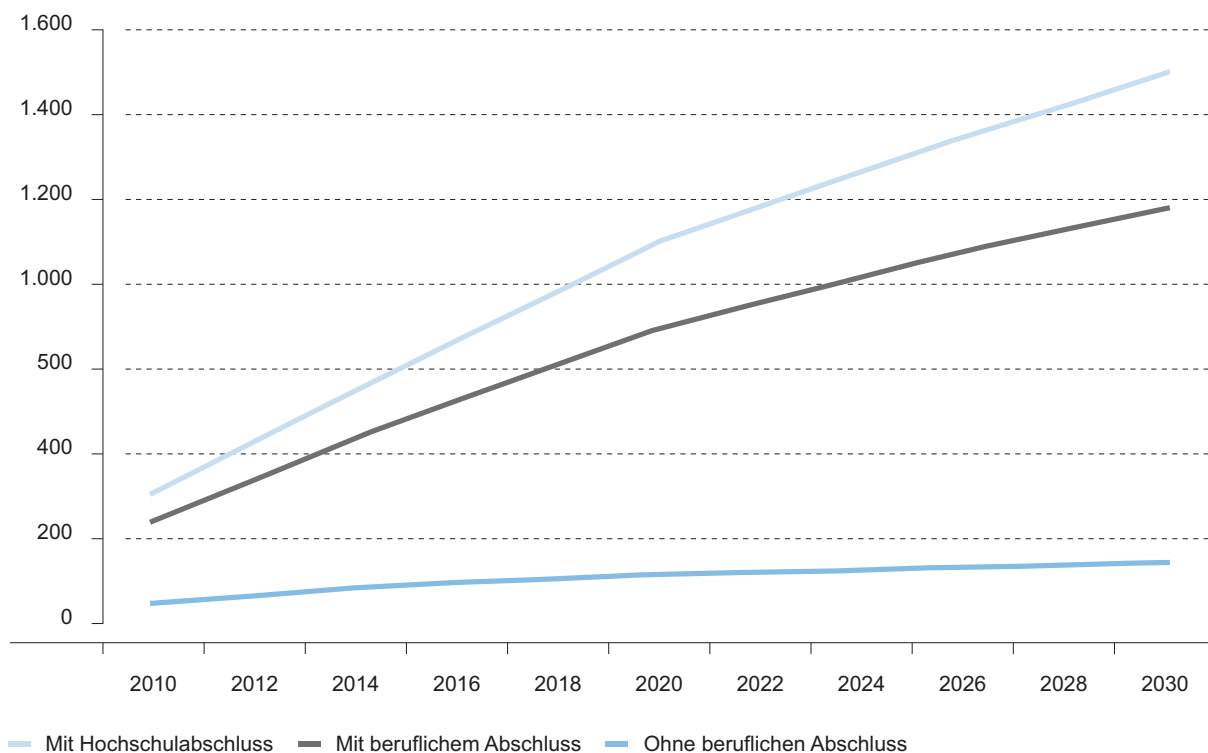


Abbildung 7: Saldo nach Qualifikationen von 2010 bis 2030 für Bayern; Angaben in Tausend  
Quelle: Prognos 2008

Der kommende Fachkräftemangel ist in erster Linie demographisch durch das altersbedingte Ausscheiden starker Jahrgänge aus dem Erwerbsleben begründet, die durch die nachwachsenden Generationen bei Beibehaltung des bisherigen Studienverhaltens nicht gedeckt werden können. Insofern müssen auch aus diesem Grund neue Gruppen für ein Hochschulstudium erschlossen werden. Im Vergleich zu anderen wachstumsstarken Regionen kann der Freistaat Bayern noch erhebliche Bildungspotenziale im akademischen Bereich ausschöpfen. So steht Bayern mit der Studienberechtigtenquote der allgemeinbildenden Schulen auf dem letzten Platz (Bildungsmonitor 2009). Lediglich etwas mehr als 20% der jeweils gleichaltrigen Wohnbevölkerung erwerben eine Hochschulzugangsberechtigung. Trotz einer mit 83,6% vergleichsweise hohen Übergangquote der Studienberechtigten an die Hochschulen ist die Studienanfänger(innen)quote infolgedessen noch im Jahr 2007 mit 26,7% (Baden-Württemberg: 30,4%; Hessen: 33,6%; Nordrhein-Westfalen: 29,5%; Hamburg: 32,1%) niedrig (Statistisches Bundesamt 2007). Andere Bundesländer haben auch den Anteil an Studienanfänger(inne)n ohne Abitur bzw. gleichartiger Schulqualifikation erheblich gesteigert und insofern die Bildungspartizipation nicht-traditioneller Studierender im Hinblick auf Bildungsstatus, sozialen Status etc. deutlich erhöht.

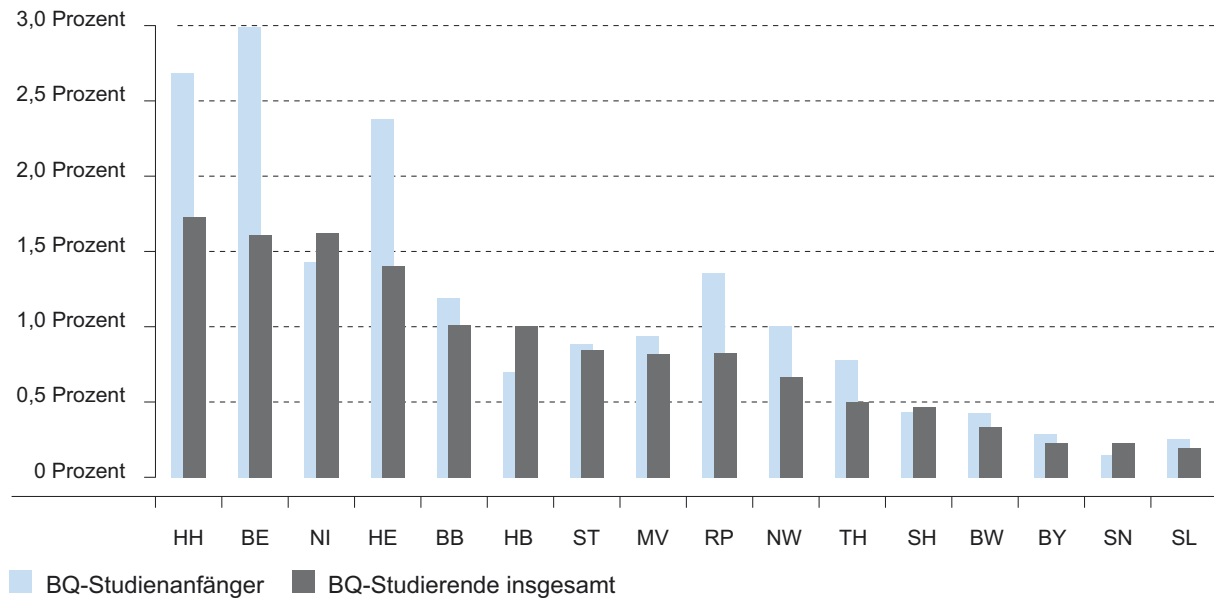


Abbildung 8: Anteil der beruflichen qualifizierten Studienanfänger(innen) und Studierenden ohne HZB (BQ, inkl. Begabtenprüfung) an der Gesamtzahl der Studienanfänger(innen) und Studierenden der deutschen Bundesländer für 2007

Quelle: Nickel/Leusing (2009), Berechnungen auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes sowie eigene Berechnungen (teilweise unsichere Datenlage, z. B. SH)

Nicht-traditionelle Studierende stellen für die Zukunft angesichts der demographischen Entwicklung eines der wichtigsten Potenziale für die akademische Qualifizierung dar. Die Zielsetzung des Freistaats Bayern, auch durch die Hochschulpolitik Wachstum und Innovation zu fördern und den Wohlstand in Bayern zu sichern, muss dies durch neue Schwerpunktsetzungen im Hochschulbereich berücksichtigen.

## Handlungsempfehlung 2.1: Hochschulpakt II durchfinanzieren

*Der Freistaat Bayern muss in Verbindung mit den anderen Ländern und dem Bund den noch unter Haushaltsvorbehalt stehenden Hochschulpakt II – vorerst bis zum Jahre 2015, anschließend darüber hinaus – sicherstellen.*

Das Studierendenhoch, das durch doppelte Abiturjahrgänge im Freistaat im Jahre 2011, aber zu einem erheblichen Teil auch durch geburtenstarke Jahrgänge verursacht wird, ist eine Chance, die für den Einzelnen ebenso wie für die Volkswirtschaft insgesamt vertan wird, sofern die Studienberechtigten nicht zu Studierenden werden. Dazu wurde mit dem Hochschulpakt II eine Basis von 2011 bis 2015 geschaffen. Dies setzt eine langfristig verlässliche Finanzierung voraus, um die Studienentscheidung der Studienberechtigten wie die hierfür erforderliche Planungssicherheit der Hochschulen in dieser Hinsicht zu ermöglichen (*Handlungsempfehlung 1.1: Hochschulpakt langfristig anlegen*). Prognosen gehen davon aus, dass – gleiches Studierverhalten unterstellt – nicht mit einem Absinken der Studierendenzahlen bis weit über das Jahr 2020 zu rechnen ist (*siehe Abbildung 6*). Die bisher von Bund und Ländern getroffenen Finanzierungsentscheidungen sind richtig, müssen aber auch unter angespannten Finanzverhältnissen vollzogen werden. Hierzu hat Bayern seinen politischen und finanziellen Beitrag zu leisten.

## **Handlungsempfehlung 2.2: Kapazitätsverordnung durch Zielvereinbarungen ersetzen**

*Die Kapazitätsverordnung sollte durch Vereinbarungen zwischen dem Freistaat Bayern und den Hochschulen über die Sicherstellung der Zahl von Studienplätzen in einzelnen Fächer(gruppe)n ersetzt werden.*

Das bestehende Kapazitätsrecht wurde als Instrument geschaffen, um dem Verfassungsgebot der Ausschöpfung der Studienplätze im Interesse der Bewerber(innen) zu entsprechen. Das inzwischen über 30 Jahre alte Instrumentarium hat eine Steuerungswirkung innerhalb der Hochschulen, die mit dem Instrument nicht bezweckt sein sollte; nämlich die Festschreibung von Betreuungsverhältnissen und Betreuungsformen unabhängig von den Besonderheiten der Hochschulen oder der Studiengänge. Die rechtliche Tragfähigkeit eines Vereinbarungsmodells ist wiederholt bescheinigt worden (Hailbronner 2007). Der Vorteil einer derartigen Regelung liegt u. a. darin, dass sich Staat und Hochschulen kontinuierlich einigen müssen über den gesellschaftlichen Bedarf an Studienplätzen, die dann allerdings auch auszufinanzieren wären. Basis solcher Vereinbarungen wird in einem ersten Schritt die Fortschreibung bestehender Studienplätze sein. Nachfolgend wird aber der Staat auch Überlegungen anstellen müssen über die für das zukünftige Gemeinwohl notwendigen Studienplätze in einzelnen Fachrichtungen, um sie in den Aushandlungsprozess mit den Hochschulen einzubeziehen (*Handlungsempfehlung 7.6: Ziele formulieren und kommunizieren*).

## **Handlungsempfehlung 2.3: Lehrdeputate flexibilisieren**

*Individuell zugerechnete Lehrdeputate sind zu ersetzen durch institutionelle Lehrdeputate auf Fakultäts- bzw. Lehreinheitenebene. Die Lehrverpflichtungsverordnung (LVVO) kann entfallen und durch hochschuleigene Regelungen ersetzt werden.*

Die LVVO ist eine Basis für die Ermittlung der Ausbildungskapazität und ein wichtiges Instrument der abstrakten Definition von Aufgaben einzelner Gruppen bzw. Kategorien von Landesbediensteten. Wenn das bisherige Kapazitätsrecht durch neue Vereinbarungen zwischen Land und Hochschule ersetzt wird (*Handlungsempfehlung 2.2: Kapazitätsverordnung durch Zielvereinbarungen ersetzen*), entfällt der Hauptzweck einer landeseinheitlichen LVVO. Vorkehrungen müssen dann vor allem hochschulintern getroffen werden, denn die LVVO besitzt eine hohe Steuerungsfunktion für die Festlegung der allgemeinen an die Stelle angebondenen Lehrverpflichtung und die Genehmigung von Ausnahmen hiervon. Die Hochschulleitungen selbst müssen insofern die Verantwortung für hochschulinterne Regelungen zu übernehmen bereit sein und sich darauf vorbereiten, Personalkategorien Lehrdeputate zuzuweisen und Regularien für Ausnahmen hiervon zu schaffen, die zugleich nicht zu einer – auch gegenüber dem Mittelgeber nicht vertretbaren – Chaotisierung der Aufgabenwahrnehmung bzw. einer globalen Absenkung der Leistungen führen.

## **Handlungsempfehlung 2.4: Bildungsgerechtigkeit schaffen und Fachkräftenachwuchs sichern**

*Hochschulen müssen für „nicht-traditionelle“ Studierende (das sind insbesondere Berufstätige mit dualer Ausbildung, Immigrant(inn)en, Personen aus bildungsfernen Schichten) erschlossen werden. Dies ist ein Gebot von Bildungsgerechtigkeit und durch den kommenden Fachkräftemangel begründet.*

Höhere Bildung ist in Deutschland stark selektiv und schließt zu viele Gruppierungen der Bevölkerung aus (Bloßfeldt u. a. 2007). Es liegt im wohlverstandenen Eigeninteresse der Gesellschaft nach Fähigkeit und Förderungsweg differenziert, den individuellen Anspruch auf Bildung umzusetzen. Insofern ergibt sich die Verpflichtung von Staat und Hochschulen, mehr Menschen zu einer Hochschulausbildung zu verhelfen. Neben den „traditionellen“ Studierenden – jung, Abitur, direkter Weg zum Studium und bildungsorientierte Eltern – treten nicht-traditionelle immer stärker in den Fokus. Dies setzt neue rechtliche Regelungen für den Hochschulzugang und eine neue Fähigkeit der Hochschulen voraus, Vielfalt bei Studierenden aktiv zu fördern und damit umzugehen (Diversity Management). Eine Arbeitsgruppe des Bayerischen Staatsministers für Wissenschaft, Forschung und Kunst hat hierzu mit der Studie „Lebenslanges Lernen und akademische Weiterbildung“ (2009) Vorschläge zur Umsetzung erarbeitet. Die rechtliche Öffnung des Hochschulzugangs für Meister(innen) im bayerischen Hochschulgesetz (Art. 45) ist ein erster Schritt, der allerdings im Einzelfall unterfüttert werden muss mit Maßnahmen zur Sicherstellung der Studierfähigkeit der nicht-traditionellen Studierenden (*Handlungsempfehlung 2.5: Hochschulzugang den Hochschulen übertragen*). Hierzu sind beispielsweise Brückenkurse und eine entsprechende zeitliche Flexibilität des Studienverlaufs erforderlich. Der Mehraufwand für die Hochschulen ist zu erstatten. Notwendig ist aber auch die Einführung eines Stipendiensystems, das die Staatsregierung in der Regierungserklärung vom 10. Dezember 2008 versprochen hat.

## **Handlungsempfehlung 2.5: Hochschulzugang den Hochschulen übertragen**

*Die Definition von Formen und Voraussetzungen der Studienaufnahme sollen den Hochschulen übertragen werden.*

Die Hochschulen entscheiden selbst durch Satzung über die jeweiligen Voraussetzungen. Damit geht auch die Festlegung der Obergrenze einer Studienaufnahme eines einzelnen Faches bzw. Studienganges vollständig auf die Hochschulen über, allerdings im Rahmen der Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule über die Kapazität (*Handlungsempfehlung 2.2: Kapazitätsverordnung durch Zielvereinbarungen ersetzen*). Die Möglichkeiten besonderer Zugangswege und besonderer Eignungsfeststellungen sieht das Hochschulgesetz (Art. 44) bereits vor. Eine Übertragung auf die Hochschulen kann durch Rechtsverordnung getroffen werden. Die Prüfung der Potenziale der Bewerber(innen) sollte aber ein spezifisches Aufgabengebiet der Hochschule sein, das keiner weiteren externen Regelung bedarf. Das Land kann damit auch verdeutlichen, dass die politische Zielstellung zwar gesetzlich geregelt wird, aber die Durchführung bei den Hochschulen liegt – mit den erforderlichen Voraussetzungen und vor dem Hintergrund entsprechender Selbstverpflich-

tungen der Hochschulen. Hochschulzugang und die Sicherung der Studierfähigkeit stehen dann in einem Verantwortungsbereich (*Handlungsempfehlung 2.4: Bildungsgerechtigkeit schaffen und Fachkräftenachwuchs sichern*).

## **Handlungsempfehlung 2.6: Duales Studium weiter ausbauen**

*An den Hochschulen soll das duale Studium auch finanziell stärker gefördert und ausgebaut werden.*

Bayern hat mit der Initiative „hochschule dual“ die Einrichtung von dualem Studium bereits stark vorangebracht. Da sich der Freistaat Bayern für die Einrichtung in den vorhandenen Hochschulen und damit gegen das Modell einer Berufsakademie entschieden hat (*siehe auch Beispiel 3: Hochschulgesetz Baden-Württemberg*), müssen die Hochschulen für den erheblich höheren Aufwand auch zusätzlich finanziert werden, um die ausreichende Infrastruktur in den Hochschulen sicherstellen zu können. Das duale Studium, das gekennzeichnet ist von der Gleichzeitigkeit zweier Lernformen im beruflichen und im akademischen Feld, soll weiter ausgebaut werden. Dies entspricht der aktuellen Nachfrage und kommt auch dem Trend der Unternehmen entgegen, ihre Führungskräfte stärker an den Betrieb zu binden. Zugleich erbringt die Ausbildungsform für Hochschulen einen Praxistransfer in der Ausbildung auch für die grundständig Studierenden. Dabei sollten auch die Universitäten duale Studienformen stärker nutzen. Die Ausweitung dualer Studienangebote im MINT-Bereich trägt zugleich zum Abbau eines spezifischen Defizits an Studienabsolvent(inn)en dieser Studiengänge bei (Bildungsmonitor 2009). Zudem sind duale Studiengänge bei leistungsstarken Studienanfänger(inne)n gerade mit bildungsfernerem Hintergrund (*Handlungsempfehlung 2.4: Bildungsgerechtigkeit schaffen und Fachkräftenachwuchs sichern*) hochattraktiv, da sie einen frühen Einstieg in die Erwerbstätigkeit mit hoher Qualifikation verbinden.

## **Handlungsempfehlung 2.7: Berufliche Weiterbildung fördern**

*Für berufsbegleitende Studiengänge (Bachelor, Master) sollen die rechtlichen Voraussetzungen verbessert und mehr Anreize gesetzt werden.*

Trotz des hohen Bedarfs in der Wirtschaft und der guten Voraussetzungen in den Hochschulen kommen die Konzepte für die Etablierung des lebenslangen Lernens in den Hochschulen nur langsam in Gang. Dem kann durch investive Maßnahmen, zum Beispiel durch die Förderung in den Zielvereinbarungen oder die Übernahme der Kosten für spezifische Kurse für beruflich qualifizierte, nachgeholfen werden. Wichtig erscheint aber auch die Schaffung der gesetzlichen Zulässigkeit von Einnahmen/Entgelten der Teilnehmer(innen) bei der Weiterbildung durch berufsbegleitende Bachelorstudiengänge.

## **Handlungsempfehlung 2.8: Teilzeitangebote ausbauen**

*Der Freistaat sollte durch gesetzliche Regelungen die Teilzeit-Studierenden mit den grundständig Studierenden gleichstellen und die Hochschulen bei der Förderung des Teilzeitstudiums besonders unterstützen.*

Mit den Sozialberichten der Studentenwerke und anderen Untersuchungen ist deutlich geworden, dass das Teilzeitstudium eine immer weiter verbreitete Form des Studierens ist. Dies ist auf unterschiedliche soziale Bedingungen und differente biographische Lebensplanungen (Anforderungen der Arbeitswelt, Kinder, Fortbildungen, Lebenslanges Lernen) zurückzuführen, Entwicklungen, die sich zukünftig verstärken werden. Die modularisierten Studiengänge bieten grundsätzlich die – im Ausland vielfach genutzte – Chance, mit unterschiedlichen zeitlichen Möglichkeiten im Studium flexibel, entsprechend den Lebensumständen, umzugehen. Die Umsetzung der Modularisierung ist in Deutschland allerdings mit einem meist sehr rigiden Zeitregime verbunden, so dass die Abstimmung von Lebensumständen und zeitlichen Erfordernissen des Studiums vielfach nicht gelingt. Insofern sind die Hochschulen bislang nicht ausreichend auf die Bedürfnisse des Teilzeitstudiums eingegangen. Das Teilzeitstudium sollte daher ausdrücklich als mögliche Studienform anerkannt und finanziell gesondert gefördert werden, da für die Hochschulen ein Mehraufwand verbunden ist. So hat etwa das Bundesland Hessen gezielt Mittel für entsprechende Anpassungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt.

## **Handlungsempfehlung 2.9: Personal aus anderen Bereichen befristet beschäftigen**

*Öffentliche und private Arbeitgeber(innen) sollten zur Verbesserung der Betreuungsrelationen beitragen und zeitlich befristet Lehrpersonal für die Hochschulen bereitstellen.*

Als ein wesentliches Problem der Hochschulen angesichts aktuell stark steigender, perspektivisch aber wieder sinkender Studiennachfrage müssen die Hochschulen nach Möglichkeiten suchen, temporär personelle Verstärkungen vorzunehmen. Hier sind öffentliche wie private Institutionen und Unternehmen gefragt. Eine wichtige Rolle – gerade auch im lehrerbildenden Bereich – kann die Unterstützung der Abordnung von Lehrer(inne)n aus allgemeinbildenden Schulen an die Hochschulen sein. Aber auch andere öffentliche Arbeitgeber(innen) können die Hochschulen fördern, in dem sie hochqualifiziertes Personal aus Archiven, Museen, Kultureinrichtungen, allgemeiner Administration etc. zur Lehre an den Hochschulen freistellen. Ebenso können und sollten Wirtschaftsunternehmen zeitlich befristet die Möglichkeit suchen, ihre Nähe zum öffentlichen Innovationssystem zu erhöhen und in dieser Weise durch eine Einbeziehung ihrer Mitarbeiter(innen) in akademische Prozesse den Wissenstransfer voranzubringen.

## **Handlungsempfehlung 2.10: Karrierewege für Wissenschaftler(innen) erweitern**

*Das Hochschulrecht sollte an Universitäten ausdrücklich den Karriereweg für eine Schwerpunktsetzung ‚Lehr‘professur und an Fachhochschulen für eine Schwerpunktsetzung ‚Forschungs‘professur eröffnen.*

Der Wissenschaftsrat hat eine Professur mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Lehre als neue Kategorie an Universitäten gefordert, vor allem zur Sicherung von wachsenden Lehraufgaben. Konsequenterweise sollte es dann auch eine Professur mit dem Schwerpunkt Forschung an den Fachhochschulen geben. Die Länder wie auch der Freistaat Bayern haben für die Lehrprofessur inzwischen die Voraussetzungen im Gesetz geschaffen und die LVVO entsprechend geändert. Dieser Weg sollte fortgeführt werden, damit es eine Alternative für den Standardweg gibt, den einzelne Wissenschaftler(innen) für sich wählen können mit dem Ziel der größeren Varianz in den Gestaltungsmöglichkeiten der individuellen Karriere. Dabei sind die Alternativen immer nur auf Zeit anzulegen, um die Karrierewege nicht dauerhaft festzulegen. Zudem kann der Bedarf in der Hochschule, wie auch die Schwerpunktsetzung der Fachgebiete, auf den Umfang alternativer Karrierewege Einfluss haben. Allerdings ist ein Karriereweg nur dann zu etablieren, wenn er schon in der Qualifizierungsphase – wissenschaftliche Mitarbeiter(innen), Juniorprofessur – zu spezifischen Leistungsmerkmalen führt. England mit seinen klar strukturierten und transparenten Karrierewegen kann hier Vorbild sein (*siehe dazu Beispiel 5: Hochschulautonomie England und Beispiel 3: Hochschulgesetz Baden-Württemberg*). Für die Hochschulen können die Erweiterungen der Karrierewege zu neuen Perspektiven der eigenen Profilbildung führen. Die Nutzung des Instruments sollte den Hochschulen freigestellt werden.

## **Handlungsempfehlung 2.11: Einwerbung von stiftungs- und drittmittelfinanzierten Professuren nicht kapazitär anrechnen**

*Soweit die Hochschulen Stiftungsprofessuren oder Professuren aus Drittmitteln einwerben, sollten diese unter den Bedingungen des geltenden Kapazitätsrechts nicht auf das Lehrdeputat angerechnet werden.*

Nach der bisherigen Praxis müssen Stiftungsprofessuren (wie auch aus Drittmitteln finanzierte Professuren) auf das Deputat einer Lehreinheit angerechnet werden. Damit wird unter gegenwärtigen kapazitätsrechtlichen Bedingungen der Anreiz erheblich gemindert, weil zusätzliche Studienplätze entstehen, die auch eine Belastung für das aus Haushaltsmitteln finanzierte Personal darstellen. Zusätzliches Personal aus anderen Finanzierungsquellen sollte zur Profilbildung in der Forschung oder Verbesserung des Betreuungsverhältnisses in der Lehre dienen. Die Empfehlung korrespondiert mit den *Handlungsempfehlung 2.2: Kapazitätsverordnung durch Zielvereinbarungen ersetzen* und *Handlungsempfehlung 2.3: Lehrdeputate flexibilisieren*, sie kann allerdings – analog den Regelungen zum Einsatz von Personal aus Studienbeitragsmitteln (*Handlungsempfehlung 1.9: Verwaltung und Verausgabung der Studienbeiträge direkt den Hochschulen überlassen*) – auch gesondert sichergestellt werden.

### Herausforderung 3: Bayern als Forschungsland fortentwickeln

In der Exzellenzinitiative haben sich die bayerischen Hochschulen erfolgreich positioniert. Insbesondere mit dem Standort München verfügt der Freistaat Bayern über eine Vielzahl von Einrichtungen der außeruniversitären Forschung, die zu diesem Erfolg erheblich beigetragen haben. Für die Fortführung der Exzellenzinitiative wird Bayern auch vor diesem Hintergrund fraglos gute Ausgangsbedingungen haben. Eine Verschärfung des Wettbewerbs ist allerdings zu erwarten. Zudem war Bayern zwar insgesamt erfolgreich, gleichwohl waren die Standorte außerhalb der Landeshauptstadt deutlich weniger sichtbar. Die Wettbewerbssituation zwischen den Bundesländern ist an der Spitze relativ eng. Während Baden-Württemberg noch deutlich vor Bayern platziert ist, liegt Nordrhein-Westfalen an Projekten und Mittelvolumen fast gleichauf, ebenso wie Berlin an Projekten fast gleichauf an Mitteln allerdings deutlich zurück rangiert.

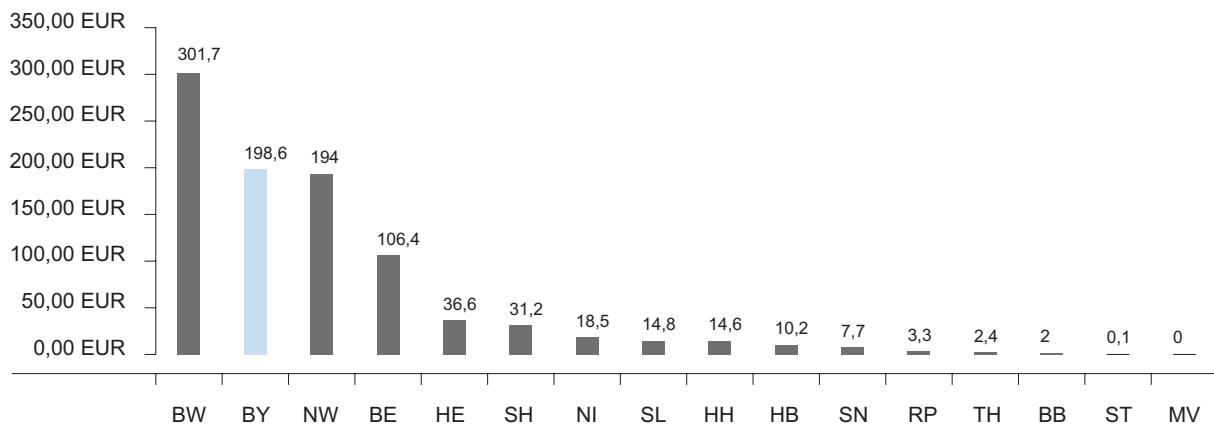


Abbildung 9: Summe der bewilligten Mittel aller drei Förderlinien der Exzellenzinitiative nach Bundesland in Mio. Euro

Quelle: DFG-Förderranking 2009; Berechnungen CHE Consult

Andere Bundesländer, deren Hochschulen 2006 und 2007 weniger erfolgreich agiert haben, haben ihre Hochschulsysteme in der Zwischenzeit in struktureller wie auch in ressourcieller Hinsicht fortentwickelt und zum Teil eine neue Wettbewerbssituation geschaffen. Ein Beispiel ist hier das groß angelegte hessische Programm LOEWE mit einem Finanzierungsvolumen von ca. 90 Mio. € p.a., aber auch in Nordrhein-Westfalen oder Hamburg sowie in allen ost-deutschen Ländern wurde erheblich in die Zukunftsfähigkeit der Hochschulen und insbesondere in den Ausbau von Bereichen der profilbildenden Spitzenforschung investiert. Ein weiterhin erfolgreiches Abschneiden in der Exzellenzinitiative für die zweite Phase muss insofern sorgfältig vorbereitet werden und es darf nicht unterschätzt werden, dass noch immer weitere Schritte zu unternehmen sind, um die angestrebte internationale Spitzenposition erreichen bzw. halten zu können, auf die die Exzellenzinitiative abgezielt hat und die alleine durch einen Erfolg in der Exzellenzinitiative noch keineswegs erreicht ist.

Aber nicht nur die Förderkulisse verändert sich, das gesamte Innovationssystem ist einem erheblichen Wandel unterworfen. Abgesehen von einer zunehmenden Durchdringung anwendungsorientierter und grundlagenorientierter Forschung, spielt die Innovationsnähe auch für die akademische Ausbildung eine zunehmend wichtige Rolle. Neben die Grundlagenforschung tritt die Nähe zur wirtschaftlich relevanten Innovation und zum Wissens-

transfer. Ausgründungen, Patente und die Unterstützung erfolgreicher Gründertätigkeit sind wichtige Aufgabenfelder in den Hochschulen. Es kommt hinzu, dass immer kürzere Innovationszyklen die Anforderungen an den Wissenstransfer erhöhen und insofern auch die Reaktionsfähigkeit der Hochschulen vor neue Herausforderungen stellen.

### **Handlungsempfehlung 3.1: Kooperationsfähigkeit der Hochschulen mit der außeruniversitären Forschung steigern**

*Der Freistaat Bayern sollte die Kooperationsfähigkeit der Hochschulen mit der außeruniversitären Forschung durch Stärkung der Hochschulen unterstützen.*

Die in der Regel erheblich bessere Ausgangsbasis der (mittelbaren) Einrichtungen des Bundes bzw. der Bund-Länder-finanzierten außeruniversitären Forschung benachteiligt die Hochschulen des Landes bei Kooperationen ‚auf Augenhöhe‘. Insofern hat der Freistaat Bayern eine besondere Fürsorgepflicht für die Hochschulen, wenn und damit es zu den wünschenswerten Kooperationen zwischen beiden Einrichtungen kommt. Ansatzpunkte hierfür sind zunächst die Etablierung einer gemeinsamen Kooperations- und Kommunikationskultur, wie bspw. durch das weit verbreitete Instrument gemeinschaftlicher Berufungen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die Etablierung eines echten Vollkostenansatzes in der Finanzierung der Hochschulforschung sowie die Sicherung des Promotionsmonopols der Hochschulen. Dazu gehört es auch, die Arbeitsbedingungen der Wissenschaftler(innen) einander so anzunähern, dass die Kooperation zwischen den einzelnen Forscher(inne)n eine Arbeitsbasis finden kann, bspw. auch durch Lehrdeputate der Wissenschaftler(innen) außeruniversitärer Forschung (*siehe dazu Beispiel 14: Karlsruhe Institute of Technology (KIT), Beispiel 15: JARA – Jülich Aachen Research Alliance*). Der Freistaat sollte die Hochschulen unterstützen, ihre gegenüber der außeruniversitären Forschung wichtigen ‚Trümpfe‘ verstärkt in die Kooperationen einbeziehen. Hier geht es neben dem Promotionsrecht um die gemeinsame Rekrutierung hervorragenden Personals oder gemeinsam konzipierte Masterstudiengänge. Historisch gewachsene regionale Disparitäten durch die starke Konzentration auf den Münchener Raum können dabei überwunden werden.

### **Handlungsempfehlung 3.2: Neue Kooperationsformen zwischen Hochschulen und außeruniversitärer Forschung entwickeln**

*Neben den bekannten Kooperationsformen zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind engere Bindungen zu entwickeln bis hin zu Fusionen.*

Forschung braucht qualifizierten Nachwuchs und kann daher nicht getrennt von den Hochschulen nachhaltig existieren. Der große Anteil außeruniversitärer Forschung im deutschen Wissenschaftssystem verschlechtert bislang die internationale Wettbewerbsfähigkeit und Sichtbarkeit der deutschen Hochschulen nicht nur in internationalen Rankings. Diesen Erkenntnissen Rechnung tragend wurde begonnen, die Nähe zum wissenschaftlichen Nachwuchs in den Hochschulen zu suchen: durch gemeinsame Berufungen von Professor(inn)en mit Hochschulen, durch Kooperationsverträge und gemeinsame Graduiere-

tenkollegs, Max Planck Research Schools, durch die „virtuellen Institute“ von Helmholtz-Gemeinschaft und Universitäten sowie gemeinsame Forschungsstellen (*siehe auch Beispiel 16: Forschungs Kooperation Einstein Stiftung Berlin*).

Denkt man diese Entwicklung jedoch weiter, so gibt es gewichtige Gründe für eine stärkere Verklammerung bis hin zu Fusionen, wie sie erstmalig in Karlsruhe (*Beispiel 14: Karlsruhe Institute of Technology (KIT)*) praktiziert wird (ähnlich auch schon Krull u. a. 2005). Dies gilt auch für Bayern. Verfassungsrechtlichen Bedenken ist bei der Konzeption Rechnung zu tragen.

### **Handlungsempfehlung 3.3: Promotionsrecht für einzelne FH-Professor(inn)en oder Fachbereiche ermöglichen**

*Die Beteiligung der Hochschulen für angewandte Wissenschaften (FH) an Promotionen sollte gestärkt werden, indem entweder einzelnen FH-Professor(inn)en, die sich in der Forschung ausgewiesen haben, die Möglichkeit zur maßgeblichen Mitwirkung an Promotionen an einer Universität gegeben wird oder forschungsstarke Fachbereiche an Fachhochschulen auf Zeit eine eigenständige Berechtigung zur Promotion erhalten.*

Anwendungsorientierte Forschung ist heute ein wesentlicher Teil der Aufgaben von FH-Professoren. Auch wenn hier eine grundlegende Gleichstellung der Fachhochschulen mit den Universitäten durch die durchschnittliche Forschungsleistung und eine insgesamt andere Aufgabenstellung nicht gerechtfertigt ist, sollten die Potenziale herausragender Angehöriger des Lehrkörpers bzw. ganzer Arbeitsbereiche von Fachhochschulen nicht ausgeblendet werden. Das Potenzial dieser FH-Professor(inn)en sollte gezielter genutzt werden, und zwar entweder durch die Benennung als Erstgutachter(in) oder durch eine befristete Promotionsberechtigung besonders leistungsstarker Bereiche an den Fachhochschulen. Das Promotionsrecht setzt hinreichende Forschungsaktivitäten in einer angemessenen Breite des Faches voraus, die einer regelmäßigen Überprüfung bedürfen. Aktuell sieht Hamburg im Koalitionsvertrag von 2008 eine derartige Regelung für ausgesuchte Exzellenzbereiche der dortigen Hochschule für angewandte Wissenschaften vor. Deputatsregelungen für Promotionen dieser Art haben im Zusammenhang mit *Handlungsempfehlung 2.3: Lehrdeputate flexibilisieren* bzw. *Handlungsempfehlung 2.9: Personal aus anderen Bereichen befristet beschäftigen* zu erfolgen.

### **Handlungsempfehlung 3.4: Mehr Juniorprofessuren einrichten**

*Das bislang zum Teil eher zögerlich genutzte Instrument der Juniorprofessur sollte von den Hochschulen stärker in strategischer Absicht genutzt werden.*

Die Juniorprofessur etabliert sich trotz schwieriger Rahmenbedingungen als Karriereweg. Gegenüber weniger eigenständigen Personalkategorien auf dem Weg zur dauerhaften Professur ist die Juniorprofessur mit höherer Eigenständigkeit und größerem Ansehen verknüpft. Dabei ist sie vielfältig einsetzbar: Sie eignet sich als Rekrutierungsinstrument in Bereichen mit schwieriger Nachwuchssituation, sie kann Forschungsschwerpunkte temporär unterstützen und sie kann besonders spezifische Profile berücksichtigen, bei denen eine

entsprechende Schwerpunktsetzung erst noch sicherzustellen ist (*Handlungsempfehlung 2.3: Lehrdeputate flexibilisieren*). Zwar stehen einer qualifizierten Besetzung zuweilen Hindernisse aufgrund der in einigen Disziplinen zu geringen Bezahlung im Wege (*Handlungsempfehlung 4.2: W-Besoldung für internationale Rufe attraktiver gestalten*). In der Mehrzahl der Fächer stellt die Juniorprofessur aber einen zunehmend wichtigeren Weg zur Professur dar, der für den wissenschaftlichen Nachwuchs attraktiv ist (*Handlungsempfehlung 3.5: Tenure Track für W1 und W2 installieren*).

### **Handlungsempfehlung 3.5: Tenure Track für W1 und W2 installieren**

*Die Möglichkeiten, qualifizierte Inhaber(innen) von Juniorprofessuren oder von befristeten W2-Professuren dauerhaft auf W2- und W3-Professuren zu übernehmen, sollte von den Hochschulen strategisch genutzt werden.*

Die Universitäten sollten die Juniorprofessur oder befristete W2-Professuren sehr gezielt zur strategischen Personalentwicklung ebenso wie zur Profilentwicklung der Hochschule nutzen. Voraussetzung ist die Möglichkeit, mit einem Tenure Track-Modell eine Entfristung im Bewährungsfalle sicherzustellen (*siehe auch Beispiel 5: Hochschulautonomie England*). Die Hochschulen müssen hier eigenverantwortlich, d. h. ohne besondere Begründungspflichten oder Einschränkungen durch das Ministerium, agieren können (*auch Handlungsempfehlung 1.6: Stellenplan aufgeben oder flexibilisieren*). Wie etwa an der ETH Zürich (*Beispiel 8: Governance ETH Zürich*) praktiziert, kann die Hochschule Kontingente für einen Tenure Track einplanen (z. B. 10% aller Ausschreibungen).

### **Handlungsempfehlung 3.6: Forschung in der Wertschöpfungskette stärken**

*Der Freistaat sollte die Forschung mit Fokus auf die gesamte Wertschöpfungskette, von der Grundlagenforschung in den Hochschulen bis zur anwendungsorientierten Produktentwicklung, unter Einbezug auch der kommerziellen Forschung fördern. Ziel sollte es sein, die Schnittstellenprobleme zu lösen.*

Eines der größten Defizite in Deutschland gegenüber anderen Industrienationen ist die Schnittstelle zwischen grundlagenorientierten Forschungen und produktbezogenen Entwicklungen. Schnittstellen liegen nicht nur zwischen den Institutionen der Forschung, sondern auch innerhalb von Hochschulen oder Forschungseinrichtungen. Innovation und Wohlstand des Landes hängen zunehmend von der Fähigkeit ab, aus der Forschung Erkenntnisse in Produkte zu generieren. Im Rahmen eines Programms „Spitzenforschung und Innovation in den Neuen Ländern“ (PROSIN) werden neue Formen der Forschungskooperation erprobt, die unterschiedliche Akteurinnen und Akteure wie Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sowie junge und etablierte Unternehmen zusammenbringen, um auf einem Themengebiet umsetzbare Innovationen zu schaffen. Dieser Ansatz wird auch für Bayern empfohlen.

## Herausforderung 4: Internationalität ausbauen

Die zunehmende Entgrenzung der Hochschullandschaft führt nicht nur zu zunehmender Internationalität von Forschung und Lehre, wie sie etwa in Konzepten wie dem europäischen Hochschulraum und dem europäischen Forschungsraum angelegt sind. Auch der Standortwettbewerb wird bezogen auf eine Vielzahl von Kenngrößen und gesellschaftlichen Teilsystemen zunehmend grenzenloser. Hier hat Bayern seine Möglichkeiten noch nicht ausgeschöpft. Im Vergleich der Länder liegt Bayern zurück. Der Anteil von ausländischen Studierenden ebenso wie der Austausch von Studierenden und Lehrenden mit ausländischen Hochschulen sind wichtige Faktoren.

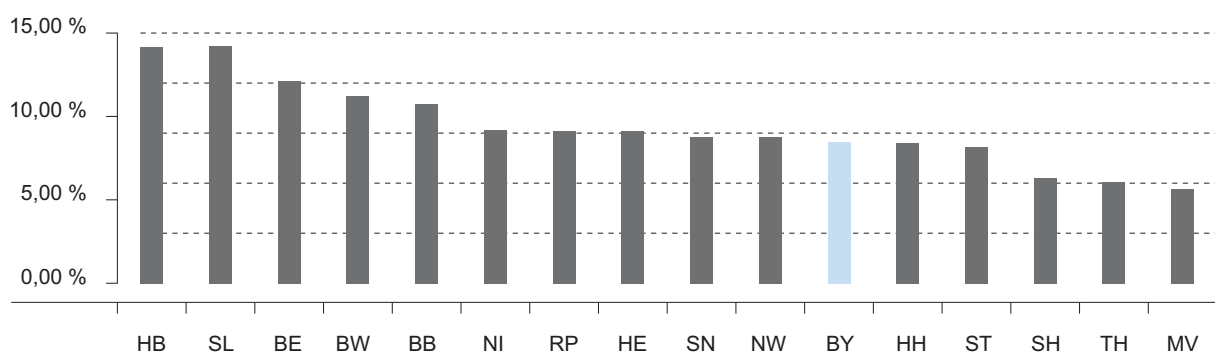


Abbildung 10: Anteil der ausländischen Studierenden nach Bundesländern 2007  
Quelle: DESTATIS: Studierende an Hochschulen (2009); Darstellung CHE Consult

Etwa bei der Förderung der Hochschulen aus Mitteln des DAAD (Deutscher Akademischer Austausch Dienst) im Jahr 2008 liegen die beiden Münchener Universitäten zwar im Bundesvergleich auf den Plätzen sieben und acht, die nächsten bayerischen Standorte folgen aber erst auf den Rängen dreißig (Erlangen-Nürnberg), fünfunddreißig (Würzburg), siebenunddreißig (Passau), neununddreißig (Regensburg) und vierzig (Bayreuth); Augsburg folgt auf Rang fünfundsechzig, Bamberg auf Rang siebenundsechzig. Bei der internationalen Attraktivität, wie sie das DFG-Förderranking 2009 anhand von Aufenthalten ausländischer Gäste der Alexander von Humboldt Stiftung bemisst, liegt zwar die LMU München bei den Geistes- und Sozialwissenschaften auf dem dritten Rang, die nächste bayerische Universität ist allerdings erst Würzburg auf Rang 20. Bei den DAAD-finanzierten Gästen liegt die LMU auf Rang fünf und nur Erlangen-Nürnberg konnte sich ebenfalls unter den ersten 20 positionieren (siehe auch Teil 4: Hochschuldaten zu Bayern im Vergleich).

### Handlungsempfehlung 4.1: Dreigestuftes Bildungssystem konsequent umsetzen

*Das dreigestufte Ausbildungssystem von Bachelor-, Master- und Doktorand(inn)enstudium sollte in der Verantwortung der Hochschulen in allen Bildungsbereichen konsequent umgesetzt werden.*

Die Grundstruktur der im Bologna-Prozess festgelegten Dreistufigkeit ist auf alle Studienrichtungen einschließlich der Staatsexamina anzuwenden. Dabei kann eine höhere Flexibilität hinsichtlich der Studiendauer für die einzelnen Abschnitte genutzt werden, in dem die Hochschulen weitgehend nach den Bedarfen der einzelnen Fächer und Berufsanforderungen Studienzeiten und -formen entwickeln und verändern. Die Hochschulen müssen die alleinige Verantwortung für die Gestaltung von Lehre und Studium besitzen. Die politischen Zielsetzungen kann der Freistaat über Zielvereinbarungen umsetzen (*Handlungsempfehlung 7.5: Vertrags- und anreizorientierte Steuerungsinstrumente nutzen*).

## **Handlungsempfehlung 4.2: W-Besoldung für internationale Rufe attraktiver gestalten**

*Die Grundgehälter von W1 bis W3 sollten erheblich erhöht werden, der Vergaberahmen als Obergrenze sollte entfallen und in einen Globalhaushalt der Hochschulen integriert werden.*

Die Gewinnung gesuchter Spitzenwissenschaftler(innen) aus dem Ausland ist für die Profilbildung in der international sichtbaren Forschung von hoher Bedeutung, insbesondere in stark international ausgerichteten Fächern wie den technischer und naturwissenschaftlichen Disziplinen. Das Ausland kann hier zu Teilen erheblich bessere Konditionen bieten. Hemmende Regularien müssen insofern konsequent abgebaut werden, Zustimmungsvorbehalte der staatlichen Seite sollten in die Verantwortung der Hochschulen übertragen werden. Die Grundgehälter der W-Besoldung sollten daher erheblich angehoben werden, mindestens auf das Niveau von Baden-Württemberg, um Wettbewerbsnachteile zu vermeiden. Das Budget der Hochschulen sollte entsprechend erhöht werden. Da vor allem die Möglichkeit von Gehaltsangeboten bei Berufungen für die Hochschulen attraktiv ist, sollten die Obergrenzen entfallen. Dafür spricht ebenso die Entwicklung der Leitungspositionen in Hochschulen als Managementpositionen mit erheblicher Verantwortung und die damit verbundene notwendige Flexibilität der Gehaltsverhandlung. Die Angebote der Besoldung sind strategische Entscheidungen der Hochschulleitungen, die auch vollständig in ihrer Verantwortung für das Gesamtbudget der Hochschule liegen sollten.

## **Handlungsempfehlung 4.3: Arbeitsbedingungen mit Hilfe von Tarifverträgen durch Hochschulen selbst gestalten**

*Einzelnen Hochschulen sollte auf ihren Antrag hin freigestellt werden, eigene Tarifverträge abzuschließen.*

Auch die Gewinnung von hervorragenden Wissenschaftler(inne)n unterhalb der Professor(inn)enschaft gehört zunehmend zu den Wettbewerbsfaktoren innerhalb des nationalen und internationalen Wissenschaftssystems. Längst sind in zahlreichen Fächern die Arbeitsgruppen international zusammengesetzt und arbeiten in englischer Sprache. Die Bedingungen des TV-L sind hier nicht flexibel und insbesondere nicht wissenschaftsadäquat genug. Von daher ist grundsätzlich ein wissenschaftsgerechter Tarifvertrag sinnvoll. Darauf hat bereits der Wissenschaftsrat hingewiesen. Die bisherigen Erfahrungen der Tarifautonomie einzelner deutscher Hochschulen (*Beispiel 7: Stiftungsuniversität Frankfurt am*

*Main, Beispiel 17: Personalverantwortung Technische Universität Dresden und Beispiel 6: Sondergesetz Technische Universität Darmstadt) sowie der österreichischen Hochschulen (Beispiel 1: Hochschulgesetz Österreich) stecken allerdings noch in den Anfängen und lassen Chancen und Risiken nicht hinreichend erkennbar sein. Insofern sollte Hochschulen, die sich hierauf gesondert vorbereiten, die gesetzliche Option zur Tarifautonomie mit Rückkehrmöglichkeit zu Landesregelungen gewährt werden.*

#### **Handlungsempfehlung 4.4: Hemmnisse der Mobilität von Wissenschaftler(inne)n beseitigen**

*Die Beschäftigungsverhältnisse sind so zu gestalten, dass sie die Mobilität der Wissenschaftler(innen) fördern. Dazu ist insbesondere die Portabilität der Altersversorgungsansprüche von Wissenschaftler(inne)n europaweit und weltweit zu gewährleisten.*

Deutschland hat heute mit dem Beamtenstatus eine Sonderstellung in Europa, nachdem auch die Schweiz und Österreich ihre Wissenschaftler(innen) als Angestellte beschäftigen (*Beispiel 1: Hochschulgesetz Österreich, Beispiel 4: Hochschulgesetzgebung Schweiz*). Zwar wird zuweilen die Auffassung vertreten, dass im Professor(inn)enamts hoheitliche Aufgaben vorherrschten. Entscheidend ist aber die mobilitätshemmende Wirkung der mangelnden Mitnahmemöglichkeiten der Altersversorgungsansprüche. Diese könnten nur durch bilaterale Verträge innerhalb Europas mitnahmefähig gemacht werden. Sofern dies nicht gelingt, ist der Beamtenstatus aufzugeben. Im internationalen Wettbewerb um gute Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler könnte dies ein Wettbewerbsnachteil sein, wenn damit besonders attraktive Bedingungen für ausländische Bewerber(innen) bestehen würden. Diese werden allerdings schon heute aufgrund der beamtenrechtlichen Voraussetzungen zumeist als Angestellte beschäftigt. Ein weiterer Nachteil ist die – bei unveränderter Rechtsstellung der Hochschule – regelhafte Anbindung an das Land statt an die Hochschule. Die Mehrkosten wettbewerbsfähiger Nettobezüge, infolge des Ausgleichs der höheren Arbeitgeberkosten wie auch der ungünstigeren Brutto-Netto-Relation infolge der Sozialversicherungsbeiträge, müssen vom Land getragen werden. Dies würde allerdings lediglich eine Verschiebung der Kosten für die Altersversorgung aus der Zukunft bedeuten. Dass dies praktikabel ist, zeigt das Beispiel Hessen (*Beispiel 6: Sondergesetz Technische Universität Darmstadt*).

## **Herausforderung 5: Institutionelle Handlungsfähigkeit der Hochschulen stärken**

Mit den vom Staat in den letzten Jahren geschaffenen Rahmenbedingungen besitzen die Hochschulen in Bayern bereits weite Autonomiespielräume. Leitidee der bayerischen Hochschulpolitik war dabei, dass eine höhere Eigenverantwortung und eine größere Gestaltungsfreiheit der Hochschulen unabhängig von staatlichen Einzelentscheidungen eine der zentralen Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Entwicklung der Hochschulen darstellt. Entsprechend dieser Zielrichtung hat der Freistaat Bayern das Hochschulgesetz seit 2006 mit mehreren Novellen verändert und durch Sonderprogramme und Initiativen auf hochschulübergreifender Ebene für eine zukunftsfähige Ausgangsposition gesorgt. Zudem wurde an einer ganzen Anzahl von Hochschulen von der Möglichkeit abweichender Regelungen im Rahmen der Öffnungsklausel des Hochschulgesetzes (Art. 106 Abs. 2) Gebrauch gemacht, wobei sich das zuständige Ministerium Neuem gegenüber aufgeschlossen erwiesen hat. Die Erfolge der bayerischen Hochschulen geben dieser Strategie recht.

Gleichwohl ist der Prozess einer Erweiterung der Hochschulautonomie auch in anderen Ländern vorangeschritten und hat zu erheblichen Potenzialerhöhungen geführt. Leistungsstarke Hochschulen im Ausland oder deutsche Hochschulen wie die TU Darmstadt oder die Universität Frankfurt am Main haben mit neuen, grundlegend veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen einen höchst erfolgreichen Prozess, der gegenüber dem Staat noch einmal deutlich größeren Autonomie etwa im Bau- oder Personalbereich, begonnen, der auch mit Erfolgen im Fundraising verbunden ist.

Die Herausforderung ist, in einer differenzierten Hochschullandschaft Vielfalt auch in den Strukturen der Willensbildung und den Entscheidungsprozessen sowie der Binnenorganisation zu gewährleisten (*Beispiel 8: Governance ETH Zürich, Beispiel 9: Governance Universität Augsburg, Beispiel 10: Binnenstruktur Universität Lüneburg*).

### **Handlungsempfehlung 5.1: Vielfalt in den Governance- und Organisationsstrukturen weiter ermöglichen**

*Die bisher in den Art. 19 bis 34 des Bayerischen Hochschulgesetzes vorgegebenen Governance- und Organisationsstrukturen sollen entfallen zugunsten der Formulierung von Organisationsprinzipien, die bei der autonomen Gestaltung durch die Hochschulen einzuhalten sind.*

Die bestehende Öffnungsklausel in Art. 106 Abs. 2 hat bereits zur Einführung eigenständiger Strukturen an verschiedenen Hochschulen geführt. Diese Abweichungen von der gesetzlichen Norm stehen allerdings unter einem Genehmigungsvorbehalt sowie einer zeitlichen Befristung. Beides ist entbehrlich. Wo Gestaltungsfreiräume gewährt wurden, ist es international oder auch national zu einer Vielfalt von Lösungen gekommen, die den historischen, fachkulturellen und strukturellen Unterschieden der Hochschulen besser gerecht werden als Einheitslösungen (*Beispiel 8: Governance ETH Zürich, Beispiel 1:*

*Hochschulgesetz Österreich*). Sofern der Gesetzgeber lediglich grundlegende Prinzipien vorschreibt, können die Hochschulen in eigener Autonomie ihre Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen sowie die innere Organisationsstruktur gestalten. Gegebenenfalls könnte der Freistaat auch durch individuelle Zielvereinbarungen die Ermöglichung spezifischer Strukturen mit den Hochschulen vereinbaren. Zu den extern vorgegebenen Prinzipien sollten ein übergeordnetes Aufsichtsorgan und ein entscheidungsfähiges Leitungsgremium sowie die Wahl- und Bestellungsmechanismen unter Zugrundelegung der doppelten Legitimation gehören. Die Zusammensetzung zentraler und etwaiger dezentraler Organe und Gremien gehört nicht dazu. Entsprechende Gestaltungsgrenzen setzt das Verfassungsrecht etwa hinsichtlich der Freiheit von Forschung und Lehre.

### **Handlungsempfehlung 5.2: Sonderstatus durch eigenes Gesetz einrichten**

*Für Hochschulen mit besonderen abweichenden Entwicklungszielen und -strategien kann ein eigenständiges Gesetz erlassen werden, das in seinen Zielsetzungen erheblich über die Möglichkeiten anderer Hochschulen des Freistaates Bayern hinausgeht und ihnen einen Sonderstatus verleiht.*

Mit einem eigenständigen Gesetz wird sowohl der Hochschule ihre Sonderstellung signalisiert, als auch durch die parlamentarische Befassung eine breite Konsensbildung und Legitimation für einen großen Schritt in Richtung einer spezifischen Hochschulentwicklung erreicht. Solche Gesetze können befristet oder dauerhaft angelegt sein und als Vorbild für spezifische Entwicklungen im Hochschulbereich dienen. Das Beispiel dafür kann das Gesetz für den ETH-Bereich in der Schweiz oder für die TU Darmstadt in Deutschland sein.

### **Handlungsempfehlung 5.3: Rechtsformen der Hochschulen öffnen**

*Unter Fortfall der Fachaufsicht sollten andere Rechtsformen für Hochschulen ermöglicht werden, dazu gehören insbesondere das Modell selbstständiger Körperschaften des öffentlichen Rechts ohne Fortführung der Eigenschaft als staatliche Einrichtung oder das Modell öffentlich-rechtlicher Stiftungen.*

Mit der Eröffnung neuer Rechtsformen soll den Hochschulen ermöglicht werden, ihre Angelegenheiten in anderer Form zu erledigen. Beispiele hierfür sind die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen, die nur noch Körperschaften des öffentlichen Rechts sind, und die Stiftungshochschulen Niedersachsens bzw. die Universität Frankfurt am Main. Der bereits eingeschlagene Weg zu höherer Eigengestaltung der staatlichen Hochschulen zeigt, dass eine Einbindung als staatliche Einrichtung verzichtbar ist. In der öffentlich-rechtlichen Stiftung können die staatlichen Hochschulen einen zusätzlichen Schub für eine besondere Entwicklung erhalten. Wie die Beispiele zeigen, kann der Sonderweg zu einer höheren Identifikation der Hochschulmitglieder und der regionalen Öffentlichkeit mit der Hochschule führen.

## **Handlungsempfehlung 5.4: Berichtswesen der Hochschulen fortentwickeln**

*Maßstab für Gegenstände und Detailliertheit der Berichtspflichten sollten die erforderlichen bzw. beabsichtigten Steuerungseingriffe durch die staatliche Ebene sein. Unabhängig davon haben die Hochschulen in eigener Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit zu berichten.*

Der Umfang der Informationen, die die Hochschulen regelmäßig an das Ministerium zu berichten haben, muss sich an den Steuerungsaufgaben des Ministeriums orientieren. Mehr Informationen würden den Aufwand bei den Hochschulen nicht rechtfertigen und einen Hang zur Detailsteuerung beim Ministerium verstärken, weniger Informationen behindern das Ministerium bei der Aufgabenerfüllung. Welche Aufgaben ein Ministerium zu erfüllen hat, wird in der *Herausforderung 7: Selbstverständnis des StMWFK weiterentwickeln* erörtert. Gelegentlich wird vorgetragen, dass Ministerien Informationsbedürfnisse verschiedenster Art, so bspw. von Parlamenten, erfüllen müssen. Daten für alle denkbaren Informationsbedürfnisse sollten allerdings nicht vorgehalten werden. Sie sind vielmehr auch im Bedarfsfall abzufragen. Davon unabhängig zu beurteilen ist die Berichtspflicht der Hochschulen gegenüber der Öffentlichkeit, die in einer modernen Gesellschaft aktiv und selbstverantwortet und letztlich im Eigeninteresse betrieben werden muss. Die Hochschulen können und sollten hierüber auch ihr Profil gestalten und vermitteln.

## **Handlungsempfehlung 5.5: Hochschulleitung als oberste Personalinstanz installieren**

*Die Hochschulleitung soll die Kompetenzen für alle Personalentscheidungen in der Hochschule erhalten, von der Berufung der Professor(inn)en über die Weisungsbefugnis bis hin zur Diensttherreneigenschaft für alle Hochschulangehörigen.*

Die Hochschulleitung muss für die Profilierung nach den strategischen Ausrichtungen eines Hochschulentwicklungsplans oder einer Zielvereinbarung die Möglichkeiten haben, das Personal danach auszuwählen bzw. weiter zu entwickeln. Insofern können die letztlich entscheidenden Verfahren zur Berufung von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern nur dann für die Profilierung genutzt werden, wenn bis zur letzten Instanz auch die vollständige Verantwortung bei der Hochschulleitung liegt, einschließlich der Verantwortung für den Prozess des Berufungsverfahrens. Daher haben etliche Bundesländer diesen Weg bereits beschritten, abgesehen davon dass die Rekrutierung von Wissenschaftler(inne)n international zur genuinen Aufgabe der Hochschulen gehört. Dies gilt für das professorale Personal in der Zuständigkeit der Hochschule sowie für alle relevanten Fragen einer beruflichen Verpflichtung, daher auch für die Funktion des Dienstherrn. Die Hochschulen sollten diese Eigenschaft erhalten. Auch die Weisungsbefugnis sollte klar und eindeutig auf die Hochschulleitung übergehen, um disziplinarische Probleme innerhalb der Hochschule zu lösen. Der Schutz der Wissenschaftsfreiheit kann außer durch die grundgesetzliche Regelung durch die Hochschulsatzung gesichert werden (*Beispiel 8: Governance ETH Zürich, Beispiel 1: Hochschulgesetz Österreich, Beispiel 7: Stiftungsuniversität Frankfurt am Main*).

## Herausforderung 6: Qualität in Vielfalt gerecht werden

Die bayerischen Hochschulen haben bereits erhebliche Bemühungen zur Entwicklung des Qualitätsmanagements geleistet. Diese stehen im Zusammenhang mit der Vorbereitung von Akkreditierungsverfahren und der internen Qualitätssicherung. Die hohe Qualität der Leistungen ist die ständige Herausforderung, die in der Verantwortung der Hochschulen liegt. Der Staat aber kann die Qualitätsentwicklung unterstützen und Rahmenbedingungen schaffen, die Vielfalt der Qualitätsentwicklung ermöglicht. Exzellenz ist nicht objektiv feststellbar, sondern als überdurchschnittliche Ausprägung einer bestimmten Qualität abhängig von den angelegten Bewertungsmaßstäben. Im Zuge der Bewertungsverfahren der Exzellenzinitiativen für Forschung (Bund und Länder) und Lehre (KMK, Stifterverband, Volkswagen- und Mercator-Stiftung) entsteht Exzellenz durch Urteile von Peers. Für die Qualitätsentwicklung auf institutioneller Ebene reicht dieser Maßstab indes nicht aus. Vielmehr bemisst sich die (gute, sehr gute oder exzellente) Qualität von Forschung und Lehre an einem Bündel von Anforderungen, welches je nach fachlicher Ausrichtung, Profil und Zusammensetzung der zu berücksichtigenden externen Anspruchsgruppen sehr unterschiedlich ausfallen kann. Wir haben es also im Hochschulbereich mit einer Vielzahl von Qualitäten und Exzellenzen zu tun. Dabei sollten fach- und studiengangsspezifische Qualitätsanforderungen ebenso berücksichtigt werden wie Anforderungen, welche durch Politik, Arbeitgeber(innen) und Drittmittelgeber an die Hochschulen herangetragen werden. Letztlich sind auch Service- und Unterstützungsprozesse in die Diskussion um Qualität mit aufzunehmen. Ausgangsbedingungen, Beispiele und Entwicklungspotenziale sind in der *Studie 1: Qualitätsentwicklung in Deutschland mit Beispielen* beschrieben.

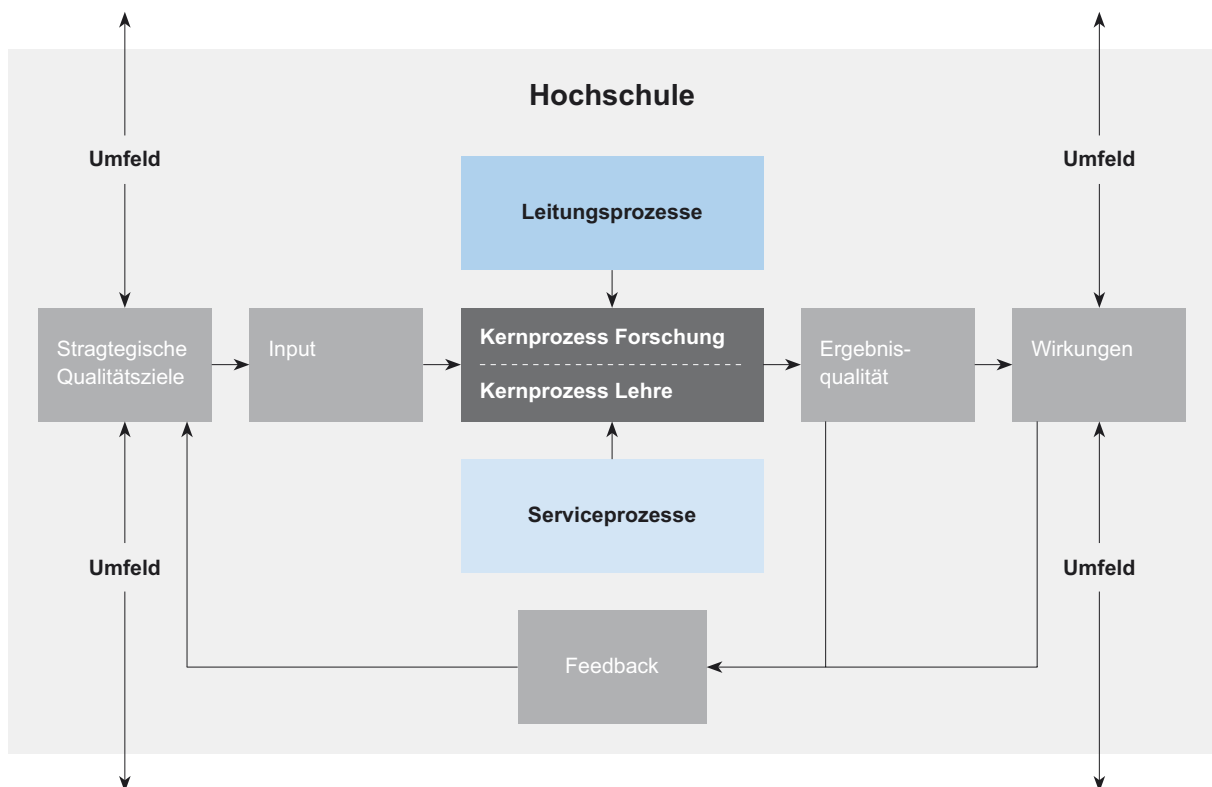


Abbildung 11: Qualitätsmanagement an Hochschulen  
Quelle: Darstellung CHE Consult

## **Handlungsempfehlung 6.1: Qualitätsmanagement kostengünstig gestalten**

*Das Qualitätsmanagement einer Hochschule sollte so wenig Aufwand und Kosten wie möglich erfordern.*

Die QM-Anstrengungen im deutschen Hochschulsystem werden von vielen Hochschulmitgliedern vor allem als aufwendige, zum Teil überbürokratische und formalisierte Verfahren erlebt. Eine solche Wahrnehmung allein kann das Gegenteil dessen bewirken, was Qualitätsmanagement (QM) erreichen will, nämlich eine beständige Sorge um die Qualität und deren Verbesserung. Der Staat muss darauf hinwirken, die Kosten, insbesondere auch für formale und bürokratisierte Routinen, bei den von den Agenturen durchgeführten Akkreditierungsverfahren zu verringern. Dabei sollte die Kostenentwicklung in anderen europäischen Ländern als Maßstab herangezogen werden.

## **Handlungsempfehlung 6.2: Qualitätsmanagement motivierend und beratend statt kontrollierend aufbauen**

*Das Qualitätsmanagement sollte mehr motivierende und beratende als kontrollierende und formale Elemente enthalten.*

Technische Lösungen können heute in weiten Teilen des QM zur Entlastung beitragen, können aber nicht an die Stelle der vorgängig nötigen Definitionen der Qualitätsanforderungen treten. Die Leistungen von Hochschulen und deren Qualität entziehen sich einer starren Normierung. Gleichzeitig sind für die Leistungserbringung die Kreativität und die Motivation der Hochschulmitglieder von zentraler Bedeutung. Vor allem die Qualitätsentwicklung benötigt den ständigen Diskurs der hochschulinternen Akteurinnen und Akteure einerseits und der Hochschule mit ihren externen Anspruchsgruppen andererseits, um die Prozesse verbessern zu können. Das QM sollte diesen Erfolgsbedingungen von Hochschulen Rechnung tragen und die kommunikative Dimension betonen. In Zielvereinbarungen können entsprechende Konzepte besonders unterstützt werden.

## **Handlungsempfehlung 6.3: Individuelle Qualitätsmanagementsysteme entwickeln**

*Jede Hochschule muss ihr eigenes Qualitätsmanagement entwickeln können. Staatliche Vorgaben für deren Ausgestaltung sind verzichtbar.*

Jede Hochschule muss ein individuelles QM-System entwickeln, das ihrem fachlichen Profil und ihren organisatorischen Besonderheiten angemessen ist und das sich eng an die strategische Steuerung der Hochschule anlehnt. Sie kann sich dabei an einer Reihe guter Praxisbeispiele (*Beispiele FU Berlin, Universität Mainz in Studie 1: Qualitätsentwicklung in Deutschland mit Beispielen*) und an den bereits bestehenden Standards für hochschuladäquate QM-Systeme orientieren. Es liegen genügend Definitionen und Standardvorgaben für solche Systeme vor (die European Standards and Guidelines sowie die

Vorgaben von KMK und Akkreditierungsrat), so dass es weiterer staatlicher Vorgaben nicht bedarf. Der Aufbau eines eigenen QM muss dabei als ein mehrjähriger Prozess angesehen werden. Für kleine Hochschulen kann es sinnvoll sein, gemeinsame Einrichtungen für die Qualitätsentwicklung einzurichten. Dies empfiehlt sich insbesondere dann, wenn eine Systemakkreditierung angestrebt wird, da diese die Fähigkeit zur Qualitätsprüfung von Studiengängen voraussetzt.

### **Handlungsempfehlung 6.4: Unabhängigkeit des Qualitätsmanagements sichern**

*Das Qualitätsmanagement sollte organisatorisch auf der zentralen Ebene angebunden, aber unabhängig von Weisungen der Hochschulleitung sein.*

Eine wichtige Erfolgsbedingung für das hochschulinterne QM als Organisationseinheit besteht in der Unabhängigkeit von direkten Weisungen der Hochschulleitung – auch wenn das QM über die strategischen Entwicklungen der Hochschule gut unterrichtet und darin eingebunden sein muss. Erst in der erlebten Unabhängigkeit kann das QM seine Beratungsautorität entfalten. Die Akzeptanz vor allem der Fakultäten wird dadurch nachhaltig erhöht. Die Stellen für Qualitätsmanagement in Hochschulen sollten inhaltlich und organisatorisch unabhängig arbeiten können, um die nötige kritische Distanz ggf. auch gegenüber der Leitungsebene wahren zu können. Gleichwohl ist eine intensive Kommunikation in die Hochschule ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das QM in Hochschulen. Deshalb empfiehlt sich die Etablierung von begleitenden Kommissionen oder Beiräten für die QM-Stelle. Organisatorisch sollte sie eine Einrichtung der Hochschulleitung sein, ohne von dieser weisungsabhängig zu sein.

### **Handlungsempfehlung 6.5: Akkreditierung durch Quality Audits ablösen**

*Auf mittlere Sicht sollten die Akkreditierungsverfahren überwunden und durch Quality Audits abgelöst werden.*

Die Programmakkreditierung hat ihre Funktion als Beitrag zur Qualitätssicherung erfüllt, ist aber als Dauereinrichtung hinsichtlich des Aufwand-Ertrags-Verhältnisses nicht tragbar. Die nachfolgende Systemakkreditierung trägt der notwendigen Reduktion des Aufwands Rechnung, stellt die Hochschulen aber immer noch vor hohe formale Herausforderungen. Qualitätsmanagement muss alle Prozesse einer Hochschule berücksichtigen – und sollte sich nicht allein auf die Lehre oder nur auf Forschung und Lehre beziehen, sondern muss auch die Leitungs- und Managementverfahren berücksichtigen. Dabei ist gleichwohl darauf zu achten, dass Qualitätsmanagement immer auch eine aus den Hauptaufgaben der Hochschulen abgeleitete Aufgabe bleibt. Auch in Verbindung mit *Handlungsempfehlung 6.2: Qualitätsmanagement motivierend und beratend statt kontrollierend aufbauen* sollte der Freistaat auf mittlere Sicht dem europäischen Trend folgen und sich in den entsprechenden Organen der KMK, dem Akkreditierungsrat oder der GWK dafür einsetzen, die Akkreditierung vollständig durch die Einführung von Quality Audits zu ersetzen. Mit Audits kann die starke Orientierung allein auf die Lehre überwunden werden. Durch die umfassende Transparenz der Ergebnisse stärken sie die Qualitätsentwicklung als Wettbewerbselement.

## **Handlungsempfehlung 6.6: Führungsakademie für Hochschulwesen aufbauen**

*Zur Sicherung der Qualität des Personals sollten Universität und Hochschule Bayern e. V. zusammen mit dem Freistaat eine Führungsakademie für das Hochschulwesen gründen.*

Die neue Steuerung benötigt bei den handelnden Akteurinnen und Akteuren andere Qualifikationen als in der Vergangenheit. Dies gilt für alle Ebenen: von den Mitarbeiter(inne)n im Ministerium über die Hochschulratsmitglieder, Hochschulleitungen, Dekaninnen und Dekane, Mitarbeiter(innen) der Verwaltung bis hin zur Lehrstuhlinhaberin bzw. zum Lehrstuhlinhaber. Es geht um andere Fähigkeiten in der Führung und im Management. Hierzu ist einerseits Forschung, andererseits Fortbildung notwendig. Derartige Funktionen werden im gesamten deutschsprachigen Raum bisher nicht angemessen erfüllt. Bayern könnte hier in einer gemeinsamen Initiative von Hochschulen und Freistaat und ggf. weiteren Institutionen eine Vorreiterrolle spielen. Vorbildhaft ist das Beispiel der englischen Leadership Foundation (*Beispiel 13: Leadership Foundation for Higher Education (LFHE) England*), die – vom Staat zunächst degressiv gefördert – eine zentrale Rekrutierungs- und Weiterbildungsbasis des Managements britischer Hochschulen geworden ist.

## **Herausforderung 7: Selbstverständnis des StMWFK weiterentwickeln**

Die Hochschulen agieren nunmehr seit gut einem Jahrzehnt unter deutlich veränderten Rahmenbedingungen, die auch Ausdruck eines neuen, sich immer noch wandelnden Verhältnisses zwischen Staat und Hochschulen sind. Erweiterte rechtliche Handlungsspielräume gewähren den Hochschulen umfangreiche Freiheiten, mit denen eine weitaus stärkere Eigenverantwortung korrespondiert: Hochschulen sollen zunehmend autonom handeln, im Sinne sich selbst leitender und gestaltender, sich selbst nach individuellen Traditionen und Stärken profilierender Organisationen. Von diesem Gedanken sind auch die vorhergehenden Empfehlungen geleitet, die eine konsequente und kontinuierliche Umsetzung dieses Ansatzes weiter befördern wollen.

Dem Paradigmenwechsel in den Steuerungsinstrumenten und Governance-Strukturen von Hochschulen folgte deutschlandweit bisher nur eine partielle Reform von Aufgabenbild, Rolle und Organisation des ‚Gegenübers‘ Wissenschaftsministerium. Im Sinne der Ganzheitlichkeit der Reform und der legitimen Ansprüche des Staates als Betreiber der Hochschulen müssen daher auch die Wissenschaftsministerien in den Blick genommen werden. Der neuen Steuerungslogik folgend, verändert sich das bislang hoheitlich gestaltete Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen zu einem weitgehend partnerschaftlichen und meist vertragsbasierten Verhältnis. Unstrittig ist aber auch: Der Staat bleibt weiterhin in einer verantwortlichen, demokratisch und verfassungsrechtlich legitimierten und gesellschaftlich gewollten Steuerungsfunktion.

Das veränderte Aufgabenprofil der Wissenschaftsministerien hat jedoch Folgen: Es schlägt sich unter anderem in einigen Ländern deutlich in einer veränderten personellen Zusammensetzung nieder. Strategische Fragen, die vor allem von Beamt(inn)en des höheren Dienstes und vergleichbaren Angestellten bearbeitet werden, treten gegenüber operativen Detailfragen, die personell eher im mittleren und gehobenen Dienst angesiedelt sind, in den Vordergrund. Abbildung 11 verdeutlicht eine Verschiebung der Personalanteile zugunsten des höheren Dienstes in einigen Ländern.

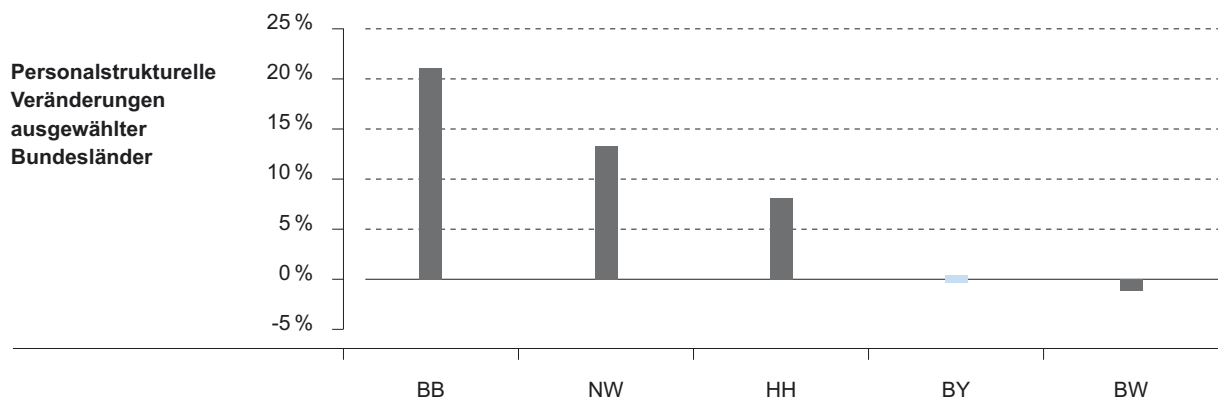


Abbildung 12: Relative Veränderung höherer Dienst zu gehobener/mittlerer Dienst ausgewählter Bundesländer  
Quelle: Darstellung CHE Consult

Auch in den Wissenschaftsministerien sind also zweifelsfrei Anpassungen und Reformen bereits in verschiedenen Formen umgesetzt, u. U. aber nicht immer transparent und systematisiert. Es zählt daher zu den wichtigen Herausforderungen, die Veränderungen auch in einen systematischen Organisations- und Personalentwicklungsprozess einzubinden.

Mit der *Studie 2: Die künftige Rolle eines Wissenschaftsministeriums* sind Ausgangslage, Beispiele und Perspektiven beschrieben.

### Handlungsempfehlung 7.1: Aufgaben kommunizieren

*Das StMWFK sollte selbst gegenüber der Öffentlichkeit und den Hochschulen kommunizieren, welche Aufgaben im und durch das Ministerium zu erfüllen sind.*

In den letzten Jahren wurde insbesondere von Seiten der Hochschulen im Rahmen der Autonomiedebatte begründet, warum welche Aufgaben aus dem StMWFK an die Hochschulen zu übertragen sind. Unter den neuen Bedingungen einer starken Autonomie der Hochschulen ist aber eine ‚umgekehrte Legitimation‘ notwendig, nach der das Ministerium gegenüber den Hochschulen und gegenüber der Öffentlichkeit argumentiert und kommuniziert, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Wissenschaftsministeriums unter Wahrung einer generellen Autonomie der Hochschulen unverzichtbar und nicht delegierbar sind. Es kann sich dabei auf die Bayerische Verfassung (Art. 138) stützen, sollte sich darauf allerdings in der Kommunikation nicht beschränken.

### Handlungsempfehlung 7.2: Aufgaben definieren und gewichten

*Das StMWFK sollte die Aufgabenebenen des Ministeriums für die Zukunft aus dem derzeit stattfindenden Veränderungsprozess beschreiben und gewichten.*

Die Aufgaben des StMWFK können auf drei Aufgabenebenen beschrieben werden: Erstens die Gesamt- und Einzelverantwortung für die Hochschulen und das Wissenschaftssystem in

Bayern (hochschulische Ebene), zweitens die Abstimmung mit anderen Politikbereichen in der Staatsregierung und gegenüber dem Parlament (landesinterne Ebene) und drittens die Vertretung des bayerischen Hochschul- und Wissenschaftssystems in Deutschland und Europa (landesübergreifende Ebene). Hierbei sind sehr unterschiedliche Aufgaben- und Rollenverständnisse zu definieren. Während auf der hochschulischen Ebene Aufgaben der Rahmensezung (z. B. *Handlungsempfehlung 5.1: Vielfalt in den Governance- und Organisationsstrukturen weiter ermöglichen*), der Finanzierung oder der Beratung und des Services für die einzelnen Hochschulen eine Rolle spielen, geht es bei der landesinternen Ebene um eine Mittlerfunktion zu sehr unterschiedlichen Institutionen wie anderen Staatsministerien, dem Parlament, dem Rechnungshof u. a. Diese Mittlerfunktion wird noch verstärkt, wenn auf der länderübergreifenden Ebene in der Kultusministerkonferenz, der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz, dem Wissenschaftsrat u. a. einerseits Interessen des bayerischen Wissenschaftssystems vertreten, andererseits Gedanken, Ideen und Entscheidungen aus diesen Institutionen in das bayerische Wissenschaftssystem hineingetragen werden müssen. Die Gewichte dieser Aufgabenebenen haben sich in den letzten Jahren verändert in Richtung der landesinternen und länderübergreifenden Ebene.

### **Handlungsempfehlung 7.3: Internes Personalmanagement weiter entwickeln**

*Das StMWFK sollte die Personalrekrutierung und die Personalentwicklung gezielt in die Richtung veränderter Qualifikationen und Kompetenzen weiterentwickeln.*

Die veränderten Rahmenbedingungen bedeuten eine deutliche Verminderung von hoheitlichen Verwaltungsakten und einen Zuwachs an strategischen Überlegungen, diskursiven Abstimmungsschleifen und kommunikativen Überzeugungsprozessen. Dementsprechend verändern sich die Anforderungen an die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter(innen). Neben die juristische Kompetenz treten vor allem betriebswirtschaftliche oder sozialwissenschaftliche Qualifikationen. Daneben gewinnen breite Kompetenzprofile (Kommunikations- und Verhandlungsvermögen, Projektmanagement, Teamfähigkeit u. a.) an Bedeutung. Die bereits vorhandenen Ansätze einer zielgerichteten Personalentwicklung sollten ausgebaut und zu einem umfassenden Gesamtkonzept abgestimmt werden (inklusive Potenzialanalyse, Fort- und Weiterbildung, Führungskräfteentwicklung, individuellem Coaching, Job-Rotation, Freistellungen). Die Personalentwicklung sollte eine individualisierte Planung des Kompetenzerwerbs und eine systematische Unterstützung der persönlichen Entwicklung enthalten.

Notwendig ist, die Personalentwicklungsmaßnahmen nicht nur in Kooperation mit anderen Verwaltungen/Ministerien, sondern gemeinsam mit Hochschulen durchzuführen. Die in *Handlungsempfehlung 6.6: Führungsakademie für Hochschulwesen aufbauen* angesprochene Führungsakademie kann hierbei hilfreich sein. Eine größere Durchlässigkeit ist für das System sinnvoll, sie eröffnet den Mitarbeiter(inne)n des StMWFK auch weitere Karrieren im Wissenschaftsmanagement.

## **Handlungsempfehlung 7.4: Organisationsentwicklungsprozess anstoßen**

*Die vorhergehenden Empfehlungen legen einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess in Verbindung mit Personalentwicklung nahe, der beispielhaft systematisch angestoßen und extern begleitet und moderiert werden sollte.*

Die umfassende Überprüfung und Fortentwicklung von Aufgaben und Selbstverständnis, wie sie in den vorhergehenden Empfehlungen angerissen sind, ist ein längerer Prozess. Hierzu gehört letztlich auch die organisationsstrukturelle Ausrichtung auf die Ziele und Aufgaben sowie die Abstimmung in einem Gesamtkonzept Organisations- und Personalentwicklung, wie in *Handlungsempfehlung 7.3: Internes Personalmanagement weiter entwickeln* bereits beschrieben. Matrixähnliche Strukturen von Institutionen- und Fachbetreuung gegenüber den Hochschulen werden bereits praktiziert. Es sollte überprüft werden, inwieweit diese noch flexibler gehandhabt und verstärkt mit Projektgruppen für spezielle zeitlimitierte Aufgaben kombiniert werden sollten. Ein solch umfassender Prozess der Organisationsentwicklung, wie er in einem deutschen Wissenschaftsministerium bisher nicht praktiziert wurde, erfordert einen systematischen Ansatz und eine kontinuierliche Prozessbegleitung, die nach allen Erfahrungen auch nur mit einem externen Partner sinnvoll ist. Das StMWFK könnte mit einem derartigen Prozess eine Vorreiterrolle im Freistaat Bayern, aber auch in der Bundesrepublik Deutschland spielen.

## **Handlungsempfehlung 7.5: Vertrags- und anreizorientierte Steuerungsinstrumente nutzen**

*Das StMWFK sollte mit Blick auf die Hochschulen seine steuernde und koordinierende Funktion mehr mit anreiz- und vertragsorientierten Instrumenten als mit Regelungsvorschriften und Genehmigungen suchen.*

In der Vergangenheit waren Gesetze, Verordnungen, Erlasse und Genehmigungen die gängigen Steuerungsinstrumente des Ministeriums, deren Einsatz mit den Gesetzesnovellen abgenommen hat. In einigen Fällen haben sich Genehmigungspflichten noch erhalten, bspw. bei der Ausschreibung von Professuren oder der Einrichtung von Studiengängen. Auch wenn von der ‚Einvernehmensversagung‘ in der Vergangenheit selten Gebrauch gemacht wurde, sollten diese Genehmigungsvorbehalte entfallen. Die koordinierenden Aufgaben oder die Sicherung gesellschaftlich relevanter Fächer können durch vertrags- oder anreizorientierte Instrumente in gleicher Weise sichergestellt werden. Gleichzeitig würde die Eigenverantwortung der Hochschulen gestärkt (*siehe auch Beispiel 5: Hochschulautonomie England, Beispiel 1: Hochschulgesetz Österreich*). Zu diesen Instrumenten gehören Zielvereinbarungen (*Handlungsempfehlung 2.2: Kapazitätsverordnung durch Zielvereinbarungen ersetzen*), leistungsorientierte Mittelverteilung (*Beispiel 18: Hochschulfinanzierung in Hessen*), wettbewerbliche Verfahren für Sondermittel oder Empfehlungen durch Expert(inn)engruppen.

## **Handlungsempfehlung 7.6: Ziele formulieren und kommunizieren**

*Die vertrags- und anreizorientierte Steuerung erfordert die Formulierung von Zielen durch Politik und Ministerium.*

Gelungene Zielvereinbarungsprozesse setzen voraus, dass zunächst auf beiden Seiten Ziele klar definiert werden und diese in gemeinsame Verhandlungen getragen werden. Ebenso lebt der sinnvolle Einsatz von Steuerungsinstrumenten davon, dass diese auf realisierbare, eindeutige und messbare Ziele hin ausgerichtet sind. Daher ist es elementar, dass auch die staatliche Seite im Vorfeld von Vereinbarungsprozessen oder Steuerungsmaßnahmen eigene Ziele entwickelt und kommuniziert. Hier sind, etwa in Bezug auf die derzeit diskutierten Anpassungsprozesse im Bologna-Prozess, Präzisierungen möglich und sinnvoll (*Handlungsempfehlung 4.1: Dreigestuftes Bildungssystem konsequent umsetzen*). Dabei gilt es, zentrale gesellschaftliche Anforderungen (*etwa Handlungsempfehlung 2.4: Bildungsgerechtigkeit schaffen und Fachkräftenachwuchs sichern*) aufzugreifen und in Hochschulbezüge zu „übersetzen“. Entscheidend ist es, dabei das Gesamtziel für das Hochschulsystem insgesamt, nicht aber die detaillierte Umsetzung vorzugeben. Auch wenn externe Gremien und Institutionen beratend oder bei der Ist-Analyse unterstützend tätig sein können, ist die Zieldefinition ureigene Aufgabe des StMWFK, das wiederum Vorgaben des Parlaments und der Staatsregierung umzusetzen hat.

## **Handlungsempfehlung 7.7: Hochschulverbände weiter nutzen**

*Das StMWFK sollte die Hochschulverbände weiterhin als bedeutsame „Gegenüber“ und Partner einbinden und zunehmend die Möglichkeit nutzen, Entscheidungen in die gemeinsame Eigenverantwortung der Hochschulen zu stellen.*

Mit Universität Bayern e. V. und Hochschule Bayern e. V. verfügt Bayern über eine vorbildliche Bündelung und Eigenkoordinierung der Interessen der Hochschulen. Die existierenden und arbeitsfähigen Koordinationsverbände der Hochschulen ermöglichen dem StMWFK, die Hochschulen bei übergreifenden Fragestellungen systematisch zu beteiligen und nicht immer auf zahlreiche Einzelabstimmungen setzen zu müssen. Zudem sind die Verbände als starke Hochschulzusammenschlüsse in der Lage, gemeinsame Interessen autonom zu vertreten und übergreifende Unterstützungsstrukturen zu schaffen, die dann auch tatsächlich mit Leben gefüllt werden (Bayerische Forschungsallianz, Bayerische Patentallianz). Die Vergangenheit hat gezeigt, dass die Verbände klar erkennbare hochschulpolitische Vorgaben eigenverantwortlich und hochschuladäquat umgesetzt haben. Dieser Weg sollte konsequent weiterverfolgt werden in Verbindung mit *Handlungsempfehlung 7.6: Ziele formulieren und kommunizieren*.

## **Handlungsempfehlung 7.8: Internationalen Erfahrungsaustausch suchen**

*Leitbildung und Aufgaben eines Wissenschaftsministeriums sind weltweit in der Entwicklung. Das StMWFK sollte den Erfahrungsaustausch mit anderen Ministerien im In-, aber gerade auch im Ausland suchen.*

Die Veränderung des Rollenverständnisses und der Aufgaben eines Wissenschaftsministeriums sind keineswegs abgeschlossen, sondern befinden sich auch weltweit in einer Entwicklung. Um eine Vorreiterrolle des Freistaates Bayern in der Hochschulentwicklung beizubehalten bzw. zu erreichen, ist der Austausch mit internationalen Hochschul-expert(inn)en und Vertreter(inne)n von Ministerien notwendig und sinnvoll. Dies sollte angesichts der offenen Entwicklung kontinuierlich in den nächsten Jahren erfolgen.

## Teil 2: Beispiele

Für verschiedene Gegenstände der Hochschulreform und -entwicklung hat CHE Consult systematisch die nationale und internationale Hochschullandschaft nach solchen Beispielen durchsucht und analysiert, die in der einen oder anderen Form für die bayerischen Hochschulen oder das bayerische Hochschulsystem vorbildhaft sein könnten und zu den Herausforderungen und Handlungsempfehlungen einen Beitrag leisten. Darüber hinaus haben auch in den Workshops (*siehe Teil 6: Anlass dieser und Teil 7: Teilnehmer(innen) der Workshops*) die Expert(inn)en solche Beispiele eingebracht oder darauf hingewiesen und zu ihrer Bewertung beigetragen. Im Folgenden werden diese Beispiele beschrieben und dokumentiert. Dabei wird nicht erwartet, dass die Lösungen aus anderen Ländern vollständig und unreflektiert zu übernehmen sind. Vielmehr bieten sie Hinweise und Anhaltspunkte für Gestaltungspotenziale und eigene individuelle Lösungen, wenn Vielfalt als Reichtum angesehen wird. Auch in den *Handlungsempfehlungen des Teils 1* werden die Beispiele in erster Linie zur Illustration nicht aber zur Übernahmeempfehlung herangezogen.

### Beispiel 1: Hochschulgesetz Österreich

Das österreichische Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten (Universitätsgesetz 2002, abgekürzt UG 2002) ist am 1. Januar 2004 in Kraft getreten. In den Regelungen zu Fragen von Organisation, Berufungen und Finanzierung kann das UG 2002 europaweit als Vorreiter autonomieorientierter Regelungen angesehen werden. Nach § 1 UG 2002 „konstituieren sich die Universitäten und ihre Organe in größtmöglicher Autonomie und Selbstverwaltung“.

Im Zentrum der Selbstorganisation der Universitäten steht der vom Rektorat zu erstellende und zu verantwortende Organisationsplan. Dieser hat die sehr allgemein gehaltene, gesetzliche Vorgabe des § 20 UG 2002 zur Zweckmäßigkeit der Gestaltung von Forschung, Studium und Verwaltung zu beachten, aber überlässt in diesem Rahmen die Ausgestaltung der universitären Binnenstruktur (Fakultäten, Institute, Departements u. a.) weitestgehend der Gestaltungsfreiheit der Universitätsleitung. Das Bundesministerium hat keinen Genehmigungsvorbehalt. Nach Stellungnahme des Senats bedarf der Organisationsplan allerdings der Genehmigung des Universitätsrates.

Die Einrichtung des Universitätsrates schafft einen bemerkenswerten Ausgleich zwischen der staatlichen Verantwortung des Bundes für die Universitäten, einschließlich ihrer Finanzierung, und einem weitestgehenden Verzicht der staatlichen Ebene auf Einwirkungen in organisatorische, strategische und operative Fragen. Der Universitätsrat ist mit umfassenden strategischen Kompetenzen einschließlich Personal- und Sachmitteleinsatz, Investitionen, Finanzierung und fachliche Schwerpunktsetzungen ausgestattet. Der Universitätsrat ist als unabhängiges Strategieorgan konzipiert. Er wird zu gleichen Teilen von Senat und Bundesregierung gewählt bzw. bestellt. Ein weiteres Mitglied wird von beiden Seiten einvernehmlich bestellt. Der Universitätsrat ist damit politisch verankert und verantwortlich. Seine Unabhängigkeit gerade von der Politik wird durch Inkompatibilitäts-

regelungen verwirklicht: Ihm dürfen keine aktiven oder ehemaligen Politiker(innen) (innerhalb von vier Jahren nach Ausscheiden aus dem Amt) und keine aktiven Universitätsangehörige oder ministerielle Mitarbeiter(innen) angehören.

In diesem neuen, universitätszentrierten organisatorischen Rahmen wird die Finanzierungsverpflichtung des Bundes durch ein auf jeweils drei Jahre festgelegtes Globalbudget erfüllt (§ 12 UG 2002). Daher sind auch die „Leistungsvereinbarungen“ zwischen dem Bund und den einzelnen Universitäten (das Instrument entspricht den deutschen Zielvereinbarungen) auf einen Dreijahreszeitraum angelegt.

Die Regelungen für das Personal umfassen sowohl das Recht der Berufung für die Hochschulleitung wie auch die hochschulspezifische Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Die Hochschulen sind selbst Arbeitgeber und schließen Tarifverträge.

### **Kollektivvertrag (Tarifvertrag)**

Am 5. Mai 2009, nach sechsjährigen Verhandlungen, wurde der Kollektivvertrag von den Spitzenvertreter(inne)n des Dachverbandes der Universitäten (als Interessensvertretung der Arbeitgeber(innen)), dem Österreichischen Gewerkschaftsbund ÖGB und der Gewerkschaft Öffentlicher Dienst GÖD unterzeichnet. Dieser ist am 1. Oktober 2009 in Kraft getreten. Der Kollektivvertrag gilt für alle österreichischen Universitäten und das gesamte angestellte Personal, unabhängig von dessen Gruppenzugehörigkeit (vgl. [http://www.reko.ac.at/upload/KollIV\\_200905\(1\).pdf](http://www.reko.ac.at/upload/KollIV_200905(1).pdf)).

Durch den Kollektivvertrag sollen die Arbeitsbedingungen des Universitätspersonals in ganz Österreich transparenter gestaltet werden. Er dient als einheitliche Rechtsgrundlage für alle an österreichischen Universitäten beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die nach dem 1. Januar 2004 eingestellt wurden. Beamtinnen und Beamte sowie Rektoratsmitglieder sind ausgenommen. Der Vertrag regelt die Bezahlung für alle Beschäftigten, die Arbeitszeiten und enthält Bestimmungen zu den Aufstiegsmöglichkeiten bis hin zu Tenure Optionen.

### **Leistungsvereinbarungen**

Die Leistungsvereinbarungen (§ 13 UG) stellen die von den Universitäten zu erbringenden Leistungen dem Grundbudget gegenüber. Zu den Leistungsbereichen der Universitäten können zählen

- strategische Ziele, Profilbildung, Universitätsentwicklung,
- Personalentwicklung,
- Forschung sowie Entwicklung und Erschließung der Künste,
- Studien und Weiterbildung,
- gesellschaftliche Zielsetzungen,
- Erhöhung der Internationalität und Mobilität und
- interuniversitäre Kooperationen.

Pro Leistungsbereich sollten möglichst wenige Vorhaben bzw. Ziele vorgesehen werden. Diese Vorhaben sollten a) möglichst quantifizierbar sein, b) einer Qualitätssicherung und c) einer begleitenden oder wenigstens ex-post Evaluierung zugänglich sein.

Dem steht das Budget des Bundes gegenüber. Im Rahmen der Leistungsvereinbarungen werden 80% des zur Verfügung stehenden Gesamtbudgets als „Grundbudget“ an die Universitäten verteilt. Das Grundbudget wird als Grundfinanzierung entsprechend der Leistungsvereinbarung festgelegt. 20% des Budgets werden formelgebunden vergeben. Die Ergebnisse der Formelbudgetierung dürfen nicht durch die Leistungsvereinbarungen kompensiert werden.

Zusammenfassend stellt das UG Österreich den umfassendsten Versuch einer Neugestaltung des Verhältnisses von Staat und Hochschulen durch die Stärkung der Selbstgestaltungsspielräume der Hochschulen dar. Durch die Entwicklung der letzten Jahre sind bereits die positiven Entwicklungen, aber auch Probleme erkennbar wie etwa bei den aufgeführten Fällen der Umsetzung des Kollektivvertrages durch den Staat oder der Leistungsvereinbarungen.

## **Beispiel 2: Hochschulgesetz Nordrhein-Westfalen**

Das am 1. Januar 2007 in Kraft getretene Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (HFG) räumt diesen in den Bereichen Organisation, Finanzen und Personal wesentlich erweiterte Freiheitsgrade ein. Das HFG gibt die Organisation der Hochschule in Grundzügen vor. Der Doppelcharakter als Körperschaft und staatliche Einrichtung ist aufgehoben. Auch hiervon kann die Hochschule in ihrer Grundordnung abweichen; die jedoch in jedem Fall die Rahmenregelung zu konkretisieren hat. Das HFG sieht eine enge Verzahnung zwischen Präsidium, Senat und Hochschulrat, u. a. im Bereich von Wahlen und Abwahlen, vor. Das HFG konzipiert den Hochschulrat als Aufsichtsorgan mit Schwerpunkt im Bereich der strategischen Ausrichtung der Hochschule. Die Zusammensetzung des Hochschulrates kann allerdings durch die Grundordnung so geregelt werden, dass die Hälfte der Mitglieder Hochschulinterne sein können. Im Bereich der Finanzierung und Wirtschaftsführung bekennt sich das Land zur staatlichen Finanzierungsverpflichtung in Gestalt einer Zuschussfinanzierung. Der Vizepräsident bzw. die Vizepräsidentin für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung bewirtschaftet die Haushaltsmittel; im Konfliktfall entscheidet der Hochschulrat. Die Stärkung der finanziellen Verantwortlichkeit der Hochschule und die Anbindung dieser Verantwortlichkeit an die Präsidien bzw. den zuständigen Vizepräsidenten oder die zuständige Vizepräsidentin und an den Hochschulrat ist ein wichtiges Element der materiellen Autonomie der Hochschulen.

Der Präsident bzw. die Präsidentin beruft die Hochschullehrer(innen); das Ministerium hat sich aus den Berufungsverfahren weitgehend zurückgezogen, wenn man von den Ziel- und Leistungsvereinbarungen absieht. Die Zuständigkeit für die Ernennung von Beamtinnen und Beamten geht auf die Hochschule über. Der Hochschulrat wird oberste Dienstbehörde. Die Vorgesetzteigenschaften sind im Einzelnen im Gesetz geregelt. Damit hat Nordrhein-Westfalen im Bereich des Personals eine besonders autonomieorientierte Regelung eingeführt. Mit der umfassenden, für alle Hochschulen des Landes gültigen Eigenständigkeit in den Fragen von Organisation, Finanzen und Personal besteht auch ein landesinterner

Wettbewerb um die besten Lösungen. Die Hochschulen tragen finanzielle Risiken, die im Extremfall bis zur Auflösung führen können, allerdings übernimmt das Land eine Ausfallbürgschaft.

Zusammenfassend stehen in diesem Gesetz folgende Aspekte im Vordergrund:

- die Bemühung um eine autonomiefreundliche Rechtsform der Hochschule, mit Optionen für andere Formen (wie Stiftungen),
- die hohe Gestaltungsfreiheit in der Organisation, den Finanzen, dem Personal.

### **Beispiel 3: Hochschulgesetz Baden-Württemberg**

Den gesetzlichen Rahmen bildet das „Gesetz über die Hochschulen und Berufsakademien in Baden-Württemberg“ (Landeshochschulgesetz LHG BW) vom 1. Januar 2005, 2007 ergänzt durch Art. 1 des Gesetzes zur Umsetzung der Föderalismusreform im Hochschulbereich (EHFRUG) vom 20. November 2007, zuletzt geändert durch das Gesetz vom 3. Dezember 2008.

#### **Schwerpunkt Lehre**

Das Land Baden-Württemberg hat 2007 die Ämter des Hochschuldozenten bzw. der Hochschuldozentin und des Juniordozenten bzw. der Juniordozentin geschaffen, um die insbesondere auch vom Wissenschaftsrat formulierte Idee der Professur mit dem Schwerpunkt Lehre umzusetzen. Eine Professur kann ausschließlich oder überwiegend Aufgaben in der Forschung für maximal fünf Jahre als Schwerpunkt haben. Gleiches gilt für eine Professur mit dem Schwerpunkt Lehre. Die Aufgaben der Dozent(inn)en liegen schwerpunktmäßig in der Lehre (Erstberufung zum Juniordozent bzw. zur Juniordozentin, dann Hochschul- bzw. Universitätsdozent(in)). Die Juniordozentur wird befristet auf vier Jahre, eine Verlängerung auf sechs Jahre ist möglich – danach folgt ein unbefristetes Arbeitsverhältnis der Hochschuldozentur (siehe § 51a EHFRUG).

Das Land hat im Zuge der Novellierung des Gesetzes Voraussetzungen geschaffen, die für die Hochschulen wichtig sind, aber nicht unbedingt von den Hochschulen selbst ausgehen würden. Damit kommt das Land der Notwendigkeit nach, für das ganze Hochschulsystem moderne in die Zukunft gerichtete Voraussetzungen zu schaffen. Die Hochschulen können, müssen aber nicht zwingend diesem Weg folgen.

Das betrifft zum einen die Förderung eines Karrierepfades Lehre: Mit der Einrichtung der Personalkategorien Juniordozent(in), Hochschuldozent(in), akademische Mitarbeiterin und akademischer Mitarbeiter hat Baden-Württemberg den Weg hin zu einer Hochschulkarriere in der Lehre eröffnet. Dieser Karriereweg ist mit der Ausgestaltung ein großer Schritt in Richtung Erweiterung der Karrierewege an Hochschulen. Zum andern ist auch das Lehrdeputat betroffen. Mit dem Gesetz soll auch die Möglichkeit einer Übertragung eines pauschalen Lehrdeputats auf eine Fakultät statt der Bemessung der einzelnen Lehrverpflichtungen nach der KapVO und LVO gegeben werden (siehe Artikel 15 Gesetzesnovelle vom 20. November 2007).

Die Hochschulen erhalten für ihre Personalplanung die Möglichkeit, die wissenschaftlichen Karrierepfade sowohl nach der Lehre als auch nach der Forschung auszurichten. Dies entspricht den vorhandenen Kompetenzen, Leistungen und den Schwerpunkten von Hochschulen, aber noch mehr von Fakultäten innerhalb einer Hochschule. Solche Karrierepfade können für die Fachhochschulen auch um einen Karrierepfad der Transferleistungen, als eine spezifische wissenschaftliche Ausrichtung der Forschung, erweitert werden. Karrierepfade sind aber nur sinnvoll, wenn sie in allen Stufen der wissenschaftlichen Karriere Möglichkeiten der Qualifizierung an den Hochschulen aufweisen. Es kommt noch eine weitere Voraussetzung für diese Karrierepfade hinzu: die Wissenschaftler(innen) selbst sollten zwischen den Karrierepfaden wechseln können. Das erfordert eine befristete Lösung. Die Hochschulen oder die Fakultäten haben ebenfalls ein Interesse daran, zur eigenen Schwerpunktförderung, von der Möglichkeit, mehr auf die Forschung oder mehr auf die Lehre zu setzen Gebrauch zu machen.

Die Chancen liegen in der Verstärkung der Qualität der Lehre durch eine weitere Karriereoption statt der Forschung. Die Sonderregelung zum Lehrdeputat kann dazu beitragen, dass die einzelnen Fakultäten ihre eigenen Lehrveranstaltungen, Lehrformen und die interne Zuweisung von spezifischen Lehraufgaben neu gestalten. Die Chance der neuen Lehrdeputate besteht in der Verbesserung der Lehrsituation durch eine höhere Verantwortung der gesamten Institution statt der einzelnen Lehrenden.

### **Duale Hochschule**

Mit der Errichtung der Dualen Hochschule wird einer Einrichtung der Hochschulstatus verliehen, die im tertiären Sektor des Landes und auch in Deutschland insgesamt eine zunehmend wichtigere Rolle spielt. Damit trägt das Land zur Neuordnung des tertiären Ausbildungssektors bei und nutzt die Bologna-Reform für die Gestaltung des Hochschulwesens.

Die Ausbildung in den Strukturen des Bologna-Prozesses lässt sich nicht mehr durch Hochschultypen, sondern durch die Abschlüsse selbst und deren Bewertungen und Qualität unterscheiden. Studienbewerber(innen) orientieren sich neu. Ausbildungsgänge wie das duale Studium haben sich längst auch an Fachhochschulen und manchen Universitäten etabliert. Damit trägt das Land einer Entwicklung Rechnung und ermöglicht, die Grundsätze für die Gestaltung der Hochschulen zu erweitern.

Zusammenfassend stellt das Hochschulrecht in Baden-Württemberg vor allem zwei wichtige Beispiele:

- als erstes Land die Entwicklung und Konstruktion einer stärkeren Schwerpunktsetzung in der Lehre durch Stellenkategorien,
- die Umsetzung der bisher im beruflichen Feld angesiedelten dualen Ausbildung in den Hochschulkontext und in eine andere Qualitätsdiskussion.

## Beispiel 4: Hochschulgesetzgebung Schweiz

Die Schweiz verfügt über eine differenzierte Hochschullandschaft, die sich grob gesprochen in die Hochschultypen der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH), der kantonalen universitären Hochschulen, der Fachhochschulen sowie der Pädagogischen Hochschulen untergliedert. Nach Artikel 63a der Schweizerischen Bundesverfassung (BV 1999) kommt dem Bund die Befugnis zu, die Eidgenössischen Technischen Hochschulen als Bundeseinrichtungen mittels eines eigenen Gesetzes (ETH-Gesetz) zu errichten und zu betreiben. Darüber hinaus kann er die kantonalen Hochschulen finanziell unterstützen. In der Bundesverfassung ist gleichzeitig vorgesehen, dass der Bund und die Kantone mittels entsprechender Vereinbarungen (Zusammenarbeitsvereinbarung) für Koordination und die Qualitätssicherung im schweizerischen Hochschulsystem sorgen. Zu diesem Zweck können bestimmte regulative Befugnisse an gemeinsam getragene Organe (wie bspw. das Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung OAQ) übertragen werden. Nur dann, wenn die gemeinsamen Aufgaben von Bund und Kantonen nicht auf dem Wege der Koordination und Kooperation bewältigt werden können, hat der Bund die Möglichkeit, in Hinsicht auf Studienstufen, Übergänge und allgemeine Finanzierungsgrundsätze einen übergreifenden Handlungsrahmen zu setzen.

Für die kantonalen Universitäten existieren in den Trägerkantonen jeweils entsprechende Rahmen- oder hochschulspezifische Gesetze. Die schweizerischen Fachhochschulen befinden sich ebenfalls in der Trägerschaft der Sitzkantone bzw. in privater Trägerschaft, jedoch hat der Bund hier ein Rahmengesetz erlassen, das die Zusammenarbeit mit den Trägern regelt, die Aufgaben der Fachhochschulen im schweizerischen Bildungssystem und Zulassungskriterien beschreibt sowie grundlegende Anforderungen an die Personalstruktur, Planung und Akkreditierung von Fachhochschulen festlegt. Die Einrichtung von Fachhochschulen bedarf der Zustimmung des Bundesrats. Der Bund legt überdies – analog zum ETH-Bereich (siehe unten) – Zielvorgaben für die Fachhochschulen fest, die in mehrjährige Entwicklungspläne zu übersetzen sind, die wiederum von dem zuständigen Departement (Ministerium) genehmigt werden.

Analog zum föderalen Aufbau der Schweiz umfasst das Hochschulsteuerungssystem mehrere Akteurs- und institutionelle Ebenen, die in unterschiedlichen Rahmen miteinander verschränkt handeln (bspw. Bundesgesetzgebung, Zusammenarbeitsvereinbarung zwischen Bund und Kantonen im Hochschulbereich, Hochschulkonkordat der Kantone, Schweizerische Universitätskonferenz). Insgesamt zeichnet sich der Steuerungsansatz im schweizerischen Hochschulsystem durch stark ausgeprägte kooperativ-koordinierende Strukturen auf einer vertikalen (Hochschule, Kanton, Bund) und einer horizontalen (interkantonale Gremien) Ebene aus, wie etwa das System der kantonsübergreifenden Finanzierungsströme zeigt, die auf der Grundlage der Interkantonalen Universitätsvereinbarung von 1997 den Kantonsangehörigen über die Kantonsgrenzen hinweg folgen. Eine Konsequenz aus dem föderalen Zuständigkeits- und Steuerungsgeflecht ist, dass ein übergreifendes und koordinierendes Hochschulrahmengesetz derzeit noch nicht existiert. Strategische Koordinierungsfunktionen für einzelne, in der Zusammenarbeitsvereinbarung definierte Bereiche übernehmen die gemeinsamen Steuerungsgremien (buffer institutions, bspw. die Schweizerische Universitätskonferenz). Angesichts der starken Ausdifferenzierung des schweizerischen Hochschulsystems wird derzeit ein Hochschulrahmengesetz erarbeitet, das

maßgebliche strategische Steuerungsfragen in übergreifenden Gremien zentralisieren und strategisch relevante Prozesse transparenter gestalten soll.

Die Differenzierung des schweizerischen Hochschulsystems wird durch die divergenten Trägerschaften von ETH (Bund), universitären Hochschulen (Kantone/Bund), Fachhochschulen (Kantone/Bund) und Pädagogischen Hochschulen (Kantone) stimuliert. Die strategischen Rahmenbedingungen sowie die Rationalität und Transparenz der Aufgabenteilung im Universitätssektor werden durch das gemeinschaftlich getragene Gremium der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK) festgelegt bzw. überwacht. In einer vorgängigen Novelle des Universitätsförderungsgesetzes (Gesetz über die Förderung von Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG)) sollen koordinierende Elemente mit Bezug auf die Aufgabenteilung zwischen Universitäten und Fachhochschulen sowie die Formulierung unterschiedlicher Zielsysteme und Aufgabenstellungen eingeführt werden. Damit werden die bisher bestehenden Regelungsbereiche des Universitätsförderungsgesetzes und des übergreifenden Fachhochschulgesetzes in einem Gesetz zusammengeführt. Dieser Vorstoß zeigt, dass Differenzierung kein Selbstzweck ist, sondern in einen (nationalen) strategischen Rahmen eingebettet werden muss, der dem verstärkten internationalen Leistungswettbewerb Rechnung trägt und die Qualitätssicherung und -entwicklung in Lehre und Forschung im Kontext eines übergreifenden, koordinierten Rahmenkonzepts stärkt. Besonders instruktiv ist im Zusammenhang mit dem geplanten Hochschulrahmengesetz (HFKG), dass die regulative Kompetenz der von Kantonen und Bund gemeinsam getragenen Koordinierungsgremien (insbesondere der aus der bestehenden Schweizerischen Universitätskonferenz entstehenden Schweizerischen Hochschulkonferenz) deutlich zunehmen soll. Das HFKG soll übergreifend die Zuständigkeit der gemeinsamen Organe regeln, Grundsätze und Verfahren der Organisation festlegen, die dann von den Kantonen übernommen werden. Beide Hochschulträger delegieren sodann legislative und exekutive Kompetenzen auf die gemeinsamen Organe (bspw. die Schweizerische Hochschulkonferenz), die die politische Steuerung und Koordination der gesamtschweizerischen Hochschulentwicklung übernimmt und überwacht. Die Schweizerische Hochschulkonferenz soll durch einen Schweizerischen Wissenschafts- und Innovationsrat sowie die Schweizerische Hochschulrektorenkonferenz bei der konkreten Ausgestaltung der übergreifenden Planung und Koordination für das Hochschulsystem beraten werden.

## **Finanzierung**

Das schweizerische Hochschulsystem verfügt über mehrere Finanzierungsquellen und mehrere Mittelverteilungsmodelle. Wesentliche Quellen sind die öffentlichen Haushalte der Kantone (anteilig: universitäre Hochschule, Fachhochschulen; ausschließlich Pädagogische Hochschulen) und des Bundes (anteilig: universitäre Hochschulen, Fachhochschulen; ausschließlich: ETH). Die Mittelverteilungsmodelle und deren Indikatoren sind auf kantonaler Ebene abhängig vom jeweiligen Steuerungsansatz. Schweiz-übergreifende Systemmerkmale sind die überwiegende Vergabe von Globalbudgets sowie die Etablierung von Modellen der Kostenrechnung an allen schweizerischen Hochschulen. Die Ergebnisse der Kostenrechnung sind Grundlage der Konstruktion eines Referenzkostenmodells, das wiederum Ausgangspunkt bzw. Korrektiv eines Gefüges an fächergruppen- und hochschultyp-

spezifischen Clusterpreisen ist, die kopfbezogen einen Teil der Grundfinanzierung der Hochschulen ausmachen. Die kopfbezogene Mittelverteilung über ein differenziertes System von Clusterpreisen akzentuiert die leistungs- und aufgabenbezogene Ausrichtung der Hochschulen in der schweizerischen Hochschullandschaft. Ein wesentliches und innovatives Element in der schweizerischen Hochschulfinanzierung ist die u. a. auf Kreditpunkte bezogene Grundfinanzierung der Fachhochschulen. Die schweizerischen Fachhochschulen betreiben eine konsequente, mit einem Kreditpunktesystem verschränkte Modularisierung ihrer Studiengänge. Die bis zu einem Stichtag durch die Studierenden gebuchten Module und damit Kreditpunkte werden erfasst und lösen den Mittelfluss an die Fachhochschulen aus. Neben der Finanzierung der gebuchten Kreditpunkte wird nach erfolgreichem Abschluss des Moduls eine zusätzliche Prämie ausgeschüttet.

### **ETH-Gesetz**

Für das Verständnis des Verhältnisses von Staat und Hochschulen und die staatliche Regulierungskultur insgesamt bietet das Gesetz über die Eidgenössischen Technischen Hochschulen eine maßgebliche Referenz. Die vom Bund getragenen und betriebenen Hochschulen werden als in einen Funktionszusammenhang eingebettete Institutionen verstanden und demgemäß gesteuert. Dies bedeutet, dass auf legislatorischer Ebene von detaillierten Strukturvorgaben zugunsten einer funktionalen, funktionsbezogenen Beschreibung der Hochschulen abgesehen wird. Konkret benennt das Gesetz drei institutionelle Ebenen und gibt Rahmenbedingungen ihres wechselseitigen Wirkens vor. Zunächst besteht der dem Departement des Inneren zugeordnete ETH-Bereich, dann dessen strategisches Führungsorgan der ETH-Rat sowie die Hochschulen (ETH Zürich, ETH Lausanne, ETH-Institute) selbst. Mit Bezug auf die Binnenstruktur macht das Gesetz lediglich gremienbezogene Vorgaben, überträgt die Aufgabe der Festlegung der Binnenstruktur in Grundzügen aber dem ETH-Rat. Die ETH verfügen über einen verantwortlichen Schulpräsidenten bzw. eine verantwortliche Schulpräsidentin, eine Konferenz der Mitglieder des Lehrkörpers sowie eine Hochschulversammlung. Wesentliches Kriterium für die konkrete Ausgestaltung der Aufbau- und Governance-Struktur der Hochschulen ist dasjenige der Funktionalität, mithin also der Gewährleistung und Entwicklung von Qualität in Forschung, Lehre und Dienstleistungen. Der ETH-Rat selbst verfügt über vier Aufgabenbereiche: er formuliert die strategische Grundausrichtung des ETH-Bereichs im Rahmen des von der Exekutive (Bundesrat) festgelegten Leistungsauftrags, er führt vorgängig Aufsicht über den Grad der Zielerreichung und ist das maßgebliche Entscheidungsgremium für alle struktur- und leistungsrelevanten Konzepte der Hochschulleitungen. Außerdem fungiert er als Wahl- und Vorschlagsorgan für Professor(inn)en und die Hochschulleitungen. Die Konferenz der Mitglieder des Lehrkörpers besitzt beratende Funktion, wohingegen die Hochschulversammlung über ein Antrags- und Konsultationsrecht verfügt.

Das Schweizer Hochschulrecht trägt zur hochschulrechtlichen Bewertung in Deutschland zweierlei bei:

- Die Sonderstellung der ETH hinsichtlich organisationaler Autonomie und finanzieller Ausstattung ist unbestritten und gilt auch als Erfolgsvoraussetzung für die Stellung der ETH Zürich in der Hochschulwelt und der Wissenschaft.

- Die weitere Entwicklung der Schweizer Hochschulen setzt weniger auf die staatliche Kontrolle, als vielmehr auf die Delegation zu gemeinsam von Bund, Kantonen und Wissenschaftsorganisationen getragenen Zwischeninstanzen (buffer institutions), die regulatorische und exekutive Aufgaben (Entwicklungsplanung und Koordination) übernehmen.

## Beispiel 5: Hochschulautonomie England

In England<sup>1</sup> wurden die vom New Public Management (NPM) als normative Benchmarks geprägten Hochschulreformen bereits Ende der 1970er und frühen 1980er Jahre eingeleitet. England war damit in Europa Vorreiter für einen grundlegenden Wandel der Hochschulsysteme und entfaltet bis heute die vergleichsweise größte Entwicklungsdynamik. Seit Beginn der Hochschulreformen hat in England die staatliche Regulierung – im Gegensatz zur Entwicklung bspw. in Deutschland oder den Niederlanden – zugenommen; dies jedoch gemessen an dem vergleichsweise sehr niedrigen Ausgangsniveau zu Beginn der Reformen, als eine politische Kontrolle der Universitäten kaum stattgefunden hatte (vgl. Boer/Enders/Schimank 2007).

Aktuell werden die Bedingungen der Hochschulreformen in England wie in Deutschland von politischer Seite aus weitgehend ähnlich identifiziert (v. a. Rückgang öffentlicher Finanzmittel, Betrachtung von Wissenschaft als Wirtschaftsfaktor, verschärfte internationale Konkurrenz, komplexe, globale Problemlagen, Entwicklung zur Wissensgesellschaft). Wiederum fast ebenbildlich sind in beiden Staaten die meisten Topthemen auf der hochschulpolitischen Zielagenda (z. B. effizienter Ressourceneinsatz, Profilbildung und Vernetzung der Hochschulen, Wissenstransfer, Innovationsförderung, Steigerung der Ausbildungsanteile am Hochschulstudium). Überformendes Leitziel ist auf beiden Seiten die international sichtbare "Exzellenz", wobei in England die Perpetuierung der bisherigen "world-class"-Stellung betont wird und, im Unterschied zu Deutschland, Exzellenz auch in Studium und Lehre ("learning and teaching") sowie die Ausschöpfung aller Bildungspotenziale (z. B. "widening participation"), zumindest programmatisch, seit Langem als gleichrangige Ziele neben Forschungsexzellenz rangieren.

Auch das Thema Hochschulautonomie – eine der Hauptprämissen für 'gute Governance' im Rahmen des NPM-Ansatzes<sup>2</sup> und in Deutschland eines der zentralen Reformziele – wird in England anders als in Deutschland konnotiert: Hochschulautonomie hat in England eine Tradition, die weit hinter den Beginn der zeitgenössischen Hochschulreformen zurückreicht. Obwohl die Hochschulen, mit Ausnahme der University of Buckingham, staatliche Einrichtungen sind, sind sie bereits seit Langem autonome Körperschaften und genießen

---

<sup>1</sup> Das Vereinigte Königreich umfasst Nordirland, Schottland, Wales und England, wobei jede dieser regionalhistorischen Einheiten ein spezifisches Bildungssystem hat. Im vorliegenden Passus wird auf England Bezug genommen, wobei zu beachten ist, dass in England 86% der UK Universitäten situiert sind und 80% der UK Bevölkerung lebt.

<sup>2</sup> Unter den Bedingungen eines forcierten Wettbewerbs innerhalb und zwischen den Hochschulen (um Geld, Personal, Prestige) sind niedrige staatliche Regulierung, ein starkes und bewegliches Hochschulmanagement sowie ausgeprägte Strukturen der strategischen Beratung und Zielsetzung durch diverse Stakeholder der Hochschulen, verbunden mit einer abgesenkten akademischen Selbstverwaltung, Funktionen einer 'erfolgreichen' Hochschulreform im Zeichen des NPM.

seitens des Staates Autonomie in Hinblick auf ihre jeweilige Organisation, auf den Bereich des Personalmanagements (inklusive Dienstherreneigenschaft) und den Bereich der Finanzen. Allerdings sind die Universitäten bspw. in Fragen des Zugangs und der Einrichtungen von Studiengängen de facto an die Entscheidungen des Higher Education Funding Council for England (HEFCE) gebunden. Den vergleichsweise großen Freiräumen im Bereich der internen Steuerung entspricht auf Seiten der Hochschulen ein starkes, professionalisiertes Management, in das systematisch gesellschaftliche Stakeholder integriert sind (university councils bzw. boards of trustees etc.) und in dem Personalentwicklung, v. a. im Bereich des Wissenschaftsmanagements, ein integraler Bestandteil ist (vgl. dazu die Ausführungen zur im *Beispiel 13: Leadership Foundation for Higher Education (LFHE) England*).

Vor dem Hintergrund der vergleichsweise stark ausgeprägten Hochschulautonomie und weiterer deregulierender gesetzlicher Schritte (z. B. 1992 die Aufhebung der Trennung zwischen Universities und Polytechnics) ist in England eine vielfältige Hochschullandschaft mit einer starken Stellung von buffer institutions (v. a. HEFCE als "executive non-departmental public body"), mit diversen service advisory bodies (z. B. Higher Education Academy/HEA) und Interessenverbänden von Stakeholdern (z. B. Russell Group, 1994 Group, Million+) entstanden. Im Gegensatz zu Deutschland stehen daher auch nicht Forderungen nach einer künftig größeren Hochschulautonomie an der Spitze der hochschulpolitischen Agenda.

Der Prozess politischer Regulierung erfolgt neben der rahmensetzenden Gesetzgebung (Higher Education Acts) seit 1987 primär durch Finanzmittelenkung;<sup>3</sup> der tertiäre Sektor ist in England zu etwa zwei Dritteln staatlich finanziert. Hierbei spielt HEFCE eine zentrale Rolle<sup>4</sup>, über den sowohl die – voneinander getrennten – Etats für Forschung und Lehre als auch diskretionär verteilte Sonderfinanzierungsmittel für Themen, die seitens der Regierung als besonders wichtig erachtet werden, vergeben werden. Die Vergabe im Forschungsbereich findet über ein strikt finanzierungswirksames Evaluationssystem (bis 2014 noch Research Assessment Exercises/RAE) statt und auch die Lehre wird seitens HEFCE leistungsbezogen und formelbasiert finanziert, im Zentrum stehen hier Daten zu Studierendenzahl, -typ, Studienmodus und Institutionstyp.

Das englische Tenure Track-System bietet den Wissenschaftler(inne)n nicht nur grundsätzlich Planungssicherheit und Perspektiven, sondern auch offenbar sehr flexible und im Hinblick auf Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement durchlässige Karrierewege

---

<sup>3</sup> Im Anschluss an Salter und Tapper (1994) beschreiben Leišytė et al. die Beziehung zwischen Staat und Universitäten als ein hierarchisch angeordnetes Drei-Ebenen-System, bei dem auf der ersten Ebene (Kabinett, zuständiges Ministerium...) die Ziele geniert werden, nach denen auf der zweiten Ebene das Management (Mittelverteilung, Qualitätssicherung...) erfolgt (durch HEFCE, Research Councils...), während auf der dritten Ebene die Universitäten im Rahmen der Entscheidungen der ersten und dritten Ebene autonom agieren. Vgl.: Leišytė et al. 2006, 24 f.

<sup>4</sup> Die beiden weiteren tragenden Säulen der Hochschulfinanzierung in England – Studiengebühren und Drittmittel – werden an dieser Stelle nicht näher erläutert. Hingewiesen sei nur auf zwei markante Kennzeichen: Der Großteil der Einnahmen über Studiengebühren wird von privaten Kursteilnehmer(inne)n, ausländischen und Teilzeit-Studierenden eingeworben; die Gebühren für die traditionellen, inländischen Studierenden und EU-Bürger(innen) sind staatlich gedeckelt. Obwohl die Vergabe von Drittmitteln (öffentliche Forschungsmittel werden primär über disziplinär ausgerichteten "Research Councils" vergeben) getrennt vom RAE-Verfahren erfolgt, werden dessen Ergebnisse doch zunehmend bei der Projektförderung berücksichtigt.

innerhalb des Wissenschaftssystems: Das zentrale Interesse der Universitäten (die in England die Dienstherreneigenschaft besitzen, das akademische Personal ist entsprechend nicht öffentlich bedienstet) besteht darin, exzellente Mitarbeiter(innen) zu gewinnen, zu halten und in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Insofern wird in England die Frage nach den Personalkategorien auch vor dem Hintergrund der Attraktivität wissenschaftlicher Karrierewege sowie einer systematischen und nachhaltigen Personalentwicklung diskutiert.

Der klassische akademische Karrierepfad ist in England konsekutiv aufgebaut und beginnt mit der Beschäftigung als *Lecturer*. Innerhalb dieser Personalkategorie bestehen unterschiedliche Schwerpunkte, die in einem leistungsbezogenen Punktesystem abgebildet werden. Leistungen werden grundsätzlich in den Bereichen Forschung, Lehre und Administration bzw. Management vereinbart, erbracht und gemessen. Das Lehrdeputat eines Lecturer beträgt i. d. R. 18 Stunden, wobei für Forschung und Management Reduktionen gewährt werden („Workload-Planning“). Nach der Kategorie Lecturer ist die Bewerbung für eine Beförderung bzw. Promotion zum *Senior Lecturer* möglich. Auch diese Personalkategorie wird durch ein Punktesystem binnendifferenziert, Leistungen werden in den Bereichen Forschung, Lehre und Management erbracht, wobei der Sektor Forschung auf dieser Karrierestufe tendenziell eine höhere Gewichtung erhält. In der nächsthöheren Kategorie des *Reader*, in die wiederum nach Bewerbung und positiver Leistungsevaluation promoviert wird, erfolgt nochmals eine Akzentverschiebung bei der Leistungserwartung und -vereinbarung in Richtung von Forschungsleistungen. Nach der erfolgreichen Evaluation der Leistungen des Readers kann eine *Professur* erreicht werden.

Der akademische Karrierepfad in Großbritannien zeichnet sich durch eine hohe Flexibilität bei der individuellen Karrieregestaltung sowie transparente Verfahren und Kriterien bei der (horizontalen und vertikalen) Migration zwischen den unterschiedlichen Personalkategorien und akademischen Leistungsbereichen aus. Ein systematischer Konflikt zwischen Mittelbau und Professor(inn)enschaft wird dadurch vermieden, dass es den Mittelbau als einen hierarchisch abgetrennten Körper nicht gibt. Vielmehr unterscheiden sich die Akteurinnen und Akteure in Hinblick auf das bisher erreichte Stadium innerhalb eines ausdifferenzierten, transparenten und offenbar als fair wahrgenommenen Systems an Karrierepfaden. An den ehemaligen Polytechnics bestand zwischen dem Senior Lecturer und dem Reader eine weitere Personalkategorie des *Principal Lecturer*. Für diese war eine deutliche Akzentverschiebung zugunsten der Gewichtung des Leistungsbereichs der Lehre vorgesehen. Da hervorragende Qualität und Exzellenz akademischer Lehre jedoch nur sehr eingeschränkt messbar sind und folglich Schwierigkeiten bei der Leistungsvereinbarung und -erfassung bestanden, ist diese Personalstufe im augenblicklichen System kaum mehr von Relevanz.

## Beispiel 6: Sondergesetz Technische Universität Darmstadt

Die Technische Universität Darmstadt (TUD) steht seit dem 1. Januar 2005 als rechtsfähige Körperschaft des öffentlichen Rechts unter einem eigenen Gesetz, das der Universität im Landes- wie im Bundesvergleich eine relativ hohe Autonomie zugesteht. Das "Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt" (TUD-Gesetz) vom 5. Dezember 2004 ist zunächst bis zum 31. Dezember 2009 in Kraft und wird derzeit novelliert. Das TUD-Gesetz besteht neben dem Hessischen Hochschulgesetz (HHG), das wiederum den Landeshochschulen auf Antrag die Möglichkeit eröffnet, sich unter einen Großteil der Regelungen des TUD-Gesetzes zu begeben (Details vgl. in: HHG § 1 Abs. 3). Für die Universität Frankfurt am Main ist im HHG zudem ein eigener Abschnitt vorgesehen, so dass in Hessen – nimmt man noch die Möglichkeit der Inanspruchnahme der Experimentierklausel (§ 39 Abs. 2) hinzu – durch den Gesetzgeber eine Vielfalt möglicher Organisationsmodelle und zudem eine direkte Vergleichsmöglichkeit zwischen einer mit hohen Autonomiegraden ausgestatteten rechtsfähigen Körperschaft des öffentlichen Rechts und einer öffentlich-rechtlichen Stiftungsuniversität eröffnet wird (vgl. *Beispiel 7: Stiftungsuniversität Frankfurt am Main*).

Das Sondergesetz für die TU Darmstadt wurde von der Landesregierung insofern auch mit der Absicht erlassen, neue Entscheidungsstrukturen modellhaft zu erproben und die dabei gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen zur Weiterentwicklung des hessischen Hochschulwesens zu nutzen (vgl. § 1 Abs. 1 TUD-Gesetz). Die TU Darmstadt ist ihrerseits – auf Vereinbarungsbasis mit dem Ministerium – zur kontinuierlichen Evaluation der Anwendung des Gesetzes inklusive jährlicher Berichterstattung über die Evaluationsergebnisse verpflichtet. Diese werden laufend daraufhin überprüft, ob eine Übertragung auf die Regelungen für andere hessische Hochschulen möglich und sinnvoll ist (vgl. § 8 TUD-Gesetz).

Das zunächst auf fünf Jahre hin befristete TUD-Gesetz räumt der TU Darmstadt vergleichsweise hohe Autonomiegrade in den Bereichen Organisation, Personal und Finanzen ein (vgl. insb. TUD-Gesetz §§ 2 und 5). Zudem sind der TU Darmstadt insbesondere die Zuständigkeiten für die Grundstücks- und Bauangelegenheiten inklusive der Veräußerung der zur Nutzung überlassenen Landesgrundstücke (nach Maßgabe der Landeshaushaltsordnung) übertragen. Der Universität werden für Bau- und Geräteinvestitionen sowie für die Bauunterhaltung bislang jährlich 20 Mio. € Landesmittel zur eigenen Verwaltung zugewiesen (vgl. Näheres in § 4 TUD-Gesetz). Insbesondere diese Regelungen gelten allerdings exklusiv für die TU Darmstadt und könnten von anderen Universitäten des Landes nicht übernommen werden.

Als Vorteile des Modells können bisher besonders hervorgehoben werden:

- die erhöhte Flexibilität und schnelle Reaktionsmöglichkeit der TU Darmstadt (z. B. Gebäudebau innerhalb Jahresfrist nach Förderzusagen im Rahmen der Exzellenzinitiative; kürzere Berufungsverfahren),
- die Ausstattung des Hochschulrates mit weitgehenden Kompetenzen, die wiederum dazu beitragen, geeignete Persönlichkeiten für dieses Organ gewinnen zu können,

- die Erfahrungen mit der Einstellung von Professor(inn)en als Angestellte, was die internationale Rekrutierung erleichtern soll,
- die Freiheit der Gestaltung der Berufungsverfahren und das Berufungsrecht selbst, was zu einer erheblichen Beschleunigung der Berufungen und Verfahrensverbesserung beitragen soll,
- eine insgesamt hohe Zufriedenheit der TU Darmstadt mit der neuen Handlungsfreiheit.

Als problematisch sind derzeit zu sehen:

- die Notwendigkeit, für jetzt selbstverantwortlich zu gestaltende Bereiche personelle Kompetenzen vorzuhalten, die auch dem tatsächlichen Bedarf entsprechen (betrifft z. B. den Baubereich; das Land hatte der TU Darmstadt Stellen aus dem Ministerium zugewiesen),
- hohe Eigenrisiken für die TU Darmstadt (insbesondere mit dem Baugeschäft verbunden: z. B. unvorhersehbare Kostensteigerungen).

Spielraum für weitergehende Autonomie gibt es in folgenden Bereichen:

- Übertragung der vollständigen Dienstherreneigenschaft (z. B. Zuordnung auch von Beamtinnen und Beamten, Möglichkeit für eigene Tarifverträge),
- Möglichkeit zur Ausgestaltung von Lehrdeputaten (Desiderat wäre z. B. die Ausrichtung an Einheiten, nicht an Personen).

Aus dem Entwurf der Gesetzesnovelle ist zu schließen, dass das TUD-Gesetz als erfolgreich eingeschätzt wird und, mit zusätzlichen Gestaltungsspielräumen versehen, verlängert werden soll. Der Entwurf sieht insbesondere die Übernahme zentraler Rechte der Stiftungsuniversität Frankfurt am Main für die TU Darmstadt vor. Dies betrifft insbesondere:

- die (teilweise) eigenständige Festlegung von Curricularwerten und Anteilsquoten bei der Kapazitätsberechnung,
- die eigenständige Festsetzung von Berufungsverfahrenselementen durch Satzung,
- die Möglichkeit zur Abweichung von der LVVO durch Satzung,
- die Möglichkeit zur Abweichung von den gesetzlichen Regeln der Qualitätssicherung durch Satzung,
- die Übertragung der Dienstherrenfähigkeit einschließlich einer weitgehenden Übernahme zusätzlicher Kosten,
- die damit auch verbundene Tariffähigkeit der TU Darmstadt,
- die Möglichkeit des Erwerbs von Eigentum an Grundstücken und
- die Möglichkeit der abweichenden Binnenstruktur.

Allerdings gibt es auch im Entwurf zur Novelle des TUD-Gesetzes noch Bestimmungen, die die Handlungsfreiheit der Universität unnötig einschränken bzw. zueinander in Widerspruch stehen. Gemeint sind insbesondere:

- der Genehmigungsvorbehalt des Ministeriums hinsichtlich eigenständiger Entwürfe über die Binnenstruktur der Universität durch die universitären Entscheidungsorgane

- sowie die Offenhaltung der Weisungsmöglichkeit und damit der erneuten Durchsetzung von Kapazitätsberechnungen, obwohl ansonsten eine selbstständige Gestaltung der Lehrverpflichtung und der Einflussnahme auf das Instrument der KapVO gewährt wird. Das politische Interesse, für eine landesweite Abstimmung der Angebote und eine Sicherung der Studienplätze zu sorgen, ist zwar nachvollziehbar und im Sinne einer beim Ministerium liegenden Letztverantwortung notwendig. Allerdings steht, etwa mittels Vereinbarung über Größenordnungen im Bereich des Zugangs oder der Absolvent(inn)enzahlen, ein Instrument zur Verfügung, mit dem die gleichen landesplanerischen Effekte erzielt werden können, ohne die Bedingungen der KapVO akzeptieren zu müssen.

## **Beispiel 7: Stiftungsuniversität Frankfurt am Main**

Die ursprünglich 1912 gestiftete Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main wurde am 1. Januar 2008 als Landesuniversität in eine gemeinnützige Stiftung öffentlichen Rechts überführt. Das Land hat damit die Gründungstradition wieder aufgegriffen. Die Belange der Stiftung sind innerhalb des Hessischen Hochschulgesetzes (HHG) durch einen eigenen Abschnitt, im Paragraphen 100a bis k, geregelt. Darin werden der Hochschule erhebliche Handlungsspielräume eröffnet, die dieses Modell im Bundesvergleich der Stiftungshochschulen, aber auch im Vergleich der Universitäten als das weitestgehende ausweisen. So besitzt die Universität beispielsweise das Recht zur Selbstbestimmung von Organisationsstruktur, Berufungsverfahren und Lehrverpflichtungsverordnung; dazu die volle Dienstherrenfähigkeit und Tarifhoheit; zentrale Genehmigungsrechte des Ministeriums sind auf das Präsidium übergegangen. Zudem sind der Universität im Gesetz näher spezifizierte, ehemals landeseigene Grundstücke und bewegliche Vermögenswerte zur Verfügung übertragen worden (vgl. v. a. §§ 100c, d, h und i).

Die Universität kann den gewährten Handlungsspielraum nutzen, da das Land im HHG beispielsweise die jährliche Zuwendung aus dem Landeshaushalt analog der Zuwendungen für die anderen Landeshochschulen wie auch die Verfügungshoheit über Erträge des Stiftungsvermögens zur Erfüllung der universitären Aufgaben festgeschrieben hat. Sichergestellt ist zudem, dass die Erträge aus dem Stiftungsvermögen weder auf die Grundfinanzierung des Landes noch die daraus finanzierten Maßnahmen auf die Aufnahmekapazität in der Lehre angerechnet werden. Die Versorgungsleistungen ausscheidender Beamtinnen und Beamten (in der Stiftungsuniversität sind i. d. R. nur noch Angestelltenverhältnisse zugelassen) übernimmt das Land ebenso wie die durch den Wechsel in Angestelltenverhältnisse verursachten Zusatzkosten. Insofern ist die Hochschule zwar einerseits daraufhin angelegt, über die laufende staatliche Finanzierung und sonstige Einnahmen hinaus eigenes Stiftungskapital zu erwirtschaften, vor allem aus privaten Spenden, die finanzielle Basis ist jedoch qua Gesetz durch Landesverpflichtungen gesichert.

### **Governance-/Leistungsstrukturen**

Als Organe der Stiftungsuniversität definiert das HHG den Hochschulrat, das Stiftungskuratorium, den Senat und das Präsidium, das zugleich als Vorstand der Stiftung fungiert. In

der Grundordnung der Universität Frankfurt am Main vom 25. Juni 2008, die sich zentral auf die in § 100d Abs. 3 HHG gewährten Autonomiespielräume beruft, wird die im HHG vorgesehene Einrichtung eines Erweiterten Präsidiums dezidiert ausgeschlossen (§ 5 GO).

Während das Stiftungskuratorium rein beratend konzipiert ist und qua Besetzung vor allem die weitere Verbindung zur Stadt Frankfurt und in die Gesellschaft hinein sichert (§ 100g HHG), liegen die maßgeblichen Entscheidungskompetenzen der Universität beim Präsidium und beim Senat. Der Hochschulrat ist dem hingegen als Kontrollgremium und als Scharnier in die Gesellschaft hinein angelegt.

Das Präsidium führt gemäß § 42 HHG die Geschäfte der Universität. Bei ihm liegen zentrale Entscheidungsbefugnisse (z. B. über Entwicklungsplanung, Einführung und Aufhebung von Studiengängen und Fachbereichen, Satzungen). Es schließt die Zielvereinbarungen ab, weist Budgets zu und stellt die Wirtschaftsplanung auf. Die Präsidentin bzw. der Präsident ist Dienstvorgesetzte(r) des gesamten Hochschulpersonals (§ 44 HHG).

Der Hochschulrat ist laut § 100f HHG als rein extern besetztes Gremium konzipiert, bei dem zudem – bis auf ein Mitglied des zuständigen Ministeriums – keine Mitglieder der Landesregierung oder Angehörige oberster Landesbehörden vertreten sein dürfen. Der Hochschulrat fungiert dezidiert als Kontrollgremium (mit Zustimmungsvorbehalten). Dabei obliegt die Kontrollfunktion in wirtschaftlichen Angelegenheiten einem aus seinen Reihen gebildeten Wirtschafts- und Finanzausschuss, der durch weitere, auf Vorschlag der bzw. des Hochschulratsvorsitzenden vom Ministerium bestellte, Mitglieder und eine Vertreterin oder einen Vertreter des Ministeriums der Finanzen verstärkt wird (vgl. § 100f Abs. 6).

Vor allem aber sind dem Senat in der Grundordnung erheblich weiterreichende Rechte eingeräumt worden. Wie im HHG ist der Senat auch in der Universität Frankfurt am Main für die grundsätzlichen Angelegenheiten von Forschung, Lehre und Studium zuständig, ist gegenüber der Geschäftsführung des Präsidiums als Kontrollgremium eingerichtet und wählt die Präsidentin oder den Präsidenten. Allerdings billigt ihm die Grundordnung der Universität über die Entscheidungsbefugnisse in Bezug auf die Grundordnung und die akademischen Angelegenheiten hinaus ebenfalls Beschlusskompetenz über Grundsatzfragen der Mittelverteilung auf Vorschlag des Präsidiums zu. Zudem muss der Senat der Hochschulentwicklungsplanung zustimmen (und nicht nur eine Stellungnahme abgeben) wie auch zum Wirtschaftsplan und zu Grundsatzentscheidungen der Personalplanung. Er besetzt schließlich zusammen mit dem Hochschulrat paritätisch die Findungskommission für die Präsidentin bzw. den Präsidenten (vgl. GO § 2 und § 4).

Die Universität Frankfurt am Main hat die weitreichenden Freiheiten, die ihr das HHG einräumt, genutzt und über ihre Grundordnung eine Governance-Struktur eingerichtet, die die maßgeblichen Leitungsorgane der Universität in einem spezifisch ausbalancierten Modell von Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen in die Entscheidungsfindung über die grundlegenden Universitätsangelegenheiten einbezieht und dabei den universitären Gruppen weitreichende Einflussmöglichkeiten einräumt. Im Gegensatz zur Entwicklungstendenz vieler Landeshochschulgesetze und auch zu den diesbezüglichen Bestimmungen des HHG sind insbesondere dem Senat wichtige Entscheidungs- und Mitbestimmungsrechte im Sinne früherer Fassungen des HHG eingeräumt worden. Diese Ausrichtung hat ebenso wie die Wiederanknüpfung an die Stiftungstradition offenbar eine hohe Identifikation der Universitätsangehörigen und -gruppen mit der Universität und den Leitungsentscheidungen erreicht, was

u. a. daran festzumachen ist, dass sich die Universität am 16. April 2008 per Senatsbeschluss, ohne Gegenstimme bei einer Enthaltung, eine Grundordnung gegeben hat; – für eine Stiftungsuniversität, die auf das Engagement ihrer Mitglieder bei der Einwerbung von Zustiftungen angewiesen ist, von hoher Relevanz. Die Universität Frankfurt am Main nutzt zudem Hochschulrat und Kuratorium für die Verankerung in der Region und wirbt auf dieser Basis erfolgreich Zustiftungen ein.

## Beispiel 8: Governance ETH Zürich

### Governance

Die ETH Zürich ist, gemeinsam mit der Schwestereinrichtung der ETH Lausanne und weiteren assoziierten eidgenössischen Forschungsinstitutionen, integraler Bestandteil des von der Bundesebene der Schweiz finanzierten und gesteuerten Hochschul- und Wissenschaftsbereichs (ETH-Bereich). Das oberste Aufsichts-, Kontroll- und Strategieorgan des ETH-Bereichs insgesamt sowie der einzelnen Institutionen innerhalb desselben ist der ETH-Rat. Er besteht aus insgesamt neun Personen, die durch den Bundesrat gewählt werden. Dem Rat gehören mit Stimmrecht eine Präsidentin bzw. ein Präsident, eine Vizepräsidentin bzw. ein Vizepräsident, eine Direktorin bzw. ein Direktor einer Forschungsanstalt, ein von den Hochschulversammlungen vorgeschlagenes Mitglied sowie fünf weitere Mitglieder aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik an. Er empfängt den für den ETH-Bereich durch den Bundesrat aufgestellten Leistungsauftrag, der strategische Leitzielstellungen für den gesamten Bereich und seine einzelnen Institutionen formuliert. Dieser einen Zeitraum von vier Jahren umfassende Leistungsauftrag wird durch die Schulleitung der ETH in Zusammenarbeit mit den Departements und den zentralen Einrichtungen zu einem strategischen Entwicklungsplan ausgeformt. Dieser Entwicklungsplan ist wiederum verbindlich und bildet den Orientierungsrahmen für strategische Entscheidungen bspw. im Bereich der Personalplanung auf der Ebene der Departements.

Im Governance-System der ETH Zürich nimmt der ETH-Rat die oberste Aufsichts- und Kontrollfunktion ein. Er verfügt über ein Vorschlagsrecht zur Wahl der Schulpräsident(inn)en<sup>5</sup>, genehmigt die von den Schulleitungen ausgearbeiteten und zu verantwortenden Entwicklungspläne für die einzelnen ETH-Institutionen und erlässt Rahmenvorgaben zur internen Organisation der ETH-Institutionen. Durch den Genehmigungsvorbehalt gegenüber den von der Schulleitung vorgelegten Entwicklungsplanungen ist der ETH-Rat an der Konkretisierung der in den Leistungsaufträgen fixierten strategischen Rahmenvorgaben integral beteiligt. Darüber hinaus übt er Aufsichts- und Kontrollfunktionen in Hinsicht auf die Erfüllung der in den Entwicklungsplanungen vorgesehenen Leistungsziele aus.

Die Schulpräsidentin oder der Schulpräsident steht im Zentrum des Governance-Systems der ETH Zürich. Als (weisungsbefugte) Präsidentin bzw. (weisungsbefugter) Präsident der Schulleitung verfügt sie oder er über weitreichende Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen in Hinsicht auf die Organisation, das Personal und die Finanzen an der ETH Zürich (z. B. Ernennung von Professor(inn)en, Entscheidung über Budgets/Grundmittel der

---

<sup>5</sup> Die Wahl selbst erfolgt dann durch den Schweizerischen Bundesrat.

zentralen und dezentralen Einheiten (Departemente), Gestaltung von Steuerung von Internationalisierungsprozessen). Die vorrangige Aufgabe der Schulleiterin bzw. des Schulleiters besteht jedoch in der Konkretisierung der durch den ETH-Rat übermittelten institutionellen Strategie der ETH Zürich. Definiert und vereinbart werden müssen die strategischen Ziele für die zentralen und dezentralen Einheiten der Hochschule. Dabei werden für die Departemente Leistungsziele in Lehre, Forschung und wissenschaftlichen Dienstleistungen definiert, die bei der Vergabe der Grund- und Leistungsmittel maßgeblich sind. Die Departemente sind bei der Wahl von Instrumenten, konkreten operativen Ansätzen und organisationalen Ausgestaltungen zur Erfüllung der Leistungsziele autonom. Formal sind sie jedoch der Hochschulleitung unterstellt, die wiederum für die Erreichung der im Leistungsauftrag des Bundesrats genannten strategischen Ziele dem ETH-Rat verantwortlich ist. In der Folge werden regelmäßige Absprachen und Rückkoppelungen zwischen den Departementen und der Schulpräsidentin bzw. dem Schulpräsidenten erforderlich.

Insofern sind die strategischen und operativen Kompetenzen der Akteursebenen an der ETH Zürich ineinander verschachtelt, jedoch um eine starke Hochschulleitung herum gruppiert. Die Leitung der Hochschule ist formal lediglich dem ETH-Rat rechenschaftspflichtig und mit Bezug auf die strategische Rahmensetzung genehmigungsgebunden. Die Statusgruppen innerhalb der ETH Zürich nehmen über beratende Gremien wie die Hochschulversammlung, die Konferenz des Lehrkörpers sowie die Konferenz der Departement-Vorsteher(innen) Einfluss. Die Einflussmöglichkeiten auf strategisch relevante Entscheidungen der im Zentrum des Governance-Systems stehenden Leitung beschränken sich de jure auf Konsultations- und Antragsrechte. De facto sind die benannten Gremien jedoch keineswegs marginalisiert, denn die ETH Zürich verfügt über eine traditionell stark ausgeprägte deliberative, das heißt diskurs- und verhandlungsorientierte Organisationskultur. Somit nehmen die benannten Gremien durch eine ausgeprägte Sachorientierung gleichsam 'weichen' Einfluss auf die strategischen Entscheidungen der Schulleitung.

Die ETH Zürich verfügt über eine Governance-Struktur, die in Hinsicht auf Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen starke Akteursebenen (ETH-Rat, (Hoch-)Schulleitung, Departemente, Lehrstühle/Ordinarien) in ein System strategischer Rahmenkompetenzen einbindet. Ziel ist ein hohes Maß an dezentraler Autonomie für die Departemente bei gleichzeitiger Gewährleistung der korporativen Handlungsfähigkeit der Organisation durch die zentrale Stellung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters (Präsident(in)). Die daneben bestehenden Gremien der Hochschulversammlung sowie Konferenzen des Lehrkörpers und der Dekaninnen und Dekane sind aufgrund der tradierten deliberativen Organisationskultur ein maßgebliches Korrektiv im System der Checks and Balances. Deutlich wird in diesem Kontext vor allem, dass sowohl eine deliberative Organisationskultur als auch eine überdurchschnittliche Grundfinanzierung maßgeblich zum Erfolg von Governance-Modellen beitragen.

## **Personal**

Die ETH Zürich verfügt über ein differenziertes System wissenschaftlichen Personals. Neben den ordentlichen und außerordentlichen Professorinnen und Professoren existiert die Kategorie der Assistenz-Professur mit der Unterkategorie der Tenure Track-Assistenz. Überdies verfügt die ETH Zürich über die Personalkategorien der leitenden wissen-

schaftlicher Mitarbeiter(innen), der Titular-Professorinnen und -Professoren sowie der Privatdozentur und der Lehrbeauftragten. Das Personal der ETH Zürich wird seit jeher nicht in ein Beamten- sondern in ein nach dem allgemeinen Arbeitsrecht strukturiertes Angestelltenverhältnis berufen. Auf Tarifverträge wird mit der Zweck der Wahrung von Gestaltungsräumen und Flexibilität meistens verzichtet. Die unterschiedlichen Personalkategorien werden nicht formal mit einem bestimmten Umfang an Lehrverpflichtungen verknüpft. Der jeweilige Beitrag zur akademischen Lehre wird vielmehr im Rahmen der gemeinsam mit dem Departement abgeschlossenen Leistungsvereinbarung individuell bestimmt und im Zusammenhang mit Evaluationen überprüft.

Modellhaft ist die Rolle des Tenure Track-Systems im Personalgefüge bzw. der strategischen Personalplanung der ETH Zürich. Neben der Möglichkeit einer befristeten Anstellung als Assistenzprofessor(in) (Berufung für vier Jahre mit einer Verlängerungsoption um zwei weitere Jahre nach positiver Evaluation<sup>6</sup>), können insbesondere Nachwuchswissenschaftler(innen) auch in einem Tenure Track-Verfahren als Assistenzprofessorinnen und -professoren angestellt werden. Die Ausschreibung von Assistenzprofessuren für eine Tenure Track-Option wird vor dem Hintergrund einer mittel- bis langfristigen strategischen Personalplanung (vgl. Leistungsauftrag und Entwicklungsplanung) sowie angesichts des Markts an Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern durch die Departementleitungen vorbereitet. Die Entscheidung über die Einrichtung eines Tenure Track liegt beim Tenure Track-Komitee, das sich aus der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter sowie 12 weiteren Mitgliedern zusammensetzt. Im Tenure Track-Verfahren besetzte Assistenzprofessuren sind nur bei aus ETH-Budgetmitteln finanzierten Stellen möglich. Nach fünf Jahren sowie mehreren strukturierten Personalgesprächen (Standortgespräche) mit dem Vorstand des Departements werden die Tenure Track-Assistenzen jeweils evaluiert. Dabei werden im Vorfeld geschlossene Leistungsvereinbarungen, die sich auf Lehre, Forschung und Beiträge zum Hochschulmanagement beziehen, zugrundegelegt. Die Evaluationen enden mit einer Empfehlung an die Schulleiterin bzw. den Schulleiter der ETH Zürich über die Weiterbeschäftigung als Full-Professor(in) bzw. die Beendigung der Anstellung der Assistenzprofessorin bzw. -professors. Die Erfolgsquote der Tenure Track-Verfahren an der ETH Zürich schwankt zwischen 40 und 60%. Die ETH Zürich nutzt die Tenure Track-Optionen auch strategisch für die Rückgewinnung von exzellenten Absolventinnen und Absolventen, die nach dem Abschluss einige Jahre im Ausland beschäftigt waren.

## **Beispiel 9: Governance Universität Augsburg**

Die Universität Augsburg hat am 20. Juni 2007 eine Grundordnung erlassen, die im Bereich Aufbau und Organisation der Hochschule wie auch im Hinblick auf die Studierendenmitwirkung von den Regelungen des Bayerischen Hochschulgesetzes (BayHSchG) deutlich abweicht. Die Universität hat dabei die sog. Öffnungsklausel des BayHSchG, Art. 106 Abs. 2, in Anspruch genommen und mit der *Verordnung über abweichende Regelungen vom Bayerischen Hochschulgesetz an der Universität Augsburg* vom 23. Mai 2007 eine bis zum 30. September 2013 befristete Sonderregelung erwirkt.

---

<sup>6</sup> Eine direkte Weiterbeschäftigung als Forschende ohne Professor(inn)enrang ist für Assistenzprofessor(inn)en nach Ablauf ihrer Tätigkeit an der ETH Zürich nicht möglich.

Im Hinblick auf die Organisation der Leitungsstrukturen sieht die Grundordnung der Universität Augsburg (GO) im Gegensatz zur Regelung des BayHSchG eine schlankere Governance-Struktur mit nur drei statt vier zentralen Organen vor. Universitätsleitung, Erweiterte Universitätsleitung und Universitätsrat sind dabei personell eng miteinander verwoben. Zudem stärkt die Grundordnung der Universität Augsburg die partizipativen Elemente der universitären Statusgruppen:

### **Erweiterte Hochschulleitung**

Die Universität Augsburg hat im Wesentlichen die Funktionen und Zusammensetzung der im BayHSchG vorgesehenen Erweiterten Hochschulleitung und des Senats (Art. 24 und Art. 25 BayHSchG) miteinander innerhalb eines einzigen Gremiums – der Erweiterten Hochschulleitung – verschränkt: Unter Verzicht auf ein gesondertes Senatsgremium gehören der Erweiterten Hochschulleitung die Mitglieder des Präsidiums, die Dekaninnen und Dekane sowie insgesamt sechs Vertreter(innen) universitärer Gruppen (Hochschullehrer(innen), wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter(innen), "wissenschaftsunterstützende" Mitarbeiter(innen) sowie Studierende) und die bzw. der Frauenbeauftragte der Universität stimmberechtigt an (vgl. § 4 GO). Die Erweiterte Hochschulleitung nimmt die im BayHSchG vorgesehenen Aufgaben des Senates mit wahr und wird bei ihrer Arbeit u. a. durch derzeit sechs Ständige Kommissionen unterstützt (vgl. § 6 GO und Homepage der Universität Augsburg). Die Erweiterte Universitätsleitung hat den Auftrag, das Präsidium bei der Erfüllung seiner Aufgaben zu beraten und zu unterstützen, wobei in der Erweiterten Universitätsleitung substanzielle Entscheidungsrechte über die Gestaltung und Entwicklung der Universität verortet sind. Dazu gehören lt. § 4 Abs. 3 GO unter anderem Entscheidungen/Beschlüsse

- auf Vorschlag der Universitätsleitung über Schwerpunkte des Haushalts;
- über die von der Universität zu erlassenden Rechtsvorschriften;
- über Anträge zur Gliederung der Universität in Fakultäten;
- in Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung für die Forschung und die Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses und für die Erfüllung des Gleichstellungsauftrags;
- über Forschungsschwerpunkte; Beschluss zudem über Anträge auf Einrichtung von Sonderforschungsbereichen und Graduiertenkollegs sowie entsprechende Einrichtungen;
- über Vorschläge für die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen;
- über die Bestätigung der Vorschläge für die Bestellung der nicht hochschulangehörigen Mitglieder des Universitätsrates.

Die Erweiterte Universitätsleitung übernimmt an der Universität Augsburg mithin in einem einzigen Gremium sowohl die sonst in Bayern lt. BayHSchG dem Senat übertragenen Funktionen als auch – mittels der stimmberechtigten Beteiligung der Dekaninnen und Dekane – eine Scharnierfunktion gegenüber den Fakultäten bzw. Fakultätsräten. Letztere ist im BayHSchG ansonsten – getrennt vom Senat – bei der Erweiterten Hochschulleitung verortet.

## **Universitätsrat**

Ähnlich wie im BayHSchG sind wiederum an der Universität Augsburg die für das zentrale Gremium der Universität gewählten Gruppenvertreter(innen) automatisch stimmberechtigte Mitglieder im Hochschulrat, der an der Universität Augsburg als Universitätsrat bezeichnet wird. Während im BayHSchG allerdings die gewählten Mitglieder des Senats in das Leitungsorgan einrücken, sind dies in Augsburg die gewählten Gruppenvertreter(innen) aus der Erweiterten Hochschulleitung (vgl. Art. 26 BayHSchG sowie § 4 Abs. 1 Satz 2 und § 5 GO). – Zusammen mit sechs externen Mitgliedern hat der Universitätsrat in Augsburg gegenüber der Anlage im BayHSchG vier Mitglieder weniger – hinzu kommen in beiden Fällen das Präsidium und die bzw. der Frauenbeauftragte mit jeweils beratendem Status. Weiterhin abweichend vom BayHSchG wird an der Universität Augsburg der oder die stellvertretende Vorsitzende des Universitätsrates aus den Reihen der hochschulinternen Mitglieder gewählt, was gegenüber dem in Bayern vorgesehenen und auch in Augsburg geltenden Vorsitz durch ein externes Universitätsratsmitglied ein gewisses Gleichgewicht herstellt (vgl. Art. 26 Abs. 4 BayHSchG und § 5 Abs. 4 GO). Der Universitätsrat ist in Bayern als ein starkes, das Präsidium ergänzendes Leitungs- und Kontrollorgan konzipiert, dem u. a. das Beschlussrecht über die Grundordnung, über den von der Erweiterten Hochschulleitung aufgestellten Hochschulentwicklungsplan oder die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen zukommt. Zudem wählt dieses Organ den Präsidenten oder die Präsidentin bzw. die Vizepräsident(inn)en und entscheidet über deren Abwahl (vgl. Art. 26 BayHSchG).

## **Universitätsleitung**

Im Hinblick auf die Aufgaben und Kompetenzen der Universitätsleitung, die in Augsburg von einem fünfköpfigen Präsidium wahrgenommen wird, ergeben sich gegenüber dem BayHSchG keine Abweichungen (vgl. Art. 20 BayHSchG und § 3 GO). Das Präsidium führt demnach die laufenden Geschäfte; bei ihm liegt insbesondere die Zuständigkeit für strategische Grundsatzfestlegungen, der Abschluss von Zielvereinbarungen, die Verteilung der der Hochschule zugewiesenen Stellen und Mittel sowie der Vorschlag für die Grundordnung und deren Änderungen. Es entscheidet u. a. über die Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von wissenschaftlichen und künstlerischen Einrichtungen der Universität und beschließt über den Vorschlag der Hochschule für die Berufung von Professor(inn)en.

## **Auswahlkommission**

Abweichend vom BayHSchG sieht die Grundordnung der Universität Augsburg vor, dass Universitätsrat und Erweiterte Hochschulleitung zusammen eine Auswahlkommission einsetzen, die den Wahlvorschlag für den Präsidenten bzw. die Präsidentin zu erstellen hat und die durch jeweils eine Vertreterin oder einen Vertreter der vier Statusgruppen der Universität sowie durch die oder den Frauenbeauftragte(n) konstituiert wird (vgl. § 19 Abs. 2 GO). Im BayHSchG wird der Wahlvorschlag dagegen durch die Vorsitzenden des Senats und des Hochschulrates auf der Grundlage von Vorschlägen der Dekane und Dekaninnen sowie von Mitgliedern des Hochschulrates erstellt (vgl. Art. 21 Abs. 1 BayHSchG).

### **Mitwirkung der Studierenden**

Im Hinblick auf die Mitwirkung der Studierenden sieht die Grundordnung der Universität Augsburg eine Ergänzung der im BayHSchG aufgelisteten Organe (Studentischer Konvent, Fachschaftenrat, Sprecher- und Sprecherinnenrat, Fachschaftsvertretungen) um die Studentische Universitätsvollversammlung, den Ältestenrat und den Allgemeinen Studierenden-ausschuss vor (vgl. § 17 Abs. 2 GO und BayHSchG Art. 52). Damit sind stärkere basisdemokratische Elemente (Vollversammlung) ebenso wie eine Exekutive (AStA) und – mit dem Ältestenrat – ein Kontroll- und Schlichtungsorgan vorgegeben.

### **Mitarbeiter(innen) aus dem technischen und Verwaltungsbereich**

Zu erwähnen ist zudem, dass an der Universität Augsburg den Mitarbeiter(inne)n aus dem technischen und Verwaltungsbereich offenbar eine besondere Wertschätzung entgegengebracht wird. Nicht nur ist diese Gruppe dort als "wissenschaftsstützend" tituiert (dagegen: "sonstige" Mitarbeiter(innen) laut Art. 17 Abs. 3 BayHSchG), sondern die Grundordnung umfasst auch einen spezifischen Konvent der wissenschaftsstützenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Koordinierung ihrer Tätigkeit in den Kollegialorganen und den Fakultäten (vgl. § 10 GO). Diese Einrichtung ist im BayHSchG nur für die wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter(innen) vorgesehen (vgl. Art. 36 BayHSchG).

## **Beispiel 10: Binnenstruktur Universität Lüneburg**

Auch in Niedersachsen öffnet das Hochschulgesetz (Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG)) den Regelfall der Binnengliederung nach Fakultäten („Die Hochschule gliedert sich in Fakultäten oder andere Organisationseinheiten...“ § 36 Abs. 2 NHG). Die Entscheidung über die Errichtung oder Änderung trifft das Präsidium (§ 37 Abs. 1 NHG). Für die Universität Lüneburg stellte sich in der Folge der Fusion mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen (2005) die Frage nach einer grundlegend neuen Organisationsstruktur. In Lüneburg wurden damals die bei der Zusammenführung beider Hochschulen bestehenden zehn Fachbereiche in drei Fakultäten überführt.

Die Universität Lüneburg hat 2006 eine grundlegende Neuausrichtung beschlossen und seither ein für Deutschland neues Universitätsmodell eingeführt. Die eigentliche Innovation liegt darin, dass quer zu den Fakultäten Schools eingerichtet wurden: das *College* für die Bachelor, die *Graduate School* für die Master und die *Professional School* für die wissenschaftliche Weiterbildung. Das Modell sieht folgende Aufgabenteilung vor:

- ein *College* für das Erststudium, an dem im Rahmen eines fachübergreifend einheitlichen, interdisziplinär organisierten Studienmodells der neue „Leuphana Bachelor“ studiert werden kann,
- eine *Graduate School*, die Master- und Promotionsprogramme zu den Forschungsschwerpunkten der Universität anbietet und dabei Master- und Promotionsstudium als zweite und dritte akademische Bildungsphase miteinander verzahnt,
- eine *Professional School*, in der Weiterbildung und Wissenstransfer sowie Gründungs-Know-how zusammengeführt werden und

- ein *House of Research*, unter dessen Dach künftig verschiedene Forschungszentren zusammengefasst werden sollen.

Die Forschungsschwerpunkte der Universität sollen als fachübergreifende, transdisziplinäre Wissenschaftsinitiativen entwickelt werden und dabei fachliche Grenzen und Fakultätsgrenzen innerhalb der Universität als auch die Trennlinie zwischen Universität und Gesellschaft überschreiten. Der Zuschnitt der Initiativen berücksichtigt die Anforderungen und Rahmenbedingungen des Landes Niedersachsen für die Entwicklung der niedersächsischen Hochschulen. Im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung von 2008 wurde eine Fokussierung der Forschungsaktivitäten auf vier „Wissenschaftsinitiativen“ vorgenommen: Bildungsforschung/Lehrerbildung, Management und unternehmerisches Handeln, Kulturforschung und Nachhaltigkeitsforschung. Zzt. bestehen in Lüneburg weiterhin drei Fakultäten, die in Departments untergliedert sind. Die künftige Binnenorganisation wird derzeit von den Gremien der Universität diskutiert.

Das Bachelor-Studium an der Universität Lüneburg wird unter dem gemeinsamen „Dach“ des Colleges organisiert und folgt in allen Fachrichtungen einer gemeinsamen Struktur: Das erste Semester absolvieren alle Studierenden gemeinsam. Sie erarbeiten sich Einblicke in die Inhalte und Methoden verschiedener Fachgebiete und in die allgemeinen Voraussetzungen von Wissenschaft. Nach dem ersten Semester folgt die Spezialisierung durch einen Major und einen Minor. Der Major bildet den thematischen Schwerpunkt des Studiums. Der Minor ergänzt diesen Schwerpunkt um ein zweites Wissensgebiet. Zusätzlich zum Fachstudium aus Major und Minor absolvieren alle Studierenden ab dem zweiten Semester gemeinsam das Komplementärstudium. Das College wird vom Präsidenten geleitet; er wird unterstützt durch ein Team mit einer geschäftsführenden Leitung für die allgemeine Koordination und Entwicklung des Colleges, die Organisation von Leuphana-Semester und Komplementärstudium, das Marketing und die übergreifende Qualitätssicherung. Fachlich zeichnen sich die Fakultäten und die Major- und Minorverantwortlichen für die Studienangebote verantwortlich. Das College hat eine eigene Finanzierungsbasis. Die Abstimmung der Lehrplanung mit den Fakultäten erfolgt über die Studiendekane und -dekaninnen.

Die Graduiertenprogramme der Universität Lüneburg werden in einer fakultätsübergreifenden und die Master- und Promotionsphase integrierenden Graduate School zusammengefasst. Neben dem Erwerb von wissenschaftlichen Kompetenzen wird hier auf interdisziplinäre Zusammenarbeit und praxisrelevante Erfahrungen im Curriculum fokussiert. Die Graduate School wird kommissarisch vom Vizepräsidenten Graduate School und Internationalisierung – als Dean – geleitet; ihm steht dabei ein Team mit einer geschäftsführenden Leiterin zur Seite; es hat wie das College eine eigene Finanzierungsbasis. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Graduate School unterstützen den Dean bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben, die v. a. in der fakultäts- und fachübergreifenden Qualitätsentwicklung der konsekutiven Master- und Promotionsprogramme der Universität Lüneburg bestehen. Ferner ist die Graduate School für das Marketing aller ihr zugeordneten Master- und Promotionsprogramme zuständig. Auf fachlicher Ebene zeichnen sich die Fakultäten und die Major- und Minorverantwortlichen für die einzelnen Studienprogramme verantwortlich und werden dabei von den Koordinatorinnen und Koordinatoren, Programmmanagerinnen und Programmmanagern unterstützt.

Die Professional School setzt den Anwendungsbezug der Lehre um und bietet berufliche und wissenschaftliche Weiterbildung und Masterstudiengänge für spezifische berufliche Qualifizierungen an. Der Aufbau und die Leitung der Professional School ressortieren bei der Vizepräsidentin für Lebenslanges Lernen. Sie wird dabei unterstützt von einem Team wissenschaftlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch die Professional School hat eine eigene Finanzierungsbasis.

Die Einrichtung von Schools quer zu den Fakultäten ist ein Beispiel für ein innovatives Organisationsmodell. Mit den Schools kann die Universität ihr Profil nachhaltig schärfen und gewinnt erhebliche Vorteile für die Entwicklung von Qualität in Lehre und Forschung. Die Einbindung der Lehre in die spezifischen Organisationseinheiten soll den Raum für die fakultäts- und fachübergreifenden Studiengänge und Studieninhalte schaffen und eine deutlich stärkere Zielgruppenorientierung ermöglichen. Die Lehre steht im Fokus der Organisation, das ist in der Fakultät nicht der Fall. Dies soll der Qualität zugutekommen, weil es durch die Rahmenbedingungen (Leitung, Finanzen, Unabhängigkeit von der Fakultät) ausschließlich für Lehre und Studium Entscheidungen sichert. Zudem sollen fach- und fakultätsübergreifende Studiengänge und -module schneller konzipiert und eingerichtet werden können.

In Lüneburg steht die Entwicklung erst am Anfang. Die Organisation von Forschung und Lehre in der Kooperation zwischen Schools, Fakultäten und Departments sowie Steuerungsfragen sind noch nicht vollständig gelöst (Schnittstellen). Daher gibt es noch keine Erkenntnisse über den Einfluss dieses neuen Universitätsmodells auf die wissenschaftliche Entwicklung der Universität Lüneburg.

## **Beispiel 11: Personalentwicklung Helmholtz-Akademie**

Die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte im Wissenschaftsmanagement wurde nach mehrmonatiger Vorlaufphase im Herbst 2007 gegründet und gestartet. Sie bietet zwei Programmlinien an: das Programm für (Nachwuchs-)Führungskräfte und das Programm für die obere und oberste Führungsebene der Helmholtz-Gemeinschaft. Herzstück der Akademie ist das *Programm für (Nachwuchs-)Führungskräfte*. Es richtet sich sowohl an hervorragende junge Wissenschaftler(innen) als auch an ausgewählte Führungskräfte aus der Verwaltung und dem Infrastrukturbereich der Forschungszentren der Helmholtz-Gemeinschaft. Vermittelt werden Management- und Führungskompetenzen, die speziell auf die Anforderungen des wissenschaftlichen Arbeitsumfeldes ausgerichtet sind. Bis zum dritten Jahrgang 2009 konnten aus jedem der inzwischen 16 rechtlich selbstständigen Helmholtz-Zentren bis zu drei Teilnehmer(innen) vorgeschlagen werden. Die Bewerber(innen) sind mit einem Empfehlungsschreiben des Zentrumsvorstandes versehen und bringen die Zusage einer 50%igen Kostenübernahme durch das jeweilige Helmholtz-Zentrum mit. Die anderen 50% werden bislang aus dem sog. "Impuls- und Vernetzungsfonds" des Präsidenten gedeckt. Die Auswahl der Teilnehmer(innen) erfolgt durch den sog. Lenkungsausschuss der Helmholtz-Akademie, in dem die Vorstände der Helmholtz-Zentren unter Vorsitz des Präsidenten versammelt sind.

Die inhaltliche und methodische Durchführung der Kurse liegt derzeit bei dem Malik Management Zentrum St. Gallen. Ausgewählt wurde dieser externe Anbieter u. a. aufgrund

seiner ganzheitlichen, mit den Zielen der Helmholtz-Gemeinschaft kompatiblen Management-Philosophie wie auch seiner Flexibilität gegenüber der notwendigen Übersetzungsleistung von betriebswirtschaftlichen Ansätzen in das Handlungsfeld des Wissenschaftssystems. Malik hat zusammen mit der Helmholtz-Gemeinschaft eine Ausbildungseinheit konzipiert, die den Teilnehmer(inne)n über den Wechsel von Präsenzveranstaltungen, Management-Online-Modulen und betreuter Online-Kommunikation zeitliche und räumliche Flexibilität ermöglichen soll. Im Zentrum stehen die Vermittlung von Grundlagen des Managements und der Führung sowie Fallbeispiele aus der Arbeitspraxis der Teilnehmer(innen). Die Qualifizierung wird mit einer benoteten mündlichen und schriftlichen Prüfung zum "Zertifizierten Manager" des Malik Management Zentrum St. Gallen abgeschlossen.

Die qualitative Weiterentwicklung des Programms soll über mehrere Evaluationsschleifen (Erwartungsabfrage vor den Kursen, Feedback während der Kurse, geplante Gesamtevaluation nach fünf Jahren) erreicht werden. Mit dem dritten Jahrgang (Beginn im Juli 2009 mit vier Kursen) hat die Helmholtz-Gemeinschaft ihr Programm für Führungskräfte ausgewählter Wissenschaftsorganisationen und Hochschulen (derzeit nur Exzellenzuniversitäten) geöffnet.

Das *Programm für die oberen Führungsebenen* der Helmholtz-Gemeinschaft konzentriert sich auf Fragen der effektiven Führung, Steuerung und Strukturierung von Organisationen. Zielgruppen sind z. B. Vorstände, Geschäftsführer(innen), Programmsprecher(innen) und Leiter(innen) von Instituten. Das Programm umfasst vier Seminare zu je drei Tagen über einen flexiblen Zeitraum, wobei besonders darauf geachtet wird, dass die Themen möglichst aktuelle und geteilte Problemstellungen aufgreifen, um die Zielgruppen tatsächlich zu gewinnen.

### **Modellhafte inhaltliche Aspekte**

Beide Programmlinien der Akademie sind bewusst miteinander verzahnt: Mitglieder der zweiten Programmlinie werden z. B. als Gesprächspartner(innen) der (Nachwuchs-)Führungskräfte eingeladen, die Teilnehmer(innen) des Programms für die oberen Führungskräfte wiederum erhalten relevante Diskussionsergebnisse der (Nachwuchs-)Führungskräfte zur Kenntnis und Auseinandersetzung – ebenso umgekehrt.

Das Konzept der Helmholtz-Akademie ist von Anfang an durch den jetzigen Präsidenten der Helmholtz-Gemeinschaft getragen, unterstützt und intern kommuniziert worden. Auch die einzelnen Zentren beförderten das Vorhaben und wurden in einem Arbeitskreis integriert, der das Projekt mit konzipiert und zur Umsetzungsreife gebracht hat. In einer Anfangsphase wurde die Akademie zu 100% aus dem Impuls- und Vernetzungsfonds getragen. Die Akademie wird von der Berliner Geschäftsstelle der Helmholtz-Gemeinschaft durch eine zuständige Referentin und über die Bereichsleiterin Administration geführt und ist damit unmittelbar beim Präsidenten angebunden.

Ausgangspunkt der Akademieeinrichtung ist die Annahme gewesen, dass weltweit vernetzte Spitzenforschung auf exzellentes Management in ihren nationalen und internationalen Wissenschaftsorganisationen angewiesen ist und daher eine systematische Professionalisierung des Führungspersonals im Bereich des Wissenschaftsmanagements erfolgen muss. Insofern ist die Akademie als eine Maßnahme der Personalentwicklung im Sinne eines

Weiterbildungsangebots zu betrachten, das sich derzeit an ausgewählte (nicht alle) Nachwuchs-/Führungskräfte mit hohem Potenzial richtet und daher sowohl punktuell ist als auch auf dem Prinzip der Freiwilligkeit basiert.

Mit der Akademie will die Helmholtz-Gemeinschaft unter der Leitidee einer "erneuerte[n] Kultur des Talentmanagement" (*Talent-*, nicht Personalmanagement!) drei Ziele erreichen:

- 1) Vermittlung eines einheitlichen Management- und Führungsverständnisses auf allen Ebenen (Philosophie, Begriffe, Methoden, Instrumente);
- 2) Vernetzung: Zum einen der Mitarbeiter(innen) der Zentren, zum anderen der Mitarbeiter(innen) von Wissenschaft und Administration;
- 3) Effektivitätsgewinn: Über die Vermittlung von Management-Skills sollen Arbeits- und Führungsprozesse effektiver gestaltet werden, sodass mehr Zeit für die Kernaufgaben bleibt.

Das Programm ist in der Helmholtz-Gemeinschaft akzeptiert, stark nachgefragt, wird offenbar von den Absolvent(inn)en positiv beurteilt und eine Nominierung mittlerweile als Auszeichnung empfunden. Dem stehen – entsprechend der zwei zentralen Ansatzebenen der Helmholtz-Akademie (Einführung von Personalentwicklung bzw. "Talentmanagement" und Aufwertung des Wissenschaftsmanagements) – vier Kernherausforderungen bzw. noch ungelöste Aufgaben gegenüber, die von der Akademie derzeit angegangen werden und die sich über das ausgewählte Beispiel hinaus verallgemeinern lassen:

- 1) Bewusstseinsbildung über die Bedeutung der Personalentwicklung, insbesondere bei etablierten Professor(inn)en und Spitzenführungskräften,
- 2) Akzeptanzbildung für den Ansatz, den Karriereweg und die Kompetenzen des Wissenschaftsmanagements,
- 3) Wirkung sichern: z. B. Integration der erworbenen Qualifikationen in Anforderungsprofile für Stellen (z. B. hausintern 'sollte-Bestimmungen' vereinbaren),
- 4) perspektivische Integration punktueller Angebote in eine umfassendere Strategie der Personalentwicklung sowie Ausschöpfung und Verbindung vorhandener Ansätze im Sinne eines sich nicht überlappenden, aufeinander abgestimmten PE-Angebotes.

Als Desiderat wird seitens der Helmholtz-Akademie eine mittel- und langfristig angelegte systematische Wirkungsforschung genannt (was haben konkrete Maßnahmen gebracht?! Erfolgskriterien etc.), die die Argumentation für Personalentwicklung wie Wissenschaftsmanagement stärken sollte.

Die Helmholtz-Akademie ist in Deutschland für die akademische Personalentwicklung im Führungskräftebereich als eine der Standardgeberinnen zu betrachten (vgl. auch Stifterverband 2009). Dies wird umso deutlicher, als die Bedeutung des Themas innerhalb der deutschen Hochschullandschaft generell noch weitgehend marginalisiert ist. Insbesondere aber mit dem intendierten systematischen Vernetzungsaspekt, nicht nur zwischen den unterschiedlichen Organisationseinheiten der Helmholtz-Gemeinschaft und den mittleren wie Spitzenführungsebenen, sondern vor allem von Wissenschaftler(inne)n und Verwaltungsmitarbeiter(inne)n ist die Helmholtz-Akademie wegweisend. Die bislang getrennten Kulturen von Wissenschaft und Verwaltung und die damit verbundenen Reibungsverluste in der

täglichen, notwendigen Zusammenarbeit sind bislang noch nicht geschätzt, dürften aber beträchtlich sein und im Umkehrschluss erhebliche Verbesserungspotenziale beinhalten.

Am Beispiel der Helmholtz-Akademie können als Erfolgsfaktoren für die Etablierung von Angeboten der Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich identifiziert werden:

- enge Ansiedlung der Unternehmung bei der Leitungsebene (Präsident(in)),
- Verzahnung der PE-Konzeption mit der Gesamtstrategie der Organisation (Vernetzung als Prinzip für forschendes Denken und Handeln steht auch im Zentrum des Leitbildes der Helmholtz-Gemeinschaft),
- bereits in der Konzeptionsphase systematische Einwerbung von Commitment wie auch strukturelle Integration der wichtigen Entscheidungsträger(innen) der Organisation,
- Bereitstellung einer gesicherten, soliden Anschubfinanzierung,
- Vereinbarung einer *verbindlichen Verpflichtung* dezentraler Einheiten (gestufte Übernahme der Finanzierung durch Helmholtz-Zentren),
- Gewinnung qualitativ überzeugender Anbieter,
- inhaltliche und methodische Anpassung des Programms auf die Bedürfnisse der Zielgruppe hin (Einbeziehung des wissenschaftlichen Alltags; zeitlich und räumlich flexible Angebote via blended learning),
- hohe Aufmerksamkeit für notwendige 'Übersetzungen' zwischen betriebswirtschaftlicher und wissenschaftlicher Sphäre (z. B. schon auf der sprachlichen Ebene: "Akademie", "Talent"entwicklung etc.),
- Vereinbarung absoluter Vertraulichkeit über die in den Kursen behandelten Fallbeispiele,
- Sicherung der Fortentwicklung der PE-Maßnahmen durch Evaluationen und Verbindung zur Leitungsebene und
- perspektivisch: Angebote 'aus einer Hand' (gestuftes PE-Konzept über die jeweiligen Organisationseinheiten, Kulturen und Karrierestufen hinweg); bis dahin ggf. gestuftes Verfahren (beginnend bei Angeboten auf Basis von Freiwilligkeit) und Verbindung mit Anreizstrukturen (z. B. Exklusivität des Programms, gewisse Auswahlhürden...).<sup>7</sup>

## Beispiel 12: LMU Center for Leadership and People Management

Die Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) hat 2007 als Teil der dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative von Bund und Ländern das Center for Leadership and People Management eingerichtet. Das Center ist am dortigen Lehrstuhl für Sozialpsychologie angebunden und sowohl als Weiterbildungs- wie auch als Forschungseinrichtung mit betontem Dienstleistungsprofil für die Wissenschaftler(innen) der LMU angelegt. Im Center sind neben dem Lehrstuhlinhaber insgesamt neun wissenschaftliche Mitarbeiter(innen) tätig,

---

<sup>7</sup> In die Darstellung eingeflossen ist: Interview mit Frau Dr. Katrin Rehak, Referentin Helmholtz-Akademie/Helmholtz-Gemeinschaft vom 09.07.2009.

die sowohl Forschung als auch Personalentwicklungsmaßnahmen durchführen. Das Team wird im Bereich der Seminarorganisation von einer Assistentin unterstützt und wird durch externe Trainer(innen) und Coaches ergänzt. Mittelfristiges Ziel des Centers ist die Implementierung einer umfassenden, strukturierten Personalentwicklung für die unterschiedlichen Zielgruppen der Wissenschaftler(innen). Entsprechend der doppelten Anlage des Centers gliedert sich die Tätigkeit in zwei Schwerpunkte: Personalentwicklung für die Wissenschaft und Forschung hierzu.

### **Zielgruppenorientiertes Personalentwicklungsprogramm**

Das Center for Leadership and People Management bietet ein zielgruppenorientiertes Personalentwicklungsprogramm für "erfahrene" Wissenschaftler(innen) sowie für den wissenschaftlichen Nachwuchs (Promovend(inn)en/Habilitand(inn)en) der Universität an. Die Teilnahme basiert auf Freiwilligkeit und wird zertifiziert. Die Angebote sollen im Einklang mit den strategischen Zielen der LMU stehen (Akademische Exzellenz, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Interdisziplinarität, Internationalität, Gleichstellung) und dazu beitragen, durch eine optimierte Mitarbeiter(innen)führung und Kommunikation universitätsweit eine sogenannte "Exzellenzkultur" zu etablieren, die im Wesentlichen über "Exzellenz" in Führung und Zusammenarbeit definiert wird. Gegen Ende 2009 will das Center mit "Exzellenz in der Lehre" einen dritten inhaltlichen Schwerpunkt einrichten. Angeboten werden dann Weiterbildungsangebote im Bereich der Didaktik, die perspektivisch zu einer speziellen Zertifizierung in der Hochschullehre führen sollen.

Konkret sollen fachübergreifend bspw. Kompetenzen im Bereich der Motivation von Mitarbeiter(inne)n, die Förderung der Leistung im Team oder die Verbesserung des Führungsstils im Rahmen von Intensivtrainings, Diskussionsrunden, Vorträgen und Individualcoachings vermittelt werden. Organisiert ist das PE-Angebot in drei Segmenten: Basismodule, Aufbau-seminare bzw. Vertiefungsveranstaltungen und individuelle Beratungsleistungen. Auf Anfrage der Lehrstühle hin werden im dritten Angebotssegment über die regulären Kurse hinaus 'vor Ort' Führungsprofile bzw. Führungsstilanalysen erstellt.

### **Forschungsprojekte**

Das Center for Leadership and People Management verfolgt zudem eigene Forschungsprojekte zur Arbeits- und Führungskultur an der Hochschule sowie zur Trainingsgestaltung und zur Evaluation von Personalentwicklung. In der Anfangsphase des Centers wurde bspw. eine interviewgeleitete Bedarfsanalyse bei Professor(inn)en der LMU zum Thema Personalentwicklung durchgeführt. Dabei wurde deutlich, dass die Wissenschaftler(innen) ihre Arbeitsschwerpunkte erstens in der Forschung, zweitens in administrativen Tätigkeiten, drittens in der Nachwuchsförderung bzw. Doktorand(inn)enbetreuung und erst an letzter Stelle in der Lehre sehen. In weiteren Forschungsvorhaben wird unter anderem der Frage nachgegangen, wie Mitarbeiter(innen)führung im Wissenschaftsbetrieb optimal gestaltet werden kann oder welche Unterschiede zur Wirtschaft bestehen. Die Ergebnisse der jeweiligen Untersuchungen sollen wiederum in die Gestaltung der Personalentwicklung eingebracht werden. So hatte beispielsweise eine Umfrage an der LMU ergeben, dass mehr

als 50% der Doktorand(inn)en bereits Führungsverantwortung trügen, so dass daraufhin die PE-Angebote des Centers entsprechend gewichtet wurden.

Die Einrichtung arbeitet nach eigener Aussage "inzwischen mit gutem Erfolg", wobei die Nachfrage evaluiert wird: So stellten derzeit Naturwissenschaftler(innen) und Mediziner(innen) die größte Gruppe, danach folgten Sozialwissenschaftler(innen) und, als kleinste Gruppe, die Geisteswissenschaftler(innen). Der Altersdurchschnitt der "erfahrenen" Wissenschaftler(innen) (Post-Docs bis Professor(inn)en) liegt bei 40 Jahren, hiervon haben 37% eine Professur inne.

Am Beispiel des Center for Leadership and People Management wird deutlich, dass der Erfolg des Centers an der LMU zunächst vor allem an drei Faktoren geknüpft ist:

- 1) Akzeptanz: Vor Gründung der Einrichtung seien bspw. Entscheidungsträger(innen) der Universität inklusive der Dekaninnen und Dekane wie auch Professor(inn)en nach ihren Erwartungen und voraussichtlichen Bedarfen von Wissenschaftler(inne)n befragt worden. Die Orientierung des Centers an den strategischen Zielen der LMU wird klar akzentuiert. Die Nachfrageentwicklung wird erhoben;
- 2) wissenschaftliche Fundierung und
- 3) Praxisnähe/Bedarfsorientierung: Die Ansiedlung am Lehrstuhl für Sozialpsychologie soll die wissenschaftliche Basierung (Auswahl von Methoden und Inhalten) und regelmäßige Evaluation der PE-Angebote – hierüber mittelbar wiederum Akzeptanz – sichern.

Zudem sollen die Angebote mittels der erwähnten Bedarfsanalysen und der Erarbeitung von Anforderungsprofilen möglichst eng an den tatsächlich vorhandenen Bedarfen ausgerichtet werden. – Der Erfolg der Einrichtung müsste sich letztlich aber auch an Wirkungsstudien im Hinblick auf die erwünschte Kompetenzerweiterung der Zielgruppen wie auch im Hinblick auf die Erreichung des selbstgesteckten Zieles der Implementierung einer umfassenden, strukturierten Personalentwicklung messen lassen.

## **Beispiel 13: Leadership Foundation for Higher Education (LFHE) England**

Die Gründung der Leadership Foundation for Higher Education (LFHE) wurde 2004 durch das britische Finanzministerium initiiert und wird von der Hochschulrektorenkonferenz des Vereinigten Königreichs (Universities UK) gemeinsam mit der Standing Conference of Principals (SCOP; heute: GuildHE) getragen. Die Hauptaufgabe der LFHE besteht in der Entwicklung und Verbesserung der Management- und Führungskompetenzen derzeitiger und zukünftiger Führungskräfte im Bereich der höheren Bildung. Mit der Gründung von LFHE wurde auf Berichte der UK Universities über den quantitativen und qualitativen Weiterbildungsbedarf an britischen Hochschulen reagiert. Das Budget der LFHE lag 2004 bei 3,5 Mio. Pfund, von denen 3,3 Mio. aus staatlichen Mitteln erbracht wurden und liegt im Jahr 2009 bei etwa 6 Mio. Pfund, wovon nunmehr 1 Mio. vom Staat getragen werden. Die Finanzierung erfolgt insofern hauptsächlich über Programmgebühren und Mitgliedsbeiträge, ergänzt durch vertraglich vereinbarte Mittel der vier higher education funding bodies im Vereinigten Königreich. Mittelfristig könnte der Auftrag erteilt werden, sich vollständig am

Markt, d. h. insbesondere über Gebühren, zu finanzieren. Die LFHE verfügt gleichzeitig über einen gemeinnützigen (charity) und einen gewerblichen (company limited) Rechtsstatus. Dieses rechtliche Arrangement entspricht der Verschränkung von portfoliobezogenen Forschungsarbeiten (Lehr- und Lernforschung, Managementforschung, Hochschulforschung) mit marktorientierten Weiterbildungsangeboten. Derzeit sind 97% der Hochschulen des Vereinigten Königreichs freiwillige Mitglieder der Leadership Foundation.

### **Modellhafte inhaltliche Aspekte**

Die LFHE konzentriert sich auf den Themenkomplex Führungskräfteweiterbildung, der für die drei Tätigkeitsbereiche der LFHE: Forschung, Beratung und Weiterbildung zielgebend ist. Die Einrichtung entwirft sich dabei selbst als innovative "Change Academy", die durch die nachhaltige Vermittlung von Management- und Führungskompetenzen an gegenwärtige und zukünftige Führungskräfte des höheren Bildungssystems einen maßgeblichen Beitrag zur Initiation und Moderation einer neuen Wertschätzung von Wissenschaftsmanagement leistet. Prämisse ist, dass britische Hochschulen nicht nur in Forschung und Lehre, sondern auch in den Bereichen Hochschulgovernance und -management im globalen Wettbewerb stehen und bestehen müssen.

Die LFHE setzt sich selbst fünf Standards oder Werte, die als Referenzpunkte für die Ausgestaltung der Programmarbeit dienen:

- Professionalität, Transparenz, Genauigkeit,
- Beachtung von Gleichheit und Diversität,
- Bekenntnis zu highest quality-Dienstleistungen,
- Anerkennung der Individualität der Bildungsinstitute,
- Verantwortlichkeit gegenüber Stakeholdern innerhalb und außerhalb Großbritanniens.

Die sich daraus ergebenden Aufgabenschwerpunkte richten sich sowohl auf die Vermittlung konkreter Instrumente des Wissenschaftsmanagements (explizites Wissen) als auch auf die Erweiterung von Führungskompetenzen (implizites Wissen). Die Aktionsbreite ist außerordentlich weit angelegt und umfasst Einzelcoachings und Gruppenprogramme ebenso wie institutionenweite und institutionenübergreifende Konzepte.

Im Bereich der individuellen Personalentwicklung werden alle Arbeitsfelder und -ebenen mit Führungsverantwortung abgedeckt. Die wichtigsten Aktionslinien sind hier:

Die *Top Management Programme* sind Entwicklungsprogramme für Führungskräfte der Higher Education Institutions (HEIs) und fokussieren sowohl auf Persönlichkeitsentwicklung als auch auf professionelle Kompetenzen. Die hohe Beteiligung von Führungskräften an diesem Programm führte dazu, dass 85% aller berufenen Vice-Chancellors heutzutage Alumni dieses Programms sind. Das Programm *Senior Strategic Leadership* unterstützt Führungskräfte, die bereits höherrangige Führungspositionen einnehmen. Es geht darum, erfahrenen Führungskräften einen professionellen Umgang mit neuen Aufgabenfeldern wie bspw. der kooperativen Führung und des Change Managements zu erschließen. Zudem gibt es auch ein *Vorbereitungsprogramm* für Senior Strategic Leadership. Das Programm *Head of Department* wiederum richtet sich speziell an Dekane/Dekaninnen, Institutsleiter(innen) und auch administrative Abteilungsleiter(innen). Es soll dabei unterstützen, Selbstbewusst-

sein zu entwickeln und den Einfluss des eigenen Verhaltens auf das eigene Team besser zu verstehen. Mit der *Introduction to Higher Education* werden vor allem Manager(innen), die am Beginn ihrer Karriere stehen (sowohl innerhalb der Universität als auch in assoziierten Unternehmen/Organisationen), angesprochen. Die vielleicht individuellste Förderung ist der *Leadership Coaching Service*, der sowohl persönliche als auch organisationsbezogene Ziele verfolgt. Ein qualifizierter Coach arbeitet mit der jeweiligen Führungskraft in einer Serie von vertraulichen Sitzungen zusammen. Das *Research Team Leadership* richtet sich an Lecturer, Senior Lecturer, Forscher(innen), technisches und administratives Personal und Postgraduierte, von denen angenommen wird, dass sie später Forschungsteams leiten sollen. Korrespondierend hierzu wird im Programm *Leading Teaching Teams* auf die Führung von Lehrteams fokussiert. Entsprechend richtet es sich an Lecturer, Senior Lecturer und ähnliche Funktionsträger(innen), die Aufgaben im Lehrbereich wie bspw. die einer Studiengangleiterin bzw. eines Studiengangleiters übernehmen wollen. Mitarbeiter(inne)n administrativer Einheiten und der Information Services werden mit dem *Future Leaders Programme* strategisch relevante Kompetenzen vermittelt.

Die individuell ausgerichteten Programme werden flankiert von Angeboten, die stärker institutionenbezogenen Charakter haben. Dabei beruht die Organisation der LFHE auf dem Prinzip des minimal-central-maximal-decentral-offer (MCMDO): Das LFHE ist kein College und verfügt nicht über ein festes Trainings-Zentrum. Die Arbeiten werden in Form von Inhouse-Workshops vor Ort in den beauftragenden Hochschulen durchgeführt. Lediglich ein recht überschaubares Hauptbüro mit derzeit 24 Mitarbeiter(inne)n regelt die Formalia. Für die Qualitätssicherung gibt es einen Beirat, bestehend aus 22 Personen, und einen Aufsichtsrat mit vier Mitgliedern.

Ein neuer und besonders interessanter Ansatz ist die Change Academy, die ihren Fokus auf die Lösung institutioneller Probleme legt und versucht, Menschen aus verschiedenen Bereichen der Organisation zusammenzubringen, um Herausforderungen des "real life" Führung zu meistern. Diese richtet sich ganz besonders an akademische Teams mit dem Ziel, Wissen und Motivation zu entwickeln und Veränderungen (academic change) zu meistern. Es handelt sich um ein Langzeit-Programm (1 Jahr).<sup>8</sup>

## **Beispiel 14: Karlsruhe Institute of Technology (KIT)**

Die Universität Karlsruhe (TH) wurde im Jahr 2009 mit der Forschungszentrum Karlsruhe GmbH (Mitglied der Helmholtz-Gemeinschaft) zum Karlsruhe Institute of Technology (KIT) verschmolzen. Durch die Fusion ist eine Steigerung des forschungsbezogenen Outputs, der Reputation sowie die Aufhebung der sogenannten Versäulung, das heißt der Trennung von universitärer Forschung und Lehre und dem außeruniversitären Forschungsbetrieb, und die Zusammenführung von Lehre, universitärer Forschung und außeruniversitärer Großforschung unter einem gemeinsamen institutionellen Dach intendiert. Ein maßgeblicher Hebel dieser Entwicklung war die zweite Runde der Exzellenzinitiative im Jahre 2006, bei der die Universität Karlsruhe in der dritten Linie für das Zukunftskonzept KIT ausgezeichnet

---

<sup>8</sup> In die Darstellung eingeflossen ist: Interview mit Ewart Wooldridge CBE, Chief Executive Leadership Foundation for Higher Education vom 13.07.2009.

wurde und seither gefördert wird. Die Entwicklung des KIT als Zusammenschluss der Universität Karlsruhe (TH) und der Forschungszentrum Karlsruhe GmbH erfolgte über mehrere Schritte, die jeweils eine Erhöhung des Institutionalierungsgrads der bereits seit Jahren unternommenen, projektbezogenen Zusammenarbeit beider Einrichtungen bedeuteten. Das Forschungszentrum Karlsruhe und die Universität Karlsruhe (TH) betreiben seit bereits 50 Jahren gemeinsame Forschungsprojekte. Überdies sind 18 von 31 Institutsleiterinnen und -leitern zugleich Professorinnen und Professoren der Universität (Stand Oktober 2008).

Erster wesentlicher Meilenstein nach der Prämierung im Rahmen der Exzellenzinitiative von 2006 war die Unterzeichnung eines Rahmenvertrags (KIT-Vertrag), der personelle Verschränkungen in den Leitungsstrukturen beider Einrichtungen sowie den Aufbau gemeinsamer Strukturen (bspw. beratender KIT-Senat) zur Folge hatte. Der KIT-Vertrag sowie die notwendige Konkretisierung des KIT-Konzepts wurden durch Arbeitsgruppen mit 20 Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie weiteren 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbereitet.

Die im KIT-Vertrag grundgelegten personellen Verschränkungen der Leitungsstrukturen setzten Sonderregelungen voraus, die im Ersten Gesetz zur Umsetzung der Föderalismusreform im Hochschulbereich Baden-Württembergs (Artikel 16) vorgenommen wurden. Hierin wird zunächst festgelegt, dass die personelle Verschränkung innerhalb der Leitungsstrukturen dem Erfordernis der Wechselseitigkeit zu genügen hat. Beide Organisationen müssen mit gleichem Gewicht auf die Leitung und Steuerung der jeweils anderen Einfluss nehmen können. Darüber hinaus wird geregelt, dass Wissenschaftler(innen) des Forschungszentrums, die im Rahmen des KIT Lehraufgaben an der Universität Karlsruhe (TH) wahrnehmen, die Berechtigung zur Führung des Professorentitels erhalten.

Der zweite Schritt bestand in der Etablierung gemeinsamer Einrichtungen, das heißt de facto der Verschmelzung einzelner Bereiche beider Organisationen wie der Abteilung für Kommunikation und Marketing sowie der Abteilungen für Forschungsmanagement, die zu einer gemeinsamen Stabsstelle Forschung zusammengeführt wurden. Dieser Institutionalisierungsschritt wurde im Jahre 2007 durch Rahmenverträge zwischen beiden Organisationen vollzogen. Das entstehende KIT wird eine gemeinsame Rechtsform als Körperschaft des öffentlichen Rechts erhalten, innerhalb deren eine gemeinsame Steuerung und Leitung bei getrennter Finanzierung erreicht werden soll. Hierzu wird mit dem KIT-Gesetz (lt. § 18 der Anhörungsfassung 2009) ein Sondervermögen geschaffen, das von den Haushalten des Landes und der Hochschule getrennt zur Finanzierung der Großforschung eingesetzt werden wird.

### **Struktur und Governance**

Das Karlsruhe Institute of Technology (KIT) verfügt über die Rechtsform einer Körperschaft des öffentlichen Rechts nach Landesrecht (§ 3 Abs. 1, Satz 1 Gesetz über das Karlsruhe Institute für Technologie (KITG)) und umfasst die unselbstständigen Teilbereiche der Universität und der Großforschung. Dem Großforschungsbereich kommt nach § 2 Abs. 3, Satz 2 KITG die Aufgabe der Forschung auf den Gebieten der Technik und ihrer Grundlagen zu. Besonders herausgehoben sind dabei die Nukleartechnik, die Umweltforschung sowie

weitere innovative Technologiebereiche. Die nicht explizit genannten, weiteren Forschungsbereiche sowie der akademische Lehrbetrieb werden vom Teilbereich Universität übernommen. Hochschule im Sinne des Landeshochschulgesetzes Baden-Württemberg ist demnach nur der Universitätsbereich bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben in Forschung und Lehre. Die Struktur der Leitungsgremien des KIT folgt im Hinblick auf die Kompetenzbeschreibung und -verteilung den Regelungen des Landeshochschulgesetzes Baden-Württemberg: die analog zum Hochschulrektorat konzipierte Leitungsebene des KIT ist der KIT-Vorstand, als übergeordnetes Aufsichtsorgan fungiert – analog zum Hochschulrat – der KIT-Aufsichtsrat. Das KIT verfügt zudem über einen gemeinsamen Senat, der sich paritätisch aus Mitgliedern der unselbstständigen Teilbereiche Universität und Großforschung zusammensetzt. Der KIT-Senat entscheidet mit einer Gesamtmehrheit (Mehrheit der universitären Mitglieder und Mehrheit der Mitglieder des Großforschungsbereichs) bei Fragen, die das KIT insgesamt betreffen, bspw. bei der Bestätigung der durch den Aufsichtsrat gewählten hauptamtlichen Vorstandsmitglieder<sup>9</sup>. Entscheidungen, die einen unselbstständigen Teilbereich betreffen, wie für den Universitätsteil bspw. Beschlussfassungen zur Einrichtung oder Aufhebung von Studiengängen, bedürfen nicht nur der Mehrheit des KIT-Senats, sondern auch der Senatsmitglieder des betroffenen Bereichs (§ 10 Abs. 5 KITG). Dem KIT-Vorstand kommen insbesondere im Großforschungsbereich weitreichende Kompetenzen zu. Er entscheidet bspw. über die Initiierung, Koordination und Kontrolle der Forschungs- und Entwicklungsprogramme sowie über die Gründung, Auflösung und Zusammenlegung von Instituten und selbstständigen wissenschaftlichen Abteilungen (§ 5 Abs. 4, Satz 2 KITG). Zwar ist hier ein Einvernehmen mit dem KIT-Senat (und damit eine Mehrheit auch unter den Senatsmitgliedern des Großforschungsbereichs) vorgesehen, jedoch entscheidet im Konfliktfall der Aufsichtsrat vor dem Hintergrund der Beschlussvorlage des KIT-Vorstands.

Zur verbesserten Verschränkung der Forschung des Universitäts- und Großforschungsbereichs innerhalb des KIT können, unter Zustimmung des Wissenschaftsministeriums, Abweichungen von den im Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg vorgesehenen Strukturmerkmalen zur Binnengliederung (LHG BaWü Artikel 15 Abs. 3 bis 7) vorgenommen werden (§ 12 Abs. 2 KITG). Mittels dieser Optimierungsklausel kann das KIT demnach innovative, von der landesgesetzlich vorgesehenen Fakultäts- oder Sektionsstruktur abweichende Organisationseinheiten einrichten.

Eine besondere Schwierigkeit der Zusammenführung einer Universität und einer außeruniversitären Forschungseinrichtung liegt in den verschiedenen Finanzierungsstrukturen der einzelnen Einrichtungen, die aufgrund des Artikel 91b GG verfassungsrechtliche Fragen aufwerfen. Der Großforschungsbereich des KIT soll weiterhin, wie das ursprüngliche Forschungszentrum Karlsruhe, im Verhältnis von 90 zu 10 vom Bund und dem Land Baden-Württemberg getragen werden. Der Universitätsbereich bleibt eine ausschließlich vom Land Baden-Württemberg zu finanzierende Einrichtung. Die fortwährende Beteiligung des Bundes an der Finanzierung des Großforschungsbereichs fordert vor dem Hintergrund der Regelung in Artikel 91b GG, der eine institutionelle Finanzierung von Hochschulen durch den Bund

---

<sup>9</sup> Wahlvorschläge des Aufsichtsrats bedürfen jedoch zusätzlich der Zustimmung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Einvernehmens des Wissenschaftsministeriums Baden-Württemberg.

ausschließt, ein besonderes Arrangement. Für die Finanzierung der Großforschungsvorhaben wurde ein Sondervermögen geschaffen, das nicht für Universitätsaufgaben verwendet werden darf (§ 18 Abs. 2 KITG). Inwiefern die damit einhergehenden Erfordernisse der doppelten Buchführung im Verein mit der Konkretisierung der Aufgaben zwischen Universitäts- und Forschungsbereich hier zu Reibungsverlusten führen, kann derzeit nicht abgesehen werden.

Die Entwicklung des KIT zeigt paradigmatisch die Bedeutung breiter und zurechenbarer politischer Unterstützung zur weitgehenden Institutionalisierung von Forschungsk Kooperationen. Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor erweist sich die frühzeitige Verschränkung administrativer und Steuerungsstrukturen der beiden Kooperationspartner im Rahmen des KIT-Vertrags, die durch das Land Baden-Württemberg ermöglicht wurde. Gleichzeitig illustriert erneut die Exzellenzinitiative die Bedeutung externer Anreize.

## Beispiel 15: JARA – Jülich Aachen Research Alliance

Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH) Aachen wurde mit ihrem Konzept *RWTH Aachen 2020: „Meeting Global Challenges“* im Rahmen der zweiten Runde der Exzellenz-Initiative in die dritte Förderlinie *Zukunftskonzepte zum projektbezogenen Ausbau der Spitzenforschung* in Deutschland aufgenommen. Das geförderte Zukunftskonzept versteht sich als erste Stufe eines strategischen Hochschulentwicklungsplans und verfolgt das Ziel, alle von der RWTH Aachen unternommenen Forschungsaktivitäten auf die Kernkompetenzen der Universität auszurichten sowie externe Kooperationen und Netzwerketeiligungen systematisch auszubauen und zu verbessern. Das Zukunftskonzept setzt sich aus vier, aufeinander bezogenen Maßnahmen zusammen:

- Schärfung des forschungsbezogenen Profils der Hochschule durch die Stärkung der Naturwissenschaft und Stimulierung interdisziplinärer Forschung;
- Die Bildung einer Forschungsallianz JARA (Jülich Aachen Research Alliance) mit der Forschungszentrum Jülich GmbH als Mitglied der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren. Beide Kooperationspartner verfügen insgesamt über ein jährliches Budget von etwa 908 Mio. € und haben über 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- Die Implementierung eines umfassenden Personal- und Organisationsentwicklungskonzepts.
- Die Stärkung und weitere Professionalisierung der universitären Managementstrukturen.

Grundlegendes Ziel der Maßnahme JARA innerhalb des Zukunftskonzepts der RWTH Aachen ist es, die Forschungskompetenzen der Universität und der Forschungszentrum Jülich GmbH in zunächst vier Themenfeldern zu bündeln und gemeinsam strategisch weiterzuentwickeln. Innerhalb dieser ausgewählten JARA-Sektionen (Simulationsforschung, Neurowissenschaften, Informationstechnologie, Energie) sollen gemeinsame Strukturpläne und Forschungsprogramme entwickelt, Professorinnen und Professoren bzw. Direktorinnen und Direktoren gemeinsam berufen, Ressourcen und Infrastrukturen beider Einrichtungen gemeinsam genutzt sowie gemeinsame Lehrveranstaltungen in international ausgerichteten

Master- und Promotionsprogrammen angeboten werden. Darüber hinaus wird eine internationale Ausrichtung der Graduiertenprogramme durch Austauschkonzepte für Doktorandinnen und Doktoranden, durch die Bereitstellung von Mitteln für forschungsbezogene Aktivitäten von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern sowie ein Sabbatical Programm für internationale Gastwissenschaftler(innen) gesichert. Im August 2008 waren 13 JARA-Forschungsprojekte ausgewählt, JARA als Marke angemeldet und die Geschäftsführungsposten für die jeweiligen Sektionen bereits besetzt. Überdies gelten innerhalb der JARA-Sektionen gemeinsame Publikationsrichtlinien.

Mit Blick auf die Vorteile der beiden Kooperationspartner ergibt sich für das Forschungszentrum Jülich die systematischere Beteiligung an der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch gemeinsam durchgeführte Promotionsprogramme. Für die RWTH Aachen liegen Vorteile der Kooperation in der gemeinsamen Nutzung der komplementären Forschungsinfrastrukturen. Eine weitere Funktion der Forschungsallianz ist eine erhöhte Sichtbarkeit der naturwissenschaftlichen Forschungsexzellenz beider Kooperationspartner (vgl. gemeinsame Publikationsrichtlinien).

### **Struktur und Governance**

Die bis zum Zeitpunkt der Entwicklung des Zukunftskonzepts und der darin enthaltenen Maßnahme einer Forschungsallianz eher punktuell-projektbezogenen Forschungsk Kooperationen zwischen der RWTH Aachen und dem Forschungszentrum Jülich sollten auf eine verbreiterte organisatorische und strategische Grundlage gestellt werden. Dieser Ansatz beruht auf einem dezidiert bottom-up orientierten Prozess der Identifikation gemeinsamer Forschungsfelder durch Wissenschaftler(innen) der Universität sowie des Forschungszentrums Jülich. Zielsetzung war die Vereinbarung von schwerpunktbezogenen Forschungsk Kooperationen in Form selbstorganisierter Cluster (JARA-Sektionen). Als Institutionalisierungskonzept wurde ein strategischer Kooperationsvertrag (JARA-Vertrag) zwischen der RWTH Aachen und dem Forschungszentrum Jülich gewählt, mit dem neben den oben genannten Forschungs- bzw. Kooperationsfeldern die bilaterale Koordination strategischer Entscheidungen in Fragen der universitären bzw. außeruniversitären Forschung vereinbart wurde. Universität und Forschungszentrum koordinieren auf Grundlage des JARA-Vertrags ihre forschungsbezogenen Strukturentscheidungen, berufen gemeinsam Professor(inn(en) bzw. Direktor(inn)en und sichern sich wechselseitig den Zugang zu je eigenen Forschungsinfrastrukturen zu. Die zunächst vereinbarten vier Sektionen können durch entsprechende Verträge um weitere Themenfelder erweitert werden, die auf Grundlage eines offenen, wettbewerblichen Verfahrens bottom-up gebildet werden können.

Jeder Cluster bzw. jede JARA-Sektion wird von einem Leitungskomitee (Geschäftsführer(in), Direktorinnen und Direktoren) geführt und einem wissenschaftlichen Beratungskomitee unterstützt. Aufgabe dieser Komitees ist die jeweils sektionsbezogene Auswahl von im Rahmen eines Antragsverfahrens eingereichten Forschungsprojekten. Entscheidungen über die strategische Ausrichtung der einzelnen Sektionen werden durch ein übergeordnetes Leitungsgremium (Universitätsleitung und Vorsitzende(r) des Direktoriums bzw. des Forschungszentrums) koordiniert.

Vor dem Hintergrund der Fragen nach Institutionalisierungskonzepten für Kooperationen zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen beschreibt der Ansatz der Jülich Aachen Research Alliance einen möglichen, für analoge Vorhaben modellbildenden Weg.

- Eine wesentliche Erfolgsbedingung für die Forschungsk Kooperation JARA zwischen der RWTH Aachen und der Forschungszentrum Jülich GmbH war die bottom-up Entwicklung von Kooperations- und Forschungsfeldern durch eine breite Beteiligung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern beider Einrichtungen.
- Modellhaft ist überdies die Konzeption der Kooperationsfelder als selbstständige Cluster, deren Strategieentwicklung durch Beratungsstrukturen und -prozesse mit dem kooperativen Leitungsgremium und jeweils einem wissenschaftlichen Beirat unterstützt wird.
- Die Entwicklung der Forschungsk Kooperation insgesamt ist ergebnisoffen angelegt. Neue Cluster können mittels eines offenen, kompetitiven Verfahrens in JARA integriert werden. Dabei bleibt die institutionelle Unabhängigkeit der Kooperationspartner RWTH Aachen und Forschungszentrum Jülich gewahrt.

## **Beispiel 16: Forschungsk Kooperation Einstein Stiftung Berlin**

Die Einstein Stiftung Berlin wurde 2009 gegründet, um die Spitzenforschung in Berlin zu fördern. Ihre Partner sind die wissenschaftlichen Einrichtungen in Berlin, im Besonderen die vier Berliner Universitäten: die Freie Universität, die Humboldt-Universität, die Technische Universität und die Universität der Künste, sowie die vier außeruniversitären Forschungsverbände: die Fraunhofer-Gesellschaft, die Helmholtz-Gemeinschaft, die Leibniz-Gemeinschaft und die Max-Planck-Gesellschaft. Ziel ist es, exzellente Forschungsergebnisse zu ermöglichen und die internationale Sichtbarkeit der Berliner Wissenschaft zu fördern.

Die Gründung ging aus der Initiative des Wissenschaftssenators Zöllner hervor, die mit hoher Forschungsexzellenz reputierten Einrichtungen der Berliner Universitäten sowie der außeruniversitären Forschungseinrichtungen miteinander zu vernetzen. Die Einstein Stiftung Berlin wird aus Mitteln des Master-Plans „Wissen schafft Berlins Zukunft“ zur Zeit mit 40 Mio. € p.a. finanziert und soll darüber hinaus weitere Mittel zur Förderung von zukunftssträchtigen Forschungsschwerpunkten am Standort Berlin, von Graduierten- und Masterstudiengängen, Forschungsstipendienprogrammen, Stiftungsprofessuren und weiteren Maßnahmen der institutionellen und personellen Forschungsförderung beschaffen. Ein besonderer Schwerpunkt wird auf die Förderung von kooperativen Forschungsvorhaben zwischen den Berliner Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen gelegt.

Die Einstein Stiftung Berlin kann durch die Entstehung als Initiative der Senatsverwaltung bzw. des Wissenschaftssenators als top-down-Ansatz der Stimulierung von Forschungsk Kooperationen beschrieben werden. Damit waren und sind zahlreiche Probleme verbunden, die wesentlich durch die Rezeption der Initiative im Sinne eines Versuchs zur institutionellen Verselbstständigung exzellenter hochschulischer und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen ausgelöst wurden.

## Beispiel 17: Personalverantwortung Technische Universität Dresden

Das sächsische Hochschulgesetz vom 10. Dezember 2008, das am 1. Januar 2009 in Kraft getreten ist, erlaubt der TU Dresden in einer Ausnahmeregelung (§ 104 SächsHSG) die Arbeitgebereigenschaft für einen Teil des Personals. Betroffen sind die akademischen Mitarbeiter(innen) (Assistent(inn)en, Lehrkräfte, Hilfskräfte), das sonstige Personal (Verwaltungsmitarbeiter(innen)) und weiterhin die Auszubildenden und die studentischen Hilfskräfte, soweit sie Arbeitnehmer(innen), also nicht verbeamtet sind. Diese Regelung kann erstmals 2010 umgesetzt werden. Damit würde ein Modell, das bereits mit dem Hochschulgesetz in NRW (Hochschulfreiheitsgesetz) umgesetzt wurde, aufgegriffen.

Mit dieser sächsischen Sonderregelung ist zusätzlich verbunden, dass die vollständige Übertragung der Arbeitgebereigenschaft vom Land (Freistaat Sachsen) auf die Universität (TU Dresden) neben den rechtlichen Verpflichtungen die Gestaltung der universitäts-spezifischen Arbeitsbedingungen durch einen Tarifvertrag ermöglicht. Diese Möglichkeit ist mit einem unspezifischen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst, wie es der BAT und in seiner Folge der TV-L darstellt, nicht gegeben. Zwar gibt es schon in den bestehenden Tarifverträgen Ansätze für wissenschaftsspezifische Regelungen, diese bleiben aber hinter zentralen Forderungen an einen Wissenschaftstarifvertrag zurück, wie sie etwa der Wissenschaftsrat formuliert hat:

- Wissenschaft braucht hervorragende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Qualität und Potenzial des Personals sollte die einzige Messlatte für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und die Höhe der Vergütung sein.
- Wissenschaftseinrichtungen müssen bei der Auswahl, bei der Gestaltung und bei der Beendigung von Arbeitsverhältnissen strategisch handeln können, immer stärker rücken Fragen der strategischen Personalentwicklung in den Vordergrund. Daher gehören alle Mitarbeiter(innen) der Hochschulen, auch die Professuren, zu den Gestaltungsoptionen für einen Wissenschaftstarifvertrag.
- Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen müssen sich wirtschaftlich verhalten. Die Kosten für Personal liegen bei 70 bis 80% des Gesamtbudgets. Daher sollten die Wissenschaftseinrichtungen in dieser Zielsetzung einen größeren Einfluss auf die Personalgestaltung haben.

Diese Chance auf die Gestaltung eines Tarifvertrages ist die eigentliche Innovation an diesem Beispiel.

Allerdings stellt das Gesetz erhebliche Hürden für die Umsetzung dieser Regelung auf. Der Grundsatzbeschluss ist bereits von einer Zweidrittelmehrheit des Senats abhängig sowie der Zustimmung des Hochschulrates. Die Aufnahme der Tarifverhandlungen bedarf eines weiteren Beschlusses. Schließlich erfolgt bereits innerhalb von drei Jahren eine Evaluierung durch das Staatsministerium. Hinzu kommt, dass die Universität darauf angewiesen ist, dass sich die Gewerkschaften überhaupt auf den neuen Arbeitgeber einlassen. Insofern ist dies ein Beispiel für einen innovativen Ansatz, dessen gesetzliche Umsetzung aber die Zielsetzung eher konterkariert.

## Beispiel 18: Hochschulfinanzierung in Hessen

Das Bundesland Hessen besitzt ein öffentliches Hochschulsystem, das aus fünf Universitäten, fünf Fachhochschulen und zwei künstlerischen Hochschulen besteht; eine hiervon für Gestaltung und eine für Musik und darstellende Kunst. Das Hessische Hochschulgesetz von 2007 enthält in seiner aktuell gültigen Fassung für diese insgesamt zwölf staatlichen Hochschulen umfassende Regelungen zur Struktur- und Entwicklungsplanung, wobei für die Stiftungsuniversität Frankfurt am Main und die TU Darmstadt jeweils eigenständige rechtliche Regelungen geschaffen worden sind. Die Entwicklungsplanung wird als gemeinsame Aufgabe von Hochschulen und Ministerium wahrgenommen. Ihr Ziel ist – wie auch in anderen Bundesländern – „ein fachlich ausreichendes und regional ausgewogenes Angebot in Lehre und Forschung sicherzustellen“. Erstellt wird die Entwicklungsplanung dabei von den Hochschulen ohne Mitwirkung des Ministeriums. Zur „Verwirklichung der Ziele“ schließt das Ministerium mit den Hochschulen Zielvereinbarungen ab, deren Grundlage die Entwicklungspläne sind. Die Zielvereinbarungen legen „insbesondere die mehrjährige Entwicklung und Profilbildung der betreffenden Hochschule“ fest. Umgekehrt sind die Zielvereinbarungen bei der internen Strukturplanung der Hochschule zu berücksichtigen. Solange eine Zielvereinbarung zwischen Ministerium und Hochschule nicht existiert, kann das Ministerium entsprechende Vorgaben erlassen (§ 88 HHG). Dies war in Hessen bislang nicht erforderlich.

Eine materielle Einflussnahme des Landes auf der Angebotsebene oder hinsichtlich der Organisation findet nur sehr bedingt statt. Der zunächst abgeschlossene Hochschulpakt von 2002 bis 2005, eine das Finanzvolumen und die Steuerungsmodalitäten definierende Rahmenzielvereinbarung zwischen dem Land und den Hochschulen, formulierte zwar neben den Eckdaten der Hochschulfinanzierung eine Reihe von Entwicklungszielen für die hessischen Hochschulen. Hierbei ging es insbesondere darum, „die schwerpunktmäßige Entwicklung der einzelnen Institutionen möglichst weitreichend untereinander ab[zustimmen.“ Hierzu sollten die Hochschulen „eine abgestimmte Entwicklungsplanung erarbeiten, die jeder Hochschule ein spezifisches, im Wettbewerb attraktives Profil gibt und im Interesse des effektiven Einsatzes der Landesmittel eine komplementäre Schwerpunktbildung zwischen den Hochschulen innerhalb Hessens vorlegt.“ Diese Aussage hat bislang aber nur in sehr vereinzelt Bereichen zu entsprechenden Planungen geführt, und zwar insbesondere im Hinblick auf eine neue Verortung der Regionalwissenschaften in Zentren an den Universitäten Marburg, Gießen und Frankfurt am Main. Abzustimmen hatten sie ansonsten lediglich Maßnahmen im Bereich der Qualitätssicherung.

Folgerichtig legte auch der aktuell gültige Hochschulpakt, der von 2006 bis 2010 gilt, neben dem Finanzvolumen fest, dass die Hochschulen ihre Bemühungen um eine „hochschulartenübergreifende Abstimmung“ fortsetzen sollten. Es wurde nun festgelegt, dass sich „das Land und die Hochschulen [...] einig [seien], dass im geisteswissenschaftlichen Bereich eine räumliche Konzentration im Sinne einer regionalwissenschaftlichen Zentrenbildung zu erfolgen hat, um den Erhalt der kleinen geisteswissenschaftlichen Fächer zu sichern.“ Zudem wurde nun die Beteiligung am Bologna-Prozess mit der Umstellung auf Bachelor und Master bis 2010 von den Hochschulen erwartet bzw. zugesagt, soweit nicht einstweilen noch eine Beibehaltung des Staatsexamens vorgesehen ist oder – im Bereich der künstlerischen Fächer – Sonderregelungen gelten. Der Zielvereinbarungsprozess zwischen Land und

Hochschulen sah dabei vor, dass auf der Grundlage eines im Hochschulpakt benannten Rasters den Hochschulen der erste Vorschlag oblag. Auch diese Initiative der Hochschulen dürfte maßgeblich dazu beigetragen haben, dass die abgeschlossenen Zielvereinbarungen hinsichtlich ihres Umfangs und ihres Detaillierungsgrades erheblich voneinander abweichen.

Hintergrund der Rahmenzielvereinbarungen und den Zielvereinbarungen zwischen dem Land und den einzelnen Hochschulen ist der gewählte Weg der Hochschulfinanzierung. In Hessen wurde schon 1998 ein Programmhaushalt installiert. Hiermit liegt für die gesamte Landesverwaltung eine fundamentale Veränderung der haushaltsmäßigen Veranschlagung im Rahmen von Haushaltsflexibilisierungen vor. Im Rahmen von Programmbudgets wird die Leistungs- bzw. Produktseite der Hochschule in den Haushalt direkt einbezogen und mit der Kostenseite verknüpft. Beim Programmhaushalt werden Erlöse, Kosten und Leistungsabteilungen unmittelbar auf die Leistungen/Produkte der Hochschule bezogen und diesen direkt zugeordnet. Diese Zuordnung ist Grundlage für die Mittelzuführung; finanziert werden also Outputs (z. B. Studienabschlüsse, Promotionen) anhand ihrer Kosten anstelle von Inputs. Interessant hieran ist, dass das Land die Idee des Programmhaushalts in einer Weise interpretiert, die mit anderen modernen Steuerungsinstrumentarien sehr gut kompatibel ist: Sowohl für Studierendenzahlen als auch für verschiedene Leistungsgrößen in Forschung und Lehre gibt es in Hessen bestimmte „Preise“ oder Prämien. Aus der Multiplikation der Preisgrößen mit den Leistungsmengen errechnet sich das Budget.

Damit wird der Programmhaushalt direkt aus der formelgebundenen Mittelvergabe abgeleitet und zudem mit Zielvereinbarungen verknüpft (weil es sich bei den Studierendenzahlen um vereinbarte Werte handelt). Die Haushaltsaufstellung ergibt sich aus den Mechanismen der formelgebundenen Mittelvergabe, die sich direkt im Haushalt abbildet. Die produktbezogene Kostenkalkulation ist keine Voraussetzung für Globalisierung; die Funktion der Mittelbemessung kann auch durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen wahrgenommen werden. Die Globalisierung wurde gleichwohl konsequent durchgeführt. Mittel sind zeitlich unbegrenzt übertragbar und vollständig deckungsfähig. Alle Erlöse dienen zur Deckung aller Aufwendungen. Es wurde eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) nach den Vorgaben des Handelsgesetzbuches eingeführt, die Bewirtschaftung erfolgt einheitlich mit kaufmännischer Software von SAP. Der Haushalt wurde von Anfang an über ein neues, ergebnis- und leistungsbezogenes Bemessungsmodell bestimmt; die im wesentlichen aus Formeln errechneten Werte wurden dabei notwendigerweise an die verfügbaren Mittel angepasst.

Zentraler Regelungsgegenstand der Zielvereinbarungen zwischen dem Land und den einzelnen Hochschulen ist somit, der Logik des Programmhaushaltes entsprechend, weniger die Festlegung von Entwicklungszielen, als die auf unterschiedliche Fächercluster aufgeteilte und Studienplätze der Lehrerbildung besonders berücksichtigende Vereinbarung einer Zahl von Studienplätzen für Studierende in der Regelstudienzeit. Die für einzelne Fächercluster festgelegte Planzahl führt – wie beschrieben – aufgrund der Multiplikation mit verschiedenen „Preisen“ für Studienplätze zu einer Grundfinanzierung der Hochschulen, die – abgesehen von einem aufgrund von Antragsverfahren vergebenen Innovationsmitteln – etwa vier Fünftel der staatlichen Mittelzuweisung an die Hochschulen ausmacht. Ein im Wesentlichen fixer Anteil der Finanzierung der Hochschulen wird für sogenannte Sondertatbestände gezahlt, wie sie etwa in der Pflege von Botanischen Gärten, der Pflege besonderer Sammlungen

oder Bibliotheken liegen. Auch die Studienkollegs gehören in diesen Zusammenhang (vgl. hierzu Weber 2003). Der zu Lasten des „Grundbudgets“ steigende Anteil der restlichen Menge, des sog. „Erfolgsbudgets“, wird aufgrund von Prämien für bestimmte „Erfolge“ bzw. Leistungen gezahlt, die ebenfalls im Haushalt detailliert festgelegt sind. Hier handelt es sich insbesondere um die Drittmittelträge, die Zahl der Promotionen, die Absolvent(inn)enzahl sowie spezifische Ziele wie die Berufung von Frauen oder die Honorierung der Einwerbung von DFG-Sonderforschungsbereichen oder DFG-Graduiertenkollegs.

Das Steuerungs- und Finanzierungssystem ist damit weniger auf die Definition von Entwicklungszielen und Innovationen oder auf Inputindikatoren ausgerichtet, als auf eine Honorierung bestimmter quantitativer Indikatoren. Auch wenn die Zielvereinbarungen neben der Studienplatzzahl weitere Leistungskennziffern enthalten, spielen die Ziele als solche für die konkrete Mittelzuweisung keine Rolle; ebenso ist die Argumentation bzw. Unterstützung für bestimmte Entwicklungsziele minder bedeutsam, weil die Zuweisung von Innovationsmitteln gemäß aktueller Praxis nicht zentral aufgrund der Zielvereinbarung erfolgt. Eine Überprüfung der Zielerreichung kann zwar bei der Aushandlung der Grundfinanzierung implizit eine Rolle spielen, das in der jährlichen Mittelzuweisung permanent wirksame Prämiensystem der Leistungskomponente führt aber dazu, dass die Zielverfolgung im Sinne faktisch erreichter Werte und nicht im Sinne erreichter oder verfehlter Planzahlen graduell und jährlich finanziell honoriert wird. So wird etwa die Zahl der Promotionen in der Budgetperiode auch dann mit dem entsprechenden Prämienwert multipliziert, wenn der in der Zielvereinbarung genannte Zielwert nicht erreicht wird.

Der Vorteil des Modells besteht darin, dass von vorneherein aus einer inputbezogenen Budgetierung ausgestiegen wird. Nachteilig sind zwei Punkte: Zum einen führen Leistungssteigerungen im Gesamtsystem so wie bei einem gleichbleibenden Gesamtbudget zwangsläufig zu sinkenden Preisen. Zum zweiten führt die auf der Basis einer Momentaufnahme vorgenommene Entwicklung eines theoretisch alleine durch Indikatoren berechneten Budgets schon bei kleinen Verschiebungen zwischen unterschiedlich bewerteten Leistungen theoretisch zu erheblichen Veränderungen im Budget der betreffenden Hochschule. Insofern erfordert das System immer neue Justierungen, die die Berechenbarkeit erheblich vermindern und insofern dem hohen Rationalitätsanspruch des Systems entgegenstehen. Eine Alternative läge in der Definition einer wettbewerbsfördernden, zugleich aber verkraftbaren und kalkulierbaren Umverteilungsbandbreite zwischen den Hochschulen. Finanzielle Zugewinne sind in diesem Modell derzeit nicht in erster Linie die berechenbare Folge von Leistungssteigerungen, sondern können Ergebnis von erfolgreichen Verhandlungen oder von politischen Strategien sein. Insofern wird nicht nur die Anreizwirkung des geplanten Modells konterkariert, sondern es ist auch ein scharfes Konkurrenzverhältnis der Hochschulen um die nach oben gedeckelten Mittel erkennbar, das weniger auf der Leistungs- als auf der politischen Ebene ausgetragen wird. Es sollte gleichwohl nicht übersehen werden, dass die grundsätzliche Steuerungs-idee des hessischen Modells mittels weniger zentraler Indikatoren durchaus zu überzeugen vermag.

Problematisch ist zudem, neben der insgesamt wenig transparenten Gestaltung der Clusterpreise, der Studienplätze je Cluster und der Festlegung der Prämien für die im „Erfolgsbudget“ definierten Leistungen, die Tatsache einer von Hochschule zu Hochschule unterschiedlichen Unterdeckung der zu finanzierenden Studienplätze, da es den Hochschulen insbesondere angesichts gesellschaftspolitischer Herausforderungen, wie sie der

Hochschulpakt 2020 definiert, nicht möglich ist, die tatsächlichen Aufnahmezahlen an die Zahl der finanzierten Studienplätze anzunähern, d. h. selbsttätig den Ausfinanzierungsgrad zu erhöhen. Im Gegenteil erhöht sich die Unterdeckung durch die Erreichung der Ziele, die im Rahmen des Hochschulpakts in gesonderten Zielvereinbarungen festgelegt und finanziert worden sind.

Aufgrund der Gesamtanlage des Hessischen Hochschulgesetzes ergibt sich gleichwohl eine weitreichende präsidiale Steuerungskompetenz mit Blick auf die einzelne Einrichtung. So sind auch innerhalb der Hochschulen die planerischen Verhältnisse klar definiert. Als Regelungsbereich umfassen die Strukturpläne „in den Hochschulen“ Fragen der „vorhandenen Personal- und Sachmittel und die beabsichtigte Entwicklung“. Sie „stellen die Ausbildungs- und Forschungsschwerpunkte dar, ordnen die Personal- und Sachmittel den Schwerpunkten zu und legen die zur Verwirklichung der Strukturplanung erforderlichen Verfahrensschritte fest.“ Dabei sind die Festlegungen der Planung im Ausstattungsbereich auf maximal fünf Jahre zu befristen und an Leistungsaspekte zu koppeln (§ 88 Abs. 3 HHG, dort auch alle nachfolgenden Fundstellen). Zur Durchführung dieser Planung schließen die Hochschulleitungen mit den dezentralen Einheiten Zielvereinbarungen ab, die Aussagen zur Berichtspflicht und zu Verfahren der Qualitätssicherung enthalten müssen (§ 88 Abs. 4).

Das Präsidium „entscheidet über die Entwicklungsplanung der Hochschule, schließt Zielvereinbarungen ab, weist die Budgets zu, stellt die Wirtschaftsplanung auf und stimmt den Strukturplänen der Fachbereiche zu.“ (§ 42 Abs. 3) Auch die Organisationsgliederung der Hochschule und die Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen gehört zu den Kompetenzen der Hochschulleitung (§ 42 Abs. 5). Eine unmittelbare steuernde Rolle, wie sie der Hochschulrat in Hamburg oder auch in Baden-Württemberg besitzt, besitzt er in Hessen aktuell noch nicht. Er gibt zur Planung und zu den Zielvereinbarungen lediglich Empfehlungen ab (§ 48 Abs. 1), während er zum Budgetplan, zu den Studiengängen und zur Gliederung der Hochschule in Fachbereiche Stellung nimmt (§ 48 Abs. 2). Zur Entwicklungsplanung der Hochschule und zur Aufhebung und Einrichtung von Studiengängen nimmt der Senat Stellung, ebenso wie zu den Zielvereinbarungen mit dem Land nach § 88, dem Budgetplan und der Organisationsgliederung der Hochschule. Entscheidungskompetenzen stehen dem Senat über „Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte“ zu (§ 40). Dem Präsidium kommt seit der Novellierung des Hessischen Hochschulgesetzes im Jahr 2004 die maßgebliche Rolle zu, da der Senat seit dessen Inkrafttreten am 1. Januar 2005 nicht mehr über die Entwicklungspläne zu entscheiden hat; eine Ausnahme bildet hier jetzt die Universität Frankfurt am Main.

Auf der dezentralen Ebene stellt der Fachbereichsrat den Strukturplan fest, nimmt Stellung zu den Zielvereinbarungen und entscheidet über Berufungsvorschläge (§ 50 Abs. 1). Zur vom jeweiligen Dekanat vorgeschlagenen Zusammensetzung der Berufungskommission ist das Einvernehmen des Präsidenten bzw. der Präsidentin erforderlich. Vorbereitet wird der Strukturplan in der Verantwortlichkeit des Dekanats, das die Zielvereinbarungen mit dem Präsidium abschließt und im Rahmen des Strukturplans und der Zusagen über die Ausstattung eines Fachgebiets und die Verwendung der Personal- und Sachmittel entscheidet (§ 51 Abs. 1). Dabei bedürfen die Dekaninnen und Dekane bei ihrer Wahl der doppelten Legitimation auch seitens des Präsidiums. Die Entscheidung über die Zuordnung von Professuren erfolgt ebenfalls im Rahmen der Entscheidungskompetenzen des

Präsidiums. Bei der Berufung ist bei unbefristeten Besetzungen oder Entfristungen aktuell noch das Einvernehmen des Ministeriums erforderlich (§ 72 Abs. 2).

Aktuell befindet sich das hessische Hochschulsystem vor wichtigen Weichenstellungen, da sowohl das Hochschulgesetz für eine Novellierung zum 1. Januar 2010 vorgesehen ist, als auch die Aushandlung eines neuen Hochschulpaktes, d. h. einer neuen Rahmenzielvereinbarung, aktuell erfolgt.

## **Teil 3: Studien**

### **Studie 1: Qualitätsentwicklung in Deutschland mit Beispielen**

#### **Problemaufriss: Profil- und fachabhängige Qualitäten im Hochschulsektor**

In der Qualitätsdiskussion wird der Begriff „Exzellenz“ häufig gebraucht, ohne dass er inhaltlich konkretisiert wird. Exzellenz ist nicht objektiv feststellbar, sondern als überdurchschnittliche Ausprägung einer bestimmten Qualität abhängig von den angelegten Bewertungsmaßstäben. Im Zuge der Bewertungsverfahren der Exzellenzinitiativen für Forschung (Bund und Länder) und Lehre (KMK, Stifterverband, Volkswagen- und Mercator-Stiftung) entsteht Exzellenz im Auge des Betrachters, d. h. durch Urteile von Peers. Für die Qualitätsentwicklung auf institutioneller Ebene reicht dieser Maßstab indes in keiner Weise aus. Vielmehr bemisst sich die (gute, sehr gute oder exzellente) Qualität von Forschung und Lehre an einem Bündel von Anforderungen, welches je nach fachlicher Ausrichtung, Profil und Zusammensetzung der zu berücksichtigenden externen Anspruchsgruppen sehr unterschiedlich ausfallen kann. Wir haben es also im Hochschulbereich mit einer Vielzahl von Qualitäten und Exzellenzen zu tun. Vor diesem Hintergrund besteht die wesentliche Herausforderung der Qualitätsentwicklung in Universitäten und Fachhochschulen darin, operationalisierbare Qualitätsziele für die diversen Leistungen in Lehre und Forschungen zu definieren, welche zudem den mittelfristigen Organisationserfolg sicherstellen. Dies kann nur gelingen, wenn Hochschulleitungen gemeinsam mit den Fakultäten/Fachbereichen die Qualitäten, die sie erreichen möchten und welche sie im Rahmen ihrer Entwicklungsprozesse anstreben, klar definieren. Dabei sollten fach- und studiengangsspezifische Qualitätsanforderungen ebenso berücksichtigt werden wie Anforderungen, welche durch Politik, Arbeitgeber(innen) und Drittmittelgeber an die Hochschulen herangetragen werden.

#### **Qualitätsentwicklung als institutionelle Aufgabe von Hochschulen**

##### **Qualitätssicherung durch den Einsatz spezieller Instrumente**

Das Set der im Hochschulbereich üblichen Verfahren der Qualitätssicherung (QS) ist inzwischen sehr umfangreich, in der Regel wird aber von den Universitäten und Fachhochschulen nur eine Auswahl angewandt:

##### Strategische Steuerung

- transparente Qualitätspolitik und -strategie für die Hochschule und einzelne Fakultäten
- Einsatz strategischer Steuerungsinstrumente, wie z. B. finanzielle Anreize, Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten

## Input

- Bereitstellung einer geeigneten IT-Infrastruktur für Lehrende und Lernende
- Verbesserung des Studierendenservice und der Prüfungsverwaltung, insbesondere durch Einsatz von Online-Verfahren
- personelle und räumliche Verbesserungen aus Studiengebühren
- Angebote für besondere Zielgruppen (Studierende mit Kind, Studierende ohne Abitur und Fachhochschulreife, Teilzeitstudierende)
- Prüfung von didaktischen Kompetenzen im Rahmen von Berufungsverfahren
- Personalentwicklungsmaßnahmen für Wissenschaftler(innen) und Verwaltungsmitarbeiter(innen)

## Prozessmanagement

- (Peer-)Evaluationen
- studentische Lehrveranstaltungskritik
- Befragungen von Studierenden zu ihrer Studiensituation
- Modulevaluationen
- Modellierung von relevanten Organisationsprozessen
- IT-gestütztes Prozessmanagement
- Einbeziehung externer Stakeholder, wie z. B. Arbeitgeber(innen) und Wirtschaftsverbände in die Curriculumentwicklung
- Mentoren- und Tutorenprogramme

## Controlling

- Qualitätsmessung anhand von Indikatoren
- Absolvent(inn)enanalysen
- Abbrecher(innen)analysen
- Lehrberichte
- Sammlung und Aufbereitung qualitätsrelevanter Daten mittels Managementinformationssystemen

Von der hochschulinternen QS ist die externe Qualitätsprüfung mittels Audit- oder Akkreditierungsverfahren zu unterscheiden. Diese dienen entweder dem Feedback an die Organisation zur weiteren Qualitätsentwicklung (Audit), zur Zulassung von Studiengängen (Studiengangskkreditierung) oder von Institutionen (Institutionelle Akkreditierung/Systemakkreditierung).

## **Trend zur ganzheitlichen Qualitätsentwicklung**

Die meisten Hochschulen in Deutschland betreiben eher eine punktuelle Qualitätssicherung mit Hilfe ausgewählter Instrumente als ein umfassendes institutionelles Qualitätsmanagement-System (QM-System). Gleichwohl geht der Trend in diese Richtung – nicht zuletzt aufgrund der Einführung der sogenannten „Systemakkreditierung“. Seit dem Frühjahr 2008

haben die deutschen Hochschulen die Möglichkeit, ihr QS-System durch eine vom Akkreditierungsrat dafür zugelassene Agentur akkreditieren zu lassen. Allerdings bezieht sich die Akkreditierung nur auf einen Teil des QS-Systems und zwar auf Lehre und Studium. Das QM des mindestens ebenso wichtigen Bereichs „Forschung“ ist nicht Gegenstand der Systemakkreditierung. Zwischen der QS der Leistungen in Lehre und Studium und der QS von Forschungsleistungen bestehen eine Reihe gravierender Unterschiede. Diese beiden QS-Bereiche in einem gemeinsamen System miteinander in Beziehung zu bringen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe, aber für die Realisierung eines ganzheitlichen QS-Ansatzes unerlässlich. In der Regel gestaltet sich die QS von Lehre und Studium einfacher, weil es klarer und besser organisiert ist als die überwiegend vom Prinzip der Selbstorganisation getriebene Forschung. Aus diesem Grund beginnen etliche Hochschulen beim Aufbau ihres QS-Systems zunächst mal mit dem Bereich „Lehre und Studium“ in der Hoffnung, den Bereich „Forschung“ irgendwann später mit einbeziehen zu können.

### **Qualitätsmanagement-Systeme von Hochschulen**

Angesichts des Trends zu einer Qualitätsentwicklung, welche die gesamte Institution „Hochschule“ umfasst, haben etliche Universitäten und Fachhochschulen damit begonnen, QM-Systeme aufzubauen. Qualitätsentwicklung ist das Resultat von Qualitätsmanagement (QM), d. h. die gezielte Beeinflussung der qualitativen Beschaffenheit der Organisationsergebnisse mit Hilfe geeigneter Instrumente und Verfahren. Im europäischen Hochschulraum ist es inzwischen unstrittig, dass QM die gesamte strategische Hochschulentwicklung umfasst: „The search for quality in the 21st century will therefore depend on the speed and direction in which a formerly elite/oligarchic university transforms itself into a modern, professionalized university. Each university must define and implement its own strategic profile“ (Nowotny 2009). Auch in Deutschland verfolgen zunehmend mehr Hochschulen solche institutionellen QM-Ansätze und zwar in Form von QM-Systemen (vgl. IHF 2008 und Nickel 2007). Diese umfassen „(...) die Führungsaufgaben, die die Festlegung und Umsetzung der Qualitätspolitik zum Ziel haben. Die hierfür notwendigen Tätigkeiten werden in der Regel in die Bereiche Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung und -verbesserung unterteilt“ (Stockmann 2006, S. 24).

Derzeit werden im Hochschulbereich folgende Typen von QM-Systemen angewendet (Nickel 2008b):

- *Institutionelle Evaluationssysteme*

Dieser Typ kommt vorwiegend in Universitäten vor. Dort sind zumindest im Forschungsbereich Evaluationsverfahren schon sehr lange verankert und wurden allmählich auch auf den Bereich von Lehre und Studium ausgedehnt. Das Verfahren besteht aus drei Stufen: Selbstbericht der untersuchten Einheit, Begutachtung durch externe Expert(inn)en, Abschluss von Vereinbarungen zur Verbesserung. Ausgehend von diesem Modell werden in institutionellen Evaluationssystemen alle Organisationsbereiche von Universitäten regelmäßig auf ihre Qualität hin überprüft und zwar vor allem gemessen an ihren Zielen, was eine bereits hohe Zielqualität impliziert. Die Ergebnisse der Evaluationsverfahren werden über Zielvereinbarungen und/oder finanzielle Anreizsysteme mit der strategischen Steuerung verbunden.

- *Qualitätsmanagementsysteme in Anlehnung an EFQM und DIN ISO 9000ff.*

Dieser Typ ist in Fachhochschulen eher verbreitet als in Universitäten. Ausgangspunkt ist ein Strategiekonzept, welches zugleich die Qualität definiert, welche im Rahmen der Studienangebote erreicht werden soll. Darauf abgestimmt werden Strukturen und Prozesse gestaltet und Ressourcen verteilt. Die Ergebnisse werden mittels Evaluations- und Controllingverfahren ermittelt und mit dem Strategiekonzept rückgekoppelt. So entsteht ein Qualitätskreislauf, welcher eine kontinuierliche Qualitäts- und Organisationsentwicklung gewährleisten soll. Einen wichtigen Stellenwert nimmt in diesen Modellen auch die Personalentwicklung ein. Für Hochschulen, die in erster Linie „Personenorganisationen“ sind, ist motiviertes, gut ausgebildetes Personal eine der Kernvoraussetzungen für die Erbringung einer hohen Qualität in Lehre und Forschung.

- *QS-Systeme nach Maßgabe der Systemakkreditierung*

Dieser Typ ist gerade im Entstehen. Eine der Hochschulen, die am weitesten auf diesem Weg voran gekommen sind, ist die Universität Mainz. Andere Hochschulen sind dabei, bestehende QS-Systeme so anzupassen oder neu aufzubauen, dass sie konform mit den Kriterien der Systemakkreditierung sind. Die Systemakkreditierung sieht vor, dass die Hochschule ein QS-System implementiert hat, mit dem sie nachweislich und nachhaltig die Qualität ihrer Studienangebote steuern kann. Es basiert auf einer transparenten Qualitätspolitik und einem klaren Ausbildungsprofil.

Das Problem ist, dass sowohl der Aufbau als auch die Implementierung von QM-Systemen sehr anspruchsvoll sind, unbedingt von der Hochschulleitung unterstützt werden müssen und einige Jahre in Anspruch nehmen. Aufgrund dieses Aufwandes und der zeitlichen Anforderungen insbesondere an das Leitungspersonal beschränken sich die meisten deutschen Hochschulen darauf, punktuell einige QM-Instrumente anzuwenden, die im nachfolgenden Abschnitt dargestellt werden.

## **Ausgangslage Bayern**

### *Entwicklungen in der Qualitätssicherung im bayerischen Hochschulsektor*

Wie die für das gesamte Bundesgebiet aufgeführten Entwicklungen im Aufbau von hochschulischen QM-Systemen zeigen, so konzentriert sich auch der bayerische Hochschulsektor aktuell auf die Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre. Eines der wesentlichen Instrumente zur Steuerung von Qualitätsentwicklung sieht das Bayerische Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (StMWFK) in den individuellen Zielvereinbarungen mit den Hochschulen (*siehe Herausforderung 6: Qualität in Vielfalt gerecht werden*)<sup>10</sup>.

Für die Qualitätsentwicklung in der Forschung sind insbesondere kooperative Strukturen vorgesehen, die fakultäts- und hochschulübergreifend flexible und synergetisch sinnvolle Forschungsaktivitäten ermöglichen sollen. Dies betrifft auch die engere Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Das StMWFK sieht ebenfalls in der adminis-

---

<sup>10</sup> Telefonisches Gespräch mit dem StMWFK vom 10.09.2009.

trativen Unterstützung von Forschungsvorhaben ein wichtiges Instrument zur Leistungsförderung.

Im Zuge der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen haben die bayerischen Hochschulen gemeinsam mit einzelnen Universitäten und Fachhochschulen aus Baden-Württemberg, Sachsen und Thüringen die Akkreditierungsagentur ACQUIN gegründet.

### *Empfehlungen zur Qualitätssicherung durch die Mittelstraß-Kommission*

Im Jahr 2005 wurde die „Expertenkommission Wissenschaftsland Bayern 2020“ (Mittelstraß-Kommission) vom Wissenschaftsministerium beauftragt, die Hochschul- und Wissenschaftslandschaft Bayerns zu bewerten und Empfehlungen zur Neuausrichtung auszusprechen. Grundsätzlich nennt die Kommission ein funktionsgerecht differenziertes und ausreichend finanziertes Hochschulsystem als oberstes Ziel und betont eine Optimierung der Organisations- und Fächerstruktur im Zuge eines landesweiten hochschulübergreifenden Profilbildungsprozesses (Expertenkommission WLB 2005, S. 62 f.).

Im Bereich der Qualitätssicherung und -kontrolle stellt die Kommission einen notwendigen Autonomiegrad der Hochschulen heraus, um Prioritäten setzen und Qualitätskontrollen durchführen zu können. Unter einer Vizepräsidentin bzw. einem Vizepräsidenten sollte eine Verantwortliche oder ein Verantwortlicher für Qualität und Innovation im Bereich der Lehre angesiedelt sein. Als notwendige Rahmenbedingungen zur Praxis der Bachelor- und Masterstudiengänge empfiehlt die Kommission, einzelne Programmakkreditierungen durch regelmäßige Bewertungen der gesamten Hochschule bzw. von größeren akademischen Organisationseinheiten als Ganzes zu ersetzen. Dazu gehören klar definierte Mechanismen der Qualitätssicherung innerhalb der Hochschulen, bei denen externe Expert(inn)en einbezogen werden müssen (z. B. Mitglieder des Hochschulrates) und die sich sowohl auf die Zulassung von neuen Studiengängen als auch auf den Erhalt der Qualität in bestehenden Studiengängen beziehen. Weiterhin betont die Kommission, dass strategische Allianzen einzugehen sind, wenn insbesondere kleine Fachhochschulen nicht die kritische Größe zur allgemeinen Qualitätssicherung aufweisen (ebd., S. 15 ff.).

### *Hochschulgesetzliche Regelungen zur Qualitätssicherung*

Seit der Novelle des Landeshochschulgesetzes 2006 sind die Hochschulen dazu verpflichtet, ein System zu entwickeln, um die Qualität ihrer Arbeit zu sichern und in regelmäßigen Zeitabständen externe Evaluationen durchführen zu lassen (BayHSchG Art. 10 Abs. 2). Die Arbeit der Hochschulen in Forschung und Lehre sowie die Verwaltungstätigkeiten sollen regelmäßig bewertet und die Ergebnisse veröffentlicht werden (BayHSchG Art. 10 Abs. 1). Weiterhin regelt das Landeshochschulgesetz, dass u. a. Studierende anonym über Lehrveranstaltungen befragt werden und die daraus gewonnenen Daten verarbeitet werden können (BayHSchG Art. 10 Abs. 3).

Den Hochschulen wird außerdem vorgeschrieben, dass als eine der Maßnahmen der Qualitätssicherung in Studium und Lehre eine Akkreditierung der Studiengänge erfolgen soll (BayHSchG Art. 10 Abs. 4).

Für die studentischen Lehrevaluationen ist die Studiendekanin bzw. der Studiendekan verantwortlich (BayHSchG Art. 30 Abs. 2). Die Ergebnisse sowie ggf. Ergebnisse aus externen Begutachtungen werden dem Fakultätsrat in einem jährlichen Lehrbericht von der Studiendekanin oder vom Studiendekan vorgelegt. Der Bericht enthält weiterhin eine Beschreibung der Situation von Lehre und Studium sowie der Organisation der Lehre. Außerdem informiert er über den jeweiligen Stand der Umsetzung von getroffenen Zielvereinbarungen (BayHSchG Art. 30 Abs. 3).

Zielvereinbarungen werden zum einen zwischen dem StMWFK und den Hochschulen über die mehrjährige Entwicklung und Profilbildung der Hochschule getroffen. Dabei sind die übergreifenden Interessen des Landes zu berücksichtigen (BayHSchG Art. 15 Abs. 1). Zum anderen wird das Abschließen von Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten sowie den zentralen Einrichtungen vorgeschrieben (BayHSchG Art. 15 Abs. 2). Basis dafür liefern die Entwicklungspläne der jeweiligen Hochschule, in dem die strukturellen und fachlich anzustrebenden Entwicklungen in hochschulübergreifender Abstimmung beschrieben werden sollen und die regelmäßig fortzuschreiben sind. Das StMWFK muss der Entwicklungsplanung zustimmen (BayHSchG Art. 14 Abs. 1).

Eine leistungs- und belastungsbezogene Mittelzuweisung nach Art. 5 Abs. 2 (BayHSchG) soll die Effizienz der Aufgabenerfüllung der Hochschulen erhöhen.

Kooperative Forschungsstrukturen werden in Artikel 7 des Bayerischen Hochschulgesetzes geregelt, der eine gegenseitige Abstimmung sowie die Zusammenarbeit in der Forschung mit anderen Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Institutionen der überregionalen Forschungsplanung und -förderung vorsieht.

### *Staatliche Exzellenzförderung in Studium und Lehre*

Die Begabtenförderung wurde mit dem zum 1. Mai 2005 neu in Kraft getretenen Bayerischen Eliteförderungsgesetzes (BayEFG) und dem im Wintersemester 2004/05 gestarteten „Elitenetzwerk Bayern“ neu gestaltet. Diese Initiative des Wissenschaftsministeriums umfasst neben 21 Elitestudiengängen an bayerischen Universitäten (Masterabschluss), das Max-Weber-Programm zur Hochbegabtenförderung, elf Doktorand(inn)enkollegs und weitere Forschungsstipendien. Die „Bayerische Eliteakademie“ fördert eine kleine Zahl von exzellenten Studierenden. Im zehnten Jahrgang der Eliteakademie 2008/09 befinden sich 33 Studierende. An vielen Fachhochschulen werden besonders herausragende Studierende durch Preise von Mäzenen und Förderern aus der Wirtschaft ausgezeichnet. Allerdings ist der Anteil dieser Studierenden sehr gering (Kohnhäuser 2009, S. 70).

Das Zentrum für Hochschuldidaktik der bayerischen Fachhochschulen (DiZ) stellt als staatliche Einrichtung Angebote für die Weiterbildung von Lehrenden und für die Grundausbildung von neuberufenen Professor(inn)en der Fachhochschulen zur Verfügung. U. a. kann ein vom DiZ entwickeltes „Zertifikat Hochschullehre Bayern“ erworben werden (vgl. Homepage des DiZ).

Die Fachhochschulen stellen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit die „Exzellenz in der Lehre“ zunehmend in den Mittelpunkt. Um Optimierungspotenziale in der hochschuldidaktischen Weiterbildung zu identifizieren, wurde das DiZ durch die evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) evaluiert. Als Konsequenz beauftragen die Fachhochschulen

Bayerns nun in der kürzlich unterzeichneten Plankstettener Erklärung das DiZ mit der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells. Ziel ist eine praxisorientierte Lehre mit klarem Forschungsbezug, die modernen didaktischen Erkenntnissen folgt (Hochschule Bayern 2009). Dabei steht z. B. die Entwicklung eines kontinuierlichen Weiterbildungsangebots in der Diskussion, das nach dem obligatorischen Basisseminar für Neuberufene die Hochschullehrer(innen) systematisch begleiten soll. Die Evaluation hat ergeben, dass aktuell jede(r) 20. Professor(in) Kontakt mit dem DiZ hat. Ziel ist es, dass jede(r) dritte Professor(in) Veranstaltungen am DiZ besucht<sup>11</sup>.

Die nordbayerischen Universitäten Bamberg, Bayreuth, Erlangen-Nürnberg und Würzburg haben sich zu einem hochschuldidaktischen Regionalverbund zusammengeschlossen. Das Fortbildungszentrum Hochschullehre (FBZHL) bietet Seminare, Informationsveranstaltungen und Beratungen zu hochschuldidaktischen Themen an (vgl. Homepage des FBZHL).

Alle zwei Jahre verleiht der Bayerische Staatsminister für Wissenschaft, Forschung und Kunst fünf Preise für hervorragende Lehre mit einem Gesamtbudget von 25.000 €. Prämiert werden herausragende Lehrtätigkeiten von hauptberuflich Lehrenden an Fachhochschulen oder Projekte, die maßgeblich zur Verbesserung der Lehre an der jeweiligen Fachhochschule beitragen (vgl. Homepage des DiZ).

#### *Staatliche Exzellenzförderung in der Forschung*

Im Jahr 2005 beschließen Bund und Länder für die Zeit von 2006 bis 2011 über die laufenden Haushalte und Haushaltsplanungen hinaus zusätzlich 1,9 Mrd. € für die Förderung der Spitzenforschung und die Anhebung der Qualität des Hochschul- und Wissenschaftsstandortes Deutschland im Rahmen eines Wettbewerbes auszuschreiben. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) führt gemeinsam mit dem Wissenschaftsrat (WR) den Wettbewerb mit den drei Förderlinien „Graduiertenschulen“, „Exzellenzcluster“ und „Zukunftskonzepte zum projektbezogenen Ausbau der universitären Spitzenforschung“ durch. Die Exzellenzinitiative sieht zwei Ausschreibungsrunden vor. Die Bewilligungen für die erste Runde erfolgten im Jahr 2006 und für die zweite Runde in 2007. Im Mai 2009 haben Bund und Länder beschlossen, die Exzellenzinitiative über das Jahr 2012 hinaus fortzusetzen (Homepage der DFG). Bislang konnten die bayerischen Universitäten insgesamt 19% der Fördermittel einwerben, von denen ca. 90 Mio. € der Freistaat Bayern als Landesanteil finanziert. Gefördert werden fünf Graduiertenschulen (Uni Erlangen-Nürnberg, LMU, TUM, Uni Würzburg, Uni Bayreuth), sechs Exzellenzcluster (LMU, TUM, Uni Erlangen-Nürnberg) und zwei Zukunftskonzepte der sogenannten „Elite-Universitäten“, der LMU und der TUM (vgl. Homepage des StMWFK).

Durch das Programm „Bayern excellent“ werden Forschungsvorhaben gefördert, die trotz sehr guter Bewertung in der Exzellenzinitiative aufgrund mangelnder ausreichender Finanzmittel nicht berücksichtigt werden konnten. 2008 wurden dafür 3,1 Mio. € vom Freistaat Bayern zusätzlich zur Verfügung gestellt (ebd.).

Um insbesondere die Einwerbung von Forschungsmitteln aus dem EU-Raum zu fördern, berät und unterstützt die Bayerische Forschungsallianz (BayFOR) Wissenschaftler(innen)

---

<sup>11</sup> Telefonische Auskunft Hochschule Bayern vom 10.09.2009.

aus bayerischen Hochschulen. Durch ein weites Netzwerk von nationalen und internationalen Forschungsinstitutionen, Wissenschaftler(inne)n und Unternehmen werden einzelne Forschungsprojekte in Forschungsverbänden zusammengeführt. Die Institution der Bayerischen Forschungsallianz besteht bereits seit 1985 (vgl. Homepage der Bayerischen Forschungsallianz).

Weiterhin können Wissenschaftler(innen) die Bayerische Patentallianz GmbH (BayPAT) als zentrale Beratungsstelle und Patentverwertungsagentur nutzen (vgl. Homepage Uni Bayern).

## Beispiele Bayern

### FH-Konsortium

2007 hat sich eine Gruppe von sechs Hochschulen für angewandte Wissenschaften und das DiZ (s. o.) zusammengeschlossen, um gemeinsam einen Projektantrag für eine Ausschreibung des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft vorzubereiten. Der Projektantrag mit dem Titel „Kooperative Qualitätsentwicklung – Ein Projekt kleiner und mittlerer Hochschulen für integriertes und systematisches Qualitätsmanagement“ wurde zwar abgelehnt, dennoch entschied sich das Konsortium zur Weiterführung des Projektansatzes. Das Vorhaben ist Bestandteil der Zielvereinbarungen zwischen dem Ministerium und den Hochschulen von 2008 bis 2013.

Ziel des Konsortiums ist es, das bestehende Know-how und die vorhandenen Ressourcen im Bereich Qualitätssicherung an Hochschulen zu bündeln und für eine kooperative Qualitätsentwicklung für kleine und mittelgroße Hochschulen zu nutzen. Dabei sollen übergreifende und allgemein nutzbare Anforderungen, Kriterien, Methoden und Werkzeuge für Qualitätsmanagement identifiziert, entwickelt und eingesetzt werden. Prozesse, Methoden und Umsetzungen der jeweiligen Fachhochschulen sollen mit dem Ziel eines kooperativen Benchmarkings miteinander verglichen werden. Als Gesamtergebnis werden Qualitätsmanagementsysteme mit verschiedenen Ausprägungen an den einzelnen Hochschulen angestrebt. Übergeordnetes aber nicht verpflichtendes Ziel ist die Qualifizierung der Hochschulen für die Systemakkreditierung.

Derzeit beteiligen sich dreizehn Hochschulen<sup>12</sup> an dem Konsortium, wobei die FH Würzburg-Schweinfurt federführend ist. Hier wurde eine vom Ministerium finanzierte Vollzeitstelle eingerichtet, um das Konsortium bei Querschnittsaufgaben und der Kooperation sowie die einzelnen Projektpartner bei der individuellen Umsetzung zu unterstützen.

Es wurden folgende acht Arbeitspakete definiert, die im Zeitraum Oktober 2008 bis Oktober 2010 in kleinen Gruppen bearbeitet werden (FH Würzburg-Schweinfurt 2009):

- AP1: Koordination und Moderation
- AP2: Anforderungen, Kriterien und Methoden für Qualitätsmanagement erstellen
- AP3: Instrumentenpool entwickeln
- AP4: Prozessbeschreibungen

---

<sup>12</sup> Folgende Hochschulen für angewandte Wissenschaften nehmen an dem Projekt teil: Amberg-Weiden, Ansbach, Aschaffenburg, Augsburg, Deggendorf, Hof, Ingolstadt, Kempten, Landshut, Neu-Ulm, Rosenheim, Weihenstephan, Würzburg-Schweinfurt (federführend).

- AP5: Kooperatives Benchmarking entwickeln und umsetzen
- AP6: QM-Informationssystem entwickeln und einsetzen
- AP7: Befragungssysteme entwickeln/auswählen
- AP8: Peer-Reviews organisieren und einsetzen

Derzeit liegt der Schwerpunkt auf Arbeitspaket 4, der Definition und Beschreibung von hochschulübergreifenden Prozessen, wie z. B. der Einführung neuer Studiengänge oder der Studiums- und Prüfungsorganisation. Die teilnehmenden Hochschulen haben sich auf eine gemeinsame Methode und eine Software geeinigt und sind dabei, eine einheitliche Prozesslandkarte zu erstellen. Diese dient den Fachhochschulen als Vorlage und kann individuell variiert werden. Neben den Synergieeffekten bei der einheitlichen Prozessdefinition und Prozessabbildung soll das vorgeschlagene Prozessmanagement ebenfalls eine Vergleichbarkeit zwischen den Fachhochschulen ermöglichen. Dabei ist weniger eine Bewertung vorgesehen als vielmehr das Anstoßen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses an den einzelnen Hochschulen.

Die einheitliche Prozessbeschreibung befindet sich noch in den Anfängen. Bislang wurde ein Prozess zur Prüfungsdurchführung pilothaft definiert<sup>13</sup>.

Alle zwei bis drei Monate treffen sich die beteiligten Hochschulen, um die Ergebnisse der Arbeitspakete vorzustellen und zu diskutieren sowie das weitere Vorgehen zu besprechen. Ergänzend werden externe Expert(inn)en eingeladen, um die Hochschulen über aktuelle Themen zu informieren.

Über eine Kompetenzdatenbank verfügen alle Teilnehmer(innen) über eine Übersicht der Erfahrungen und Kompetenzen in qualitätsrelevanten Arbeitsgebieten und über Kontaktinformationen der jeweiligen Expert(inn)en an den einzelnen Hochschulen. Zum allgemeinen Austausch von Informationen und Dokumenten dient eine moodle-Plattform (FH Würzburg-Schweinfurt 2009).

## **FH Regensburg**

### *Funktionsweise des QM-Systems insgesamt*

Bereits im Jahr 1999 hat die FH mit der Implementierung eines hochschulweiten QM-Systems begonnen, das auf den Prinzipien des EFQM-Modells basiert (Nickel 2007, S. 121 ff.).

Das EFQM-Modell besteht aus einem Selbstbewertungsverfahren (Self-Assessment) und einer in regelmäßigen Abständen durchgeführten externen Qualitätsüberprüfung (Quality Audit). Diese ist zunächst noch nicht von der FH Regensburg vorgesehen<sup>14</sup>.

Die FH Regensburg hat eine Prozesslandkarte mit den drei Kernprozessen Qualifizierung und Bildung, Forschung und Entwicklung sowie Weiterbildung und Begleitung definiert. Diese werden von den Leitungsprozessen durch die unterschiedlichen Managementebenen der Hochschule und durch aktuell sechs Supportprozesse unterstützt. Diese betreffen alle

---

<sup>13</sup> Telefonische Auskunft der FH Würzburg-Schweinfurt vom 29.09.2009.

<sup>14</sup> Bislang wurden im Rahmen zur Vorbereitung auf Programmakkreditierungen interne Quality Audits durchgeführt. Externe Quality Audits sind erst als „übernächste Schritte“ im QM-System angedacht (Telefonische Auskunft der FH Regensburg vom 14.09.2009).

Verwaltungsaufgaben und Dienstleistungen der Hochschule. Die einzelnen Handlungsfelder werden wiederum in Teil- und Subprozesse heruntergebrochen (FH Regensburg 2009).

Die Definition und Dokumentation der einzelnen Prozesse nimmt derzeit die meisten Ressourcen bei der Entwicklung des QM-Systems in Anspruch. Mittlerweile konnte der Großteil der Prozesse (Stand August 2009: 170 Prozesse) identifiziert werden, von denen 51 vor allem aus dem Bereich Studium und Lehre als Handlungsanweisungen im Intranet der Hochschule veröffentlicht sind. Sie werden in einem Prozesshandbuch zusammengefasst, das noch in diesem Jahr herausgegeben werden soll. Regelmäßige Prozessaudits zur kontinuierlichen Bewertung und Verbesserung dieser Prozesse ist geplant. Ca. 100 Prozesse stehen noch aus, wobei in Frage gestellt wird, ob alle tatsächlich detailliert dokumentiert werden<sup>15</sup>.

Um die Qualitätsfähigkeit der gesamten Organisation zu reflektieren, wurde gemäß dem EFQM-Verfahren ein Scoring-Modell entwickelt, in dem die Eignung der internen Voraussetzung, der Prozessabläufe sowie die Ergebnisqualität anhand einer Punktwerte-Skala bewertet werden. Bei dem Vergleich der ersten beiden Self-Assessments in 2000 und in 2003 konnte eine deutliche Qualitätssteigerung festgestellt werden. Im Jahresbericht dokumentiert die FH ihre Schlüsselergebnisse und Leistungsindikatoren. Eine endgültige Definition der im QM-Regelkreis gehandhabten Kennzahlen ist bislang noch nicht erfolgt<sup>16</sup>.

#### *Qualitätssicherung in Studium und Lehre*

Die FH Regensburg stellt den Kernprozess Lehre und Studium in den Vordergrund ihres Qualitätsmanagements. Schwerpunkt bildet dabei die studentische Lehrveranstaltungskritik, wie sie im Landeshochschulgesetz vorgeschrieben ist.

Aktuell wurden im Bereich Qualifizierung und Bildung die Prozesse von der Entwicklung des Lehrangebotes über die Durchführung des Lehrbetriebs, die Organisation des Studiums und die Archivierung der Prüfungsarbeiten bis hin zur Erstellung eines Leitfadens für Studierende aufgenommen (FH Regensburg 2009).

Darüber hinaus bezieht sich der Bereich Weiterbildung und Begleitung u. a. auf die Prozesse zur Gewährleistung des Wissenstransfers, zur Alumni-Arbeit und zum Management des Career-Services.

#### *Qualitätssicherung in der Forschung*

Als Dachorganisation aller Fakultäten der FH Regensburg wurde im Jahr 2000 das Institut für angewandte Forschung und Wirtschaftskooperationen (IAFW) eingerichtet. Es bietet einerseits hochschulinterne Services wie z. B. Informationen über Forschungsförderungsmöglichkeiten und Erfinder(innen)beratungen an. Andererseits stellt es für externe Kooperationspartner(innen) die Forschungsgebiete der FH Regensburg und die Leistungsprofile der einzelnen Wissenschaftler(innen) transparent dar. Der Bereich Forschung ist als Kernprozess Forschung und Entwicklung in der Prozesslandkarte u. a. mit den Einzel-

---

<sup>15</sup> Email der FH Regensburg vom 16.09.2009.

<sup>16</sup> Telefonische Auskunft der FH Regensburg vom 14.09.2009.

prozessen zur Gewährleistung des Technologie- und Forschungstransfers sowie zur Stellung von Projektanträgen und der Durchführung von Projekten aufgenommen

Im Rahmen der Self-Assessments wurden die Forschungsleistungen intern evaluiert.

## **Universität Bayreuth**

Das hier entstandene Bayreuther QM-Modell wird – abgestimmt mit den vom StMWFK vereinbarten Zielvereinbarungen – kontinuierlich weiterentwickelt. Die Universität hat als eine der ersten bayerischen Universitäten zum 1. September 2009 einen Antrag auf Systemakkreditierung gestellt.

### *Funktionsweise des QM-Systems insgesamt*

Das QM-System konzentriert sich aktuell auf den Bereich Studium und Lehre. Für die Qualitätssicherung in der Forschung wurden bereits „Richtlinien über die zulässigen Ausgestaltungsvarianten für die Leitung und Organisation der zentralen Forschungseinrichtungen an der Universität Bayreuth“ von der Hochschulleitung erarbeitet (siehe unter Punkt Qualitätssicherung in der Forschung).

### *Qualitätssicherung in Studium und Lehre*

Das QM-System für Studium und Lehre zeichnet sich durch die Einbeziehung eines weiten Akteurskreises aus. Die Universität Bayreuth strebt eine hohe Identifizierung aller Hochschulangehörigen mit dem internen Qualitätsmanagement für Studium und Lehre an. Dies wird u. a. durch einen intensiven Informationsaustausch über Ziele, Aufgaben und Vorteile des QMs sowie durch die Möglichkeit der Einflussnahme der Hochschulangehörigen auf das QM-Konzept erreicht. Bei der institutionellen Evaluation der European University Association (EUA) im Rahmen des Pilotprojektes sowie durch ein Simulationsverfahren der Prozessbegutachtung von ACQUIN wurde dies bereits im Jahr 2006 bestätigt.

In der Abteilung für Akademische und Studentische Angelegenheiten der Zentralen Universitätsverwaltung wurde eine Stelle für das universitätsweite QM für Studium und Lehre eingerichtet. So kann eine zentrale Steuerung und Koordination der einzelnen Instrumente der Qualitätssicherung aus den Fakultäten, unter Berücksichtigung fachspezifischer Anforderungen, gewährleistet werden. Auch die Benennung von Studiengangsmoderator(inn)en ist ein wichtiger Bestandteil. Diese sind für die Qualität der Lehre in jedem Studiengang verantwortlich. Sie sind zentrale Ansprechpartner(innen) für alle fachlich-inhaltlichen und organisatorischen Belange ihres Studiengangs. Sie unterstützen die Studiendekanin oder den Studiendekan bei ihren Aufgaben, z. B. bei der studentischen Lehrveranstaltungskritik. Daneben sind sie bspw. für die Betreuung der Studierenden, die Studienorganisation und das Beschwerdemanagement verantwortlich.

Das QM für Studium und Lehre tauscht sich regelmäßig mit dem Ansprechpartner des Fortbildungszentrums Hochschullehre (FBZHL) aus. Diese Koordinationsstelle für Hochschuldidaktik der Universität Bayreuth bietet Seminare und Trainings innerhalb des FBZHL an.

Die dargestellten Einrichtungen ermöglichen es z. B. den Fakultäten, eigene Qualitätssicherungsmaßnahmen den fachspezifischen Anforderungen entsprechend zu entwickeln und zu implementieren, die jedoch die zentral vorgegebenen Qualitätskriterien des gesamten QM-Systems erfüllen müssen.

Diese sind im Handbuch „Qualitätsmanagement für Studium und Lehre an der Universität Bayreuth“ dokumentiert und werden kontinuierlich fortgeschrieben. In einem zusätzlichen Prozesshandbuch werden die Prozesse und Abläufe im Bereich Studium und Lehre sowie die Prozessverantwortlichen und entsprechende Zeitabläufe grafisch abgebildet.

Als wesentliches Qualitätsmerkmal von Studiengängen betrachtet die Universität Bayreuth deren organisatorische Studierbarkeit bezogen auf die Raum- und Zeitplanung des Veranstaltungsangebotes. Mittels eines selbst entwickelten Software-Tools soll die Studierbarkeit ab dem Sommersemester 2010 optimiert werden.

Um die Studienanfänger(innen)zahl zu erhöhen und die Studienabbrecher(innen)quoten zu reduzieren bzw. die Studienzeiten zu verkürzen, intensiviert die Universität die Angebote zur Studienberatung. Hierzu ist eine „Studien-Service-Hotline“ geplant, die umfassende Informationen bereitstellen kann, um Fehlentscheidungen bei der Fächerwahl vorzubeugen und den Studienerfolg zu fördern. Durch eine stärkere Vernetzung der Kompetenzen von Arbeitsagentur und Studienberatung/Career-Service der Universität wird den Absolvent(inn)en ein verbessertes Angebot unterbreitet, um Ihnen den Übertritt ins Berufsleben zu erleichtern.

### *Qualitätssicherung in der Forschung*

Im August 2008 wurden von der Hochschulleitung die bereits erwähnten "Richtlinien über die zulässigen Ausgestaltungsvarianten für die Leitung und Organisation der zentralen Forschungseinrichtungen an der Universität Bayreuth" verabschiedet, die dem Zweck dienen, die Organisation und die Leitung der zentralen Forschungseinrichtungen zu regeln.

Diese fakultätsunabhängigen Institutionen spiegeln die Profilschwerpunkte der Universität Bayreuth wider und geben ihnen einen institutionellen Ort.

Jährlich wird der Hochschulleitung ein kurzer Rechenschaftsbericht mit den wesentlichen Eckdaten, u. a. über die Forschungsprojekte und eventuelle extern durchgeführte Evaluationen, vorgelegt. Zusätzlich sollen alle Einrichtungen im zweijährigen Turnus durch die Forschungskommission der Hochschule evaluiert werden. Das Verfahren befindet sich derzeit in der Entwicklung, wird aber grundsätzlich aus einem Peer-Review bestehen.

Da die zentralen Forschungseinrichtungen im Prinzip befristet eingerichtet werden, entscheidet die Hochschulleitung u. a. auf Basis dieser Evaluationsberichte über die Fortführung der zentralen Forschungseinrichtungen.

## **Technische Universität München (TUM)**

### *Funktionsweise des QM-Systems insgesamt*

Das QM-System der TUM entsteht in enger Absprache mit dem Ministerium und zielt auf die Einführung eines Regelkreissystems für die Planung, Strukturierung, Umsetzung, Bewertung

und Veränderung hochschulinterner Strukturen und Prozesse ab (PDCA = Plan, Do, Check, Act). Die strategische Ausrichtung der gesamten Hochschule bildet die Basis für das QM-System und dessen Weiterentwicklung.

Im Mittelpunkt des QM-Konzepts stehen die fünf Qualitätsdimensionen Konzeptqualität, Prozessqualität, Strukturqualität, Ergebnisqualität sowie die Qualität der Studierenden. Sie bilden die analytischen Einheiten zur Strukturierung des QM-Systems. Das analytische Konzept wird durch die Wirkungsmessung und die sich daraus ableitenden Optimierungsmaßnahmen vervollständigt (ebd.).

Das QM-System bezieht sich auf die Bereiche Studium und Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung und Weiterbildung sowie Gleichstellung und Diversity (ebd.). Die erste Umsetzungsphase konzentriert sich auf das Teilsystem Studium und Lehre, das komplett überarbeitet werden soll. Es wird beabsichtigt, an drei Pilotfakultäten bis Ende 2009 eine Grundstruktur eines QM-Systems zu entwickeln, das genügend Spielraum für fakultätspezifische Gegebenheiten zulässt. Nach der Umsetzung des Konzepts in den Pilotfakultäten wird es bis zum Jahresende 2010 auf die übrigen Fakultäten übertragen (Roll-out). Anfang 2011 wird ein Antrag auf Systemakkreditierung gestellt, wobei zur Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen vorerst fünf Studiengänge programmakkreditiert werden müssen (StMWFK 2009b).

Die Stabsstelle Qualitätsmanagement wurde im Bereich der Hochschulleitung ausgebaut (TUM 2008).

### *Qualitätssicherung in Studium und Lehre*

Für den Bereich Studium und Lehre wurden folgende sechs Handlungsfelder definiert:

- 1) Berufungsprozess: Im Rahmen des QM-Systems soll u. a. der Aspekt der Lehre bei der Auswahl der Kandidat(inn)en stärker berücksichtigt und Studierende an den Berufungskommissionen beteiligt werden.

Die nächsten drei Handlungsfelder werden dem „Studiengangslebenszyklus“ zugeordnet, welcher das Kernstück des QM-Systems bildet.

- 2) Einführung von Studiengängen: Eventuelle neue Studienangebote werden geprüft und die Entscheidung zur Konzipierung getroffen.
- 3) Betrieb bzw. Durchführung der Studiengänge: Dazu gehört u. a. das Campus Management System TUMonline.
- 4) Evaluation/Änderung, ggf. Einstellung des Studiengangs: Ein System aus zielgruppengerechten und aufgabenadäquaten Feedbackprozessen ermöglicht die Identifizierung von Optimierungspotenzialen der Prozesse und Strukturen. Neben der flächendeckenden Bewertung der Lehrveranstaltungen durch die Studierenden sollen auch die Studiengänge und -bedingungen mittels quantitativer und qualitativer Erhebungen einbezogen werden. Außerhalb der vorgegebenen Feedbackstrukturen haben die Mitarbeiter(innen) und Studierenden in Form eines Ideen- und Beschwerdemanagements die Möglichkeiten, Vorschläge und Anregungen einzubringen. Um die Motive und Ursachen eines Studienabbruchs bzw. -wechsels zu erheben, werden

an den Pilotfakultäten Untersuchungen durchgeführt. Eine Längsschnittstudie zu den Einflussfaktoren auf den Studienerfolg ergänzt das Feedbacksystem.

- 5) Personalentwicklung/Hochschuldidaktik: Hochschuldidaktische Weiterbildung soll verpflichtend (z. B. bei Neuberufungen) bzw. auf freiwilliger Basis (z. B. Coachings für erfahrene Dozent(inn)en) erfolgen<sup>17</sup>.
- 6) Berichtswesen: Das bestehende Berichtswesen der TUM wird für ad hoc-Anfragen und für aktualisierte hochschulinterne Steuerungsgrößen weiterentwickelt (TUM 2008).

Im Sommersemester 2007 hat die TUM ein wettbewerbliches, extern begutachtetes Verfahren zur Verwendung von Studienbeiträgen unter paritätischer Beteiligung von Studierenden eingeführt (ebd.).

### *Qualitätssicherung in der Forschung*

Das QM-System der TUM im Bereich der Forschung zeichnet sich dadurch aus, dass die Wissenschaftler(innen) mittels hochschulinterner Dienstleistungen größtmögliche Unterstützung z. B. bei Antragsstellungen, insbesondere im internationalen Rahmen, erfahren und sie ohne bürokratische Hindernisse ihrer Forschungsarbeit nachgehen können. Das Konzept läuft unter der Formel „Freiheit + Service“ und wird am Institute for Advanced Studies (IAS) pilothaft durchgeführt. Die Einbindung hochrangiger internationaler Expert(inn)en in Peer-Reviews und Benchmarking soll die Orientierung an der internationalen Spitzenforschung sichern. Das Auswahlverfahren, individuell zugeschnittene Budgets und Services, Feedbackgespräche sowie Tätigkeits- und Finanzberichte bilden die Kernelemente der Qualitätssicherung im IAS (TUM 2008).

### **Beispiele aus anderen Bundesländern**

Im Folgenden werden drei Praxisbeispiele für das institutionelle QM vorgestellt und zwar die FU Berlin, welche insbesondere ihre Forschungsexzellenz erfolgreich weiterentwickelt hat, die Hochschule Fulda, eine der wenigen Hochschulen in Deutschland mit einem konsequent prozessorientierten Ansatz, und die Universität Mainz, welche ein Modellprojekt zur Systemakkreditierung durchgeführt hat.

---

<sup>17</sup> Die TUM verfügt mit der Carl von Linde-Akademie über ein eigenes Institut, das u. a. hochschuldidaktische Weiterbildung anbietet (Homepage der Carl von Linde-Akademie).

## **FU Berlin**

### *Funktionsweise des QM-Systems insgesamt*

Im Jahr 2004 begann die Hochschule mit dem Aufbau eines umfassenden QM-Systems mit der Bezeichnung „FUQM“. Darunter ist ein Total Quality Management (TQM)-Modell zu verstehen, das die strategische Qualitätssteuerung mit einer regelmäßigen Evaluation aller Organisationseinheiten nach dem „Zürcher Modell“<sup>18</sup> kombiniert. Beim FUQM handelt es sich um einen die gesamte Institution umfassenden Ansatz, dessen Umsetzung in eine Reihe grundlegender Reformschritte eingebettet ist. Diese sind teilweise selbst initiiert und teilweise durch die veränderte staatliche Hochschulsteuerung und damit einhergehende personelle Einschnitte<sup>19</sup> bedingt. Insgesamt setzt sich das FUQM aus folgenden Eckpunkten zusammen:

- neue Teilgrundordnung zur Reform der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen,
- Zielvereinbarungen,
- Indikatoren basierte Budgetierung,
- Kosten-Leistungs-Rechnung,
- Umstellung der Studiengänge auf BA/MA,
- strukturierte Promotionsausbildung in Graduiertenschulen,
- Wissensallianzen und Exzellenzcluster,
- Campuskonzentration,
- Kommunikationskonzept,
- Lehrevaluationen,
- Berufungskonzept.

Der Aufbau eines QM-Systems an der FU Berlin vollzieht sich allmählich, da er zugleich in das Alltagshandeln integriert werden soll und zudem das gesamte Steuerungssystem der Hochschule einbezieht. In 2004 wurde damit begonnen eine Stabsstelle für QM im Präsidialbereich einzurichten.

Mit Einsetzen des Exzellenzwettbewerbs im Jahr 2005 gerieten die Arbeiten am FUQM ins Stocken, da das Personal für den Exzellenzwettbewerb benötigt wurde. Für die nächste Amtsperiode (2007-2011) hat das Präsidium den Aufbau eines flächendeckenden QM wieder aufgenommen.

### *Qualitätssicherung in Studium und Lehre*

Über die genannten Eckpunkte hinaus werden weitere QM-Bausteine an der FU Berlin eingesetzt:

---

<sup>18</sup> Damit ist das institutionelle Evaluationssystem der Universität Zürich gemeint.

<sup>19</sup> Durch eine Reform der staatlichen Hochschulsteuerung im Bundesland Berlin wurden den operativen Gestaltungsmöglichkeiten der Hochschulen relativ enge finanzielle Grenzen gesetzt. So legte die FU Berlin im Jahr 1998 einen Strukturplan vor, der gemessen an der Ausstattung von 1990 einer Halbierung des Lehrkörpers gleichkam.

- Die Qualität der neuen BA/MA-Studiengänge wird sowohl durch deren Akkreditierung als auch durch die regelmäßig stattfindende studentische Lehrveranstaltungs-kritik nachgeprüft. Darüber hinaus werden die Studierenden zur Qualität der Studienorganisation in den Bachelorstudiengängen befragt. Als weiteres Analyseinstrument zur Erschließung von ‚Verbesserungspotenzialen‘ werden interne Evaluationen von Studium und Lehre genutzt. Die Ergebnisse der Lehrevaluations- und Akkreditierungsverfahren finden z. T. Eingang in die Zielvereinbarungen zwischen Präsidium und dezentralen Einheiten.
- Es wird ein Management-Informationssystem mit Daten aus hochschulinternen und hochschulexternen Quellen, wie z. B. Sonderauswertungen des Statistischen Bundesamtes, Rankings von DFG, CHE, FOCUS, Times Higher Education etc., Statistiken von Fördergesellschaften sowie dem DAAD, aufgebaut. Viele der Daten sind dem Management der dezentralen Einheiten über ein SAP-System zugänglich.
- Pilothaft werden Peer-Evaluationen von Dienstleistungsprozessen im Sprachenzentrum durchgeführt.
- Die FU Berlin ist als erste Hochschule Berlins als „familiengerecht“ zertifiziert worden und hat darüber hinaus das Gütesiegel „Total E-Quality“ für die erfolgreiche Durchführung von Gleichstellungsmaßnahmen erhalten.

### *Qualitätssicherung in der Forschung*

Als ein zentraler Motor für die Qualitätsentwicklung im Forschungsbereich wird das im Rahmen der Exzellenzinitiative ausgezeichnete Zukunftskonzept „Internationale Netzwerkuniversität“ betrachtet, mit dem die FU Berlin langfristig ihren Platz als internationale Spitzenuniversität sichern will.

Ein weiteres wichtiges Instrument zur Steigerung der Forschungsqualität ist die interne Forschungsförderung, bei dem die Forschungskommission der Hochschule richtliniengebunden Initiativmittel als Starthilfe bei der Drittmittelakquisition vergibt.

Die 2003 begonnene Fokussierung der Fächer auf spezifische Forschungsinhalte und Forschungsprofile wurde konsequent fortgesetzt.

Seit 2005 verfügt die FU Berlin über eine Forschungsdatenbank, die in die SAP-Systemlandschaft der Universität integriert und in dieser Form bundesweit einzigartig ist. Auch eine Internetpräsenz der Forschungsaktivitäten ist mittlerweile vorhanden.

Außerdem wurde ein internes Berichtswesen etabliert, das mit der Stärken-Schwächen-Analysen (SWOT-Analysen) der Fachbereiche gekoppelt ist.

Darüber hinaus wurde ein Vertragsmanagement eingeführt, das eine nachhaltige Betreuung der Verträge und deren Gestaltung gewährleistet. Damit steht den Wissenschaftler(inne)n ein weiteres Instrument für die effiziente Einwerbung von Drittmitteln zur Verfügung.

Alle zwei Jahre werden Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen und den Zentralinstituten abgeschlossen.

Im Fachbereich Physik werden pilothaft Peer-Evaluationen durchgeführt, um die Forschungsaktivitäten zu beurteilen.

## Hochschule Fulda

Die 1974 gegründete Hochschule Fulda (HFD) umfasst ca. 5.000 Studierende und 130 Professor(inn)en. Sie ist damit die kleinste staatliche Hochschule Hessens. Als erste Hochschule ihres Bundeslandes hat sie alle Studiengänge auf die Bachelor- und Master-Struktur umgestellt und akkreditieren lassen. Sie umfasst acht Fachbereiche, deren Spektrum von Sozial-, Wirtschafts-, Rechts, Ingenieur- und Naturwissenschaften bis zur Informationstechnik reichen.

Sie ist eine von vier Hochschulen, die im Rahmen des Stiftverbandsprojekts „Qualitätsmanagement an Hochschule“ gefördert werden<sup>20</sup>.

Im Jahr 2006 erhielt die Hochschule das Grundzertifikat „Familiengerechte Hochschule“.

### *Funktionsweise des QM-Systems insgesamt*

Bereits seit 1998 ist die Hochschule Fulda im Bereich Qualitätsmanagement aktiv. Das QM-System der HFD zeichnet sich durch seine IT-Unterstützung und konsequente Prozessorientierung aus. Grundgedanke ist, auf dem vorhandenen Instrumentarium der hochschulinternen Qualitätssicherung aufzubauen und dessen Bestandteile wirksam miteinander zu verknüpfen. Dies geschieht durch deren Einbindung in einen Regelkreis<sup>21</sup>. Vorbild dafür ist der Ansatz des EFQM. Da das EFQM-Modell kein Prozessmodell vorgibt, orientiert sich die HFD hier an der Norm DIN EN ISO 9000ff. Diese unterscheidet zwischen Kernprozessen, Führungs- und Ressourcenmanagementprozessen sowie Prozessen zur Messung, Analyse und Verbesserung von Ergebnissen.

Eine Prozesslandkarte ermöglicht dem Personal eine schnelle Einsicht in sämtliche Prozesse inklusive der begleitenden Unterlagen. Eine effiziente Dokumentensteuerung wird durch die Verknüpfung des QM-Systems mit dem content management system (cms) der Hochschule gewährleistet (Janssen/Sass 2008, S. 10).

Derzeit ist die HFD dabei, die strategische Planung und Entwicklung der Hochschule systematisch mit dem QM-System zu verknüpfen. Dies geschieht mit Hilfe eines abgewandelten Balanced Scorecard-Modells, der sogenannten „Quality Scorecard“. Beabsichtigt ist, einen strategischen Regelkreis zu schaffen, der mit einem operativen Regelkreis verbunden werden soll.

Die Einführung des hochschulweiten QM-Systems wird seit Herbst 2005 von einem dem Präsidium zugeordneten Lenkungsteam gesteuert. Auf Basis der Förderung durch den Stifterverband in 2008 wurde die Stabsstelle Strategisches Management und Qualitätsmanagement geschaffen (vgl. Homepage der HS Fulda).

<sup>20</sup> Die anderen drei Hochschulen sind die TU Braunschweig, Universität Mainz, Fachhochschule Münster. Näher dazu <http://www.stifterverband.de/>.

<sup>21</sup> Mit Qualitätsregelkreis ist im QM-Modell der HFD folgender Ablauf gemeint: Nachdem auf der Grundlage von strategischen Zielen eine Reihe von Maßnahmen geplant (Qualitätsplanung) und umgesetzt (Qualitätslenkung) worden sind, wird die Wirkung dieser Maßnahmen evaluiert (Qualitätssicherung) und es werden Verbesserungsmaßnahmen (Qualitätsverbesserung) abgeleitet, die wiederum den PDCA (Plan, Do, Check, Act)-Zyklus durchlaufen.

Der Abschluss der Implementierungsphase ist für 2010 anvisiert. Das Projekt wird wissenschaftlich vom ZQ der Universität Mainz (Zentrum für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung) begleitet. Die bereits angelaufene phasenweise Evaluation ermittelt die Wirkungen des QM-Systems auf die Hochschule und überprüft die Zielerreichung (Nickel 2007, S. 154f.). Die Bewertung des gesamten QM-Systems soll auf Basis eines Selbstbewertungsverfahrens gemäß dem EFQM-Modell gekoppelt mit Benchmarkings erfolgen (Janssen/Sass 2008, S. 11 f.).

### *Qualitätssicherung in Studium und Lehre*

Zur Qualitätssicherung in der Lehre haben alle Fachbereiche ein Feedback-System unter Verwendung unterschiedlicher Instrumente und Verfahren aufgebaut:

- Lehrevaluationen,
- Modulevaluationen,
- Absolvent(inn)enbefragungen,
- Akkreditierungen und Reakkreditierungen,
- Beteiligung an ENWISS<sup>22</sup>, CHE-Ranking, HIS-Studien,
- Erhebung von Leistungskennzahlen.

Alle zwei Jahre wird ein hochschulöffentlicher Evaluationsbericht erstellt, der die Ergebnisse und die Verbesserungsmaßnahmen, die aus der Lehrevaluation abgeleitet wurden, darstellt. Zur weiteren Verbesserung der Beratung und Betreuung von Studierenden wurden zum Wintersemester 2005/06 Mentor(inn)enprogramme eingeführt.

Alle Fachbereiche haben zudem Informationssysteme für Studierende eingerichtet.

Die seit Wintersemester 2007/08 erhobenen Studienbeiträge werden ausschließlich für Maßnahmen verwendet, die die Qualität von Studium und Lehre verbessern sollen. Diese Wirkung wird als Längsschnitt-Untersuchung im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des QM-Projekts für alle Studiengänge evaluiert.

### *Qualitätssicherung in der Forschung*

Im Forschungsbereich kann die HFD die höchsten Drittmiteleinahmen pro Professur aller hessischen Fachhochschulen ausweisen. Wie es in den Rahmenzielvereinbarungen mit dem Ministerium abgestimmt ist, bleibt dies Ziel für die nächsten Jahre (vgl. Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst 2002).

---

<sup>22</sup> Die HFD ist Mitglied im „Evaluationsnetzwerk Wissenschaft“ (ENWISS) und hat in diesem Rahmen zwei Peer-Review-Verfahren durchgeführt. ENWISS wurde 2001 auf Initiative der TU Darmstadt gestartet und hat inzwischen 15 Mitgliedshochschulen aus Hessen, Saarland, Rheinland-Pfalz und Thüringen. Diese haben sich auf ein Verfahrensmodell für Evaluationen verständigt. Mehr dazu unter: <http://www.enwiss.de/>.

## **Johannes Gutenberg-Universität Mainz**

Die Johannes Gutenberg-Universität Mainz ist heute mit rund 35.000 Studierenden, elf Fachbereichen und 560 Professor(inn)en-/Dozent(inn)enstellen die größte Universität im Bundesland Rheinland-Pfalz. Sie gehört ebenso wie die Hochschule Fulda zu den vier vom Stifterverband geförderten Hochschulen, welche bis 2010 ein möglichst umfassendes und vollständiges QM-System in ihrer Organisation implementiert haben sollen.

Im Rahmen der Exzellenzinitiative wird die Graduiertenschule „Materials Science in Mainz“ gefördert.

### *Funktionsweise des QM-Systems insgesamt*

Die Hochschule hat im Verlauf der 1990er Jahre damit begonnen, in umfassender Weise ein System der Qualitätssicherung aufzubauen, für das sie u. a. 2002 vom CHE als best practice-Hochschule ausgezeichnet wurde. In den zurückliegenden zehn Jahren sind mit Blick auf das hochschulinterne QM drei größere Innovationsprojekte durchgeführt bzw. begonnen worden.

Dabei handelt es sich zum einen um die Implementierung des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) als interne Evaluationseinrichtung zur Qualitätssicherung der Bereiche Studium, Lehre und Forschung. Das eingeführte Peer-Evaluationsverfahren ist inzwischen auch als „Mainzer Modell“ bekannt. Dieses sieht eine Verzahnung der Evaluation von Forschung und Lehre vor und untersucht folgende Aspekte:

- Organisation, Aufgaben und Ausstattung des Fachs  
(Ziele, Entwicklung, Personalstruktur, Kooperationen, Selbstverwaltung etc.)
- Studium und Lehre  
(Studienangebot und Studienziele, Studienorganisation und Studienberatung, Lehrpersonal, Studierendenzahlen und Studienverläufe etc.)
- Forschung  
(Forschungsrichtungen und Schwerpunktbildungen, Forschungsorganisation und Forschungsstruktur, Kooperationen, Forschungsleistungen etc.)
- Forschungs- und Lehrprofile der Fachvertreter(innen) (inkl. Juniorprofessor(inn)en und Habilitand(inn)en)

Als weiteres QM-Projekt wurde ein universitätsinternes strategisches Steuerungssystem in Anlehnung an die Prinzipien des New Public Management (NPM) bzw. des Neuen Steuerungsmodells (NSM) implementiert.

Außerdem führt die Universität seit 2006 ein Modellprojekt zur Systemakkreditierung durch. In diesem Zusammenhang entwickelte das ZQ ein Prozesshandbuch zur Qualitätssicherung und -entwicklung, in dem die Qualitätssicherungsverfahren für Forschung und Lehre auf der organisatorischen, der prozessualen und der Leitungsebene festgelegt und beschrieben werden. Ein Prozessmanagement im Sinne von Prozessbeschreibungen mit personeller Verantwortung ist im Rahmen der Systemakkreditierung für einzelne Teilbereiche geregelt und soll perspektivisch auf alle Prozessebenen ausgeweitet werden. Das Konzept intendiert darüber hinaus eine hohe Beteiligung der Betroffenen und Verantwortlichen bereits in der

Konzeptualisierungsphase. Es integriert nationale und internationale Standards (wie die „European Standards and Guidelines for Quality Assurance“ der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) und die „Standards für Evaluation“ der DeGEval) sowie das hochschulinterne Rahmenpapier des Senats „Aspekte guter Lehre“. Weiterhin werden die Qualitätssicherungsprozesse explizit am Leitbild der gesamten Universität ausgerichtet. Die Systemakkreditierung soll in den kommenden Monaten erfolgen.

Aktuell ist die Universität Mainz im Rahmen ihrer eingangs erwähnten Aktivitäten im Projekt des Stifterverbands dabei, ihr QM-System insbesondere im Bereich Datawarehouse weiterzuentwickeln.

### *Qualitätssicherung in Studium und Lehre*

Neben einer verbindlichen Regelung der Abläufe zur Entwicklung und Einführung von Studiengängen sieht das Modellprojekt eine studiengangsbegleitende Qualitätssicherung vor, um eine kontinuierliche Einschätzung und Optimierung von Studium und Lehre zu ermöglichen. Dies soll mit dem breit angelegten Repertoire an Instrumenten erfolgen, das bereits an der Universität Mainz etabliert ist. Dazu gehören vor allem:

- studentische Lehrveranstaltungskritik,
- Absolvent(inn)enbefragung,
- Evaluation der Juniorprofessor(inn)en,
- Angebote zur didaktischen Weiterqualifizierung,
- Angebote zum individuellen Coaching,
- Studieneingangsbefragung (optional).

Besonderes Merkmal beim Modellprojekt Systemakkreditierung ist der Einbezug von Gutachter(inne)n bereits während der Ausarbeitung von Studienprogrammkonzepten, womit Fehlentwicklungen bereits in der Konzeptphase identifiziert werden und diesen entgegen gewirkt werden kann. Im Gegensatz zu einer ex-post-Bewertung, bei der eingeschliffene Fehler nur mit relativ hohem Aufwand verändert werden können, reduziert das frühzeitige Eingreifen den Aufwand um ein Vielfaches.

### *Qualitätssicherung in der Forschung*

Zur Förderung vorhandener und zum Ausbau bestehender Potenziale in der Forschung hat sich die Universität Mainz in ihrem Strategiekonzept zur Schwerpunktsetzung im Forschungsbereich verpflichtet. Insbesondere die Antragsprojekte im Rahmen der Exzellenzinitiative haben sich als Motor für eine weitere Profilierung der Forschungsaktivitäten auch ohne Berücksichtigung bei der Förderung erwiesen<sup>23</sup>. So wurde in der ersten Förderrunde für die Teilnahme an der Exzellenzinitiative ein Zukunftskonzept erarbeitet, in dessen Zentrum die Bildung einer neuen, fachbereichsübergreifenden Einrichtung zur „Profilbildung und

---

<sup>23</sup> Die Universität Mainz konnte in der ersten Antragsrunde zur Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder in keiner der Förderlinien reüssieren. In der zweiten Antragsrunde der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder ist sie mit drei Graduiertenschulen in die engere Wahl gekommen, von denen „Materials Science in Mainz“ gefördert wird.

Förderung der universitären Spitzenforschung“ stand. Obwohl die Universität Mainz für dieses Vorhaben keine Finanzierung erhielt, wurde es in Form des Gutenberg-Forschungskollegs (GFK) realisiert.

Die Graduiertenschule „Materials Science in Mainz“ wird im Rahmen der Exzellenzinitiative gefördert.

Weiterhin tragen ein universitätsinternes Förderprogramm zur Schwerpunktbildung sowie die Gutenberg-Akademie zur Stärkung des Forschungsprofils bei.

## Externe Qualitätsprüfung durch Akkreditierung

### Ausgangslage Bayern

Im Bayerischen Hochschulgesetz ist die Akkreditierung von Studiengängen, Lehrevaluationen und Zielvereinbarungen im Absatz 10 geregelt. Die Akkreditierung stellt keine anfängliche Grundvoraussetzung zur staatlichen Genehmigung eines Studienganges dar, die Hochschulen sind aber verpflichtet, die Akkreditierung bis zu einem bestimmten Zeitpunkt dem Ministerium vorzulegen<sup>24</sup>. Von den 581 Bachelorstudiengängen (Wintersemester 2008/09) der bayerischen Hochschulen sind lediglich 94 aktuell akkreditiert, was einem prozentualen Anteil von 16% entspricht. Bei den Masterstudiengängen sind mit 108 von insgesamt 419 Studiengängen 26% akkreditiert. Im bundesweiten Vergleich, bei dem bei beiden Studiengangstypen die Akkreditierungsquote fast 50% beträgt, liegt Bayern damit insbesondere im Bachelor-Bereich deutlich unter dem Schnitt (vgl. Akkreditierungsrat 2009 und StMWFK 2009). Dies begründet sich insbesondere durch die im bundesweiten Vergleich langsame Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse. Mittlerweile ist jedoch ein starkes Anziehen bei der Durchführung von Akkreditierungsverfahren der bayerischen Hochschulen zu beobachten<sup>25</sup>.

### Entwicklung des deutschen Akkreditierungssystems

Anderthalb Jahre nach Einführung der Systemakkreditierung hat bisher noch keine deutsche Hochschule von dieser Option Gebrauch gemacht. Die erste Hochschule, die einen solchen Versuch unternimmt, wird nach dem bisherigen Stand die Universität Mainz sein (vgl. *Abschnitt Beispiele aus anderen Bundesländern*). Diese hat sich insgesamt drei Jahre darauf vorbereitet, auf Basis eines bereits sehr weit entwickelten QM-Systems. Die wenigsten Hochschulen verfügen über ein funktionierendes QM-System und fürchten, dass sie die vielfältigen Kriterien des Akkreditierungsrates nicht erfüllen. Der überwiegende Teil der Hochschulen muss, um eine Systemakkreditierung bestehen zu können, einen erheblichen personellen und finanziellen Aufwand betreiben, der unter Umständen mehrere Jahre in Anspruch nimmt.

Vor diesem Hintergrund wird in Deutschland u. a. diskutiert, ob es nicht besser wäre, die Systemakkreditierung, welche mittels eines „Ja“-/„Nein“-Votums über die Zulassung oder Nicht-Zulassung eines QM-Systems entscheidet, durch ein Quality Audit/Institutional Audit zu

<sup>24</sup> Telefonische Auskunft des StMWFK vom 20.08.2009.

<sup>25</sup> Telefonische Auskunft des StMWFK vom 10.09.2009.

ersetzen. Dieses ist für Hochschulen verpflichtend, ist aber nicht primär eine Zulassungsentscheidung sondern eine externe Prüfung mit anschließenden Verbesserungsempfehlungen bzw. Auflagen zur Verbesserung. Ein weiterer Kritikpunkt sowohl an der System- als auch der Programmakkreditierung in Deutschland ist, dass die Gebühren, welche die privaten Agenturen erheben, inzwischen ein sehr hohes Maß erreicht haben und die Kosten voll zu Lasten der Hochschulen gehen.

### **Good Practice-Beispiele für Systeme externer Qualitätsprüfung in Europa**

Im Folgenden werden sechs Beispiele nationaler Qualitätssicherungssysteme im europäischen Ausland synoptisch miteinander verglichen. Ziel ist, Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie Entwicklungstrends deutlich zu machen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen dazu genutzt werden, Stand und Veränderungsnotwendigkeiten des deutschen Akkreditierungssystems zu diskutieren.

Die nachfolgende Synopse beleuchtet folgende Aspekte:

- 1) Die Systemakkreditierung ist ein Verfahren, das europaweit nur in Deutschland praktiziert wird. Die QS-Systeme der ausgewählten Vergleichsländer zeigen, dass dort andere Verfahren zur externen Prüfung eingesetzt werden. Der Trend geht in Richtung Quality Audits (Evaluation des QM-Systems mit beratendem Charakter) und eines darauf aufbauenden Institutional Audits (Evaluation der Leistungsfähigkeit der gesamten Hochschulorganisation) oder einer Institutionellen Akkreditierung (Zulassung der Hochschule durch den Staat; vgl. z. B. Schweiz).
- 2) Programmakkreditierungen besitzen verglichen mit Deutschland im europäischen Ausland bei weitem nicht so einen hohen Stellenwert.
- 3) Anders als in Deutschland, wo es ein stark diversifiziertes System an privaten Akkreditierungsagenturen gibt, existiert in den dargestellten Beispielländern in der Regel eine staatlich angebundene Organisation, welche die externe Qualitätsprüfung vornimmt. Ausnahmen sind die Niederlande und Österreich. In den Niederlanden gibt es – ähnlich wie in Deutschland – um die Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) einen Kranz privater Agenturen, welche die Hochschulen beim Durchlaufen der Verfahren unterstützen. In Österreich gibt es zwei staatliche Behörden (Österreichischer Fachhochschulrat (FHR) und Akkreditierungsrat für private Universitäten) und eine private Einrichtung, welche von den Hochschulen, dem Ministerium etc. getragen wird. Es ist allerdings von politischer Seite geplant, diese drei Organe qua Gesetz zu einer Einrichtung zu verschmelzen.
- 4) In Ländern, welche die externe Qualitätsprüfung als primär staatliche Aufgabe betrachten, hat das unmittelbare Auswirkungen auf die Kosten, die den Hochschulen entstehen. Diese werden entweder ganz oder teilweise vom Staat getragen und sind insgesamt moderat. In Deutschland dagegen entstehen vergleichsweise hohe Kosten, welche alleine von den Hochschulen getragen werden müssen.

### Synoptischer Vergleich nationaler Systeme externer Qualitätsprüfung im Hochschulbereich

	Schweiz	Norwegen
<b>Beteiligte Organe/Rechtslage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OAQ (unabhängig) und derzeit 5 anerkannte Akkreditierungsagenturen für Akkreditierungen an FHs</li> <li>• Hochschulgesetz wird derzeit überarbeitet</li> <li>• die Akkreditierungsentscheidung fällen die Schweizer Universitätskonferenz (SUK) bzw. das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement (EVD) auf Empfehlung des OAQ oder einer anerkannte Agentur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NOKUT (unabhängig)</li> <li>• das Ministerium für Bildung und Forschung entscheidet über die Akkreditierung</li> </ul>
<b>Verfahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quality Audit</li> <li>• mit dem neuen Gesetz soll die institutionelle Akkreditierung für alle Hochschulen verpflichtend und die Programmakkreditierung freiwillig sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluierung des internen Qualitätssicherungssystems</li> <li>• Institutionelle und Programmakkreditierung</li> <li>• Institutional Audit</li> <li>• weitere Evaluierungen</li> </ul>
<b>Verfahrensablauf</b>	<p>Quality Audits (summarisches Verfahren):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selbstbeurteilung</li> <li>2. Vor-Ort-Visite</li> <li>3. Schlussbericht</li> </ol> <p>Institutionelle Akkreditierung und Programmakkreditierung:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selbstbeurteilung</li> <li>2. externe Begutachtung</li> </ol>	<p>internes QS-System:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumentation und Darstellung des QS-Systems</li> <li>2. externe Begutachtung</li> <li>3. Bericht</li> </ol> <p>Institutionelle Akkreditierung:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bewerbung</li> <li>2. externe Begutachtung</li> <li>3. Kommentierung der Begutachtung</li> </ol>
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmakkreditierung: 17.700 € – 19.700 €</li> <li>• Institutionelle Akkreditierung und Quality Audit: ca. 23.000 €</li> <li>• Universitäten: 50% der Kosten übernimmt der Bund, 50% über die Beitragsfinanzierung der OAQ</li> </ul> <p>Fachhochschulen: 100% der Kosten übernimmt der Bund</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmakkreditierung: 31.000 € pro Programm + 30% für jedes weitere Programm</li> <li>• Institutional Audit: 10.000 €</li> <li>• Die Kosten werden sowohl für staatliche als auch für private Institutionen vollständig vom Ministerium für Bildung und Forschung getragen</li> </ul>

	<b>Finnland</b>	<b>UK</b>
<b>Beteiligte Organe/Rechtslage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FINHEEC (unabhängig), entscheidet auch über Bestehen oder Nicht-Bestehen eines Audits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• QAA (unabhängig), entscheidet auch über Bestehen oder Nicht-Bestehen eines Audits</li> </ul>
<b>Verfahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits der QS-Systeme</li> <li>• Evaluierung von Exzellenzzentren</li> <li>• Studiengang- und themenspezifische Evaluierungen/Akkreditierungen insb. von Weiterbildungsprogrammen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je nach Teilstaat und Institution bietet die QAA eine Vielzahl von Review-Verfahren an</li> <li>• Schwerpunkt liegt auf Institutional Audits</li> </ul>
<b>Verfahrensablauf</b>	<p>Audit (mehrstufiges Verfahren, u. a.):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erstellung von Audit-Materialien</li> <li>2. Vorab-Meeting</li> <li>3. Audit-Visit</li> <li>4. Audit-Report</li> </ol>	<p>Institutional Audit (mehrstufiges Verfahren, u. a.):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorgespräch</li> <li>2. Briefing Paper und Briefing Visit</li> <li>3. Audit Visit</li> <li>4. Mid-cycle follow up nach 3 Jahren</li> </ol>
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit: 40.000 € – 60.000 €</li> <li>• Akkreditierung: 1.005 € pro Programm</li> <li>• Die Hochschulen tragen bislang die Kosten für Akkreditierungen; das Bildungsministerium finanziert den FINHEEC (Budget 1,4 Mio. €)</li> </ul> <p>Kostenübernahme der Hochschulen vorauss. nach 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmakkreditierung: 31.000 € pro Programm + 30% für jedes weitere Programm</li> <li>• Institutional Audit: 10.000 €</li> <li>• Die Kosten werden sowohl für staatliche als auch für private Institutionen vollständig vom Ministerium für Bildung und Forschung getragen</li> </ul>

	<b>Niederlande</b>
<b>Beteiligte Organe/Rechtslage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NVAO (unabhängig) und Qualitätssicherungsagenturen (Programmakkreditierungen)</li> <li>• NVAO entscheidet über die Akkreditierung</li> <li>• derzeit wird ein neues Akkreditierungssystem erarbeitet, in dem Institutional Audit und Programmakkreditierung parallel laufen</li> </ul>
<b>Verfahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initial Accreditation</li> <li>• Akkreditierung</li> </ul> neu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutional Audit mit               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limited Programme Assessment oder</li> <li>- Extensive Programme Assessment</li> </ul> </li> </ul>
<b>Verfahrensablauf</b>	Akkreditierung und Initial Accreditation (mehrstufiges Verfahren, u. a.): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstevaluierung bzw. Antragstellung</li> <li>• externe Begutachtung (bei Akkreditierung durch QS-Agentur)</li> </ul> Voraussetzung für Initial Accreditation: Macro-Efficiency-Check  Institutional Audit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstbewertung</li> <li>• 2 externe Begutachtungen</li> <li>• Limited oder Extensive Programme Assessment</li> </ul>
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initial Accreditation: bis 10.000 €</li> <li>• Programmakkreditierung: 500 € an die NVAO + bis zu ca. 20.000 € an QS-Agentur</li> <li>• Institutional Audit: 10.000 € bis 30.000€</li> <li>• die Hochschulen tragen die Kosten</li> <li>• wahrscheinlich werden die Kosten f. d. Institutional Audit zu 50% vom Bildungsministerium getragen</li> </ul>

	Österreich		
<b>Beteiligte Organe/Rechtslage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AQA:</b> Zertifizierung für öffentliche Universitäten, Fachhochschulen, Privatuniversitäten und PHs</li> <li>• Akkreditierungsentscheidung fällt die AQA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fachhochschulrat (FHR):</b> Akkreditierungen für FHs</li> <li>• Akkreditierungsentscheidung fällt der FHR; der Bundesminister genehmigt die Akkreditierung</li> <li>• aktuelle Überarbeitung der Evaluierungsverordnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Akkreditierungsrat (AR):</b> Akkreditierung von Privatuniversitäten</li> <li>• Akkreditierungsentscheidung fällt der AR; der Bundesminister genehmigt die Akkreditierung</li> </ul>
<b>Verfahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits</li> <li>• Begleitung + Entwicklung von QM-Prozessen (verpflichtend für Hochschulen)</li> <li>• Evaluierung und Zertifizierung von Studienprogrammen</li> <li>• Analysen + Benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akkreditierung, Re-Akkreditierungen und Evaluierung von FH-Studiengängen und FH-Institutionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akkreditierung von Privatuniversitäten (staatliche Anerkennung)</li> <li>• Akkreditierung von Studiengängen</li> </ul>
<b>Verfahrensablauf</b>	<p>Evaluierungen (von Studienprogrammen und institutionelle E. an FHs + Unis):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstevaluierung</li> <li>• externe Begutachtung</li> <li>• Stellungnahme</li> <li>• Follow-Up</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstevaluierung</li> <li>• externe Begutachtung</li> <li>• Stellungnahme</li> <li>• Follow-Up</li> </ul> <p>Notwendige Selbstevaluierungsverfahren vor der Re-Akkreditierung</p>	<p>Vorbereitungsphase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung</li> <li>• Projektpräsentation</li> </ul> <p>Verfahren (mehrstufiges Verfahren, u. a.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antrag und Prüfung</li> <li>• externe Begutachtung</li> <li>• Entscheidung und Genehmigung</li> </ul>
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Kosten für die Verfahren werden zu 100% von den Hochschulinstitutionen getragen</li> <li>• über die Höhe der Kosten erteilt die AQA keine Auskunft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die FHs tragen keine Kosten außer für die Selbstevaluierungen (Beauftragung einer externen Agentur für Selbstevaluierung vor der Re-Akkreditierung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Einrichtung trägt nur die Kosten für die Sachverständigen (Reisekosten, Honorar usw.): ca. 7.000 €</li> </ul>

## Studie 2: Die künftige Rolle eines Wissenschaftsministeriums

### Drei generelle Vorbemerkungen

- Im Folgenden werden idealtypische Veränderungsbedarfe vorgeschlagen, ohne Differenzierung nach landesspezifischen Besonderheiten oder bereits erfolgten Veränderungen. Das vorliegende Kapitel nimmt eine übergeordnete Sicht ein und beschränkt sich bewusst nicht auf die bayerische Perspektive – die konkrete Anwendung auf Bayern leisten die darauf aufbauenden Handlungsempfehlungen.
- Zu den meisten dieser Fragestellungen liegen bislang keine Erhebungen oder Studien vor. Wesentliche Impulse verdankt das Papier aber einer Serie von Interviews, die mit zahlreichen Vertreter(inne)n deutscher und ausländischer Wissenschaftsministerien geführt wurden. Ein erster Stand der vorliegenden Überlegungen wurde zudem im Oktober 2009 in einem international besetzten Workshop mit Vertreter(inne)n aus Hochschulmanagement, Wissenschaft und Verwaltung diskutiert.
- Es ist kein Land bzw. Wissenschaftsministerium bekannt, das bezogen auf die behandelten Aspekte insgesamt als best practice anzusehen ist. Dementsprechend sollen die angeführten Beispiele aus der Praxis jeweils nur einzelne Aspekte beleuchten.

### Einführung

Deutsche Hochschulen agieren nunmehr seit gut einem Jahrzehnt unter deutlich veränderten Rahmenbedingungen, die auch Ausdruck eines neuen, sich immer noch wandelnden Verhältnisses zwischen Staat und Hochschulen sind: Erweiterte rechtliche Handlungsspielräume gewähren den Hochschulen umfangreiche Freiheiten, mit denen eine weitaus stärkere Eigenverantwortung korrespondiert: Hochschulen sollen zunehmend autonom handeln im Sinne sich selbst leitender und gestaltender, sich selbst nach individuellen Traditionen und Stärken profilierender Organisationen. Einer der zentralen Transmissionsriemen des Reformprozesses stellt dabei länderübergreifend die Anwendung des New Public Management-Ansatzes im Bereich der Hochschulsteuerung dar: Die Einführung von Zielvereinbarungen, formelgebundener Mittelvergabe oder neuen Formen der Rechenschaftslegung tritt an die Stelle von Erlassen, Genehmigungen und Detailsteuerung und hat deutliche Rückwirkungen auf die interne Steuerung von Hochschulen.

Bei diesen Reformen wurden, so die These, die deutschen Wissenschaftsministerien<sup>26</sup> in dreierlei Hinsicht übersehen:

- Hochschulautonomie ist nur dann ein tragfähiges Konzept, wenn die Erreichung gesellschaftlicher Ziele gewährleistet werden kann. Staat und Ministerien müssen dafür einstehen; es gibt aber noch keine hinreichende Debatte darüber, in welcher Form sie dies adäquat und autonomiewahrend durchsetzen können.

---

<sup>26</sup> Im Folgenden beziehen wir den Begriff „Wissenschaftsministerium“ ausschließlich auf *Landesministerien*, in deren Zuständigkeit Wissenschaft und Forschung fallen. Die Rolle des Bundes sowie die unterschiedlichen Zuschnitte im Detail werden zunächst ausgeblendet.

- Mit den Reformen wurde zwar klargestellt, welche Aufgaben im New Public Management (NPM) bei den Ministerien entfallen, welches aber die verbleibenden ‚Kernaufgaben‘ sind und welche neuen Rollenbilder und/oder Organisationsformen für Ministerien aus dem Reformprozess adäquat resultieren, ist nicht annähernd ähnlich deutlich diskutiert oder festgelegt worden.
- Die Veränderung der Beziehungen zwischen Ministerium und Hochschule hat die Hochschule im Innern drastisch verändert, aber offensichtlich nicht in gleichem Umfang die Ministerien.

Dem Paradigmenwechsel in den Steuerungsinstrumenten und Governance-Strukturen von Hochschulen folgte, wenn der Eindruck nicht täuscht, insofern bisher nur eine partielle Reform von Aufgabenbild, Rolle und Organisation des ‚Gegenübers‘ Wissenschaftsministerium. Im Sinne der Ganzheitlichkeit der Reform bzw. der Konsistenz und des Erfolgs des Ansatzes müssen daher auch die Wissenschaftsministerien in den Blick genommen werden. Eine exzellente Steuerung der Hochschulentwicklung und ein Erreichen gesellschaftlich, politisch und wissenschaftlich definierter Ziele können nur Partner gewährleisten, die auf beiden Seiten in Aufgaben, Rollenbild und Organisationsstruktur die intendierte Reformlogik unterstützen und tatsächlich auch ‚leben‘. Dabei geht es nicht darum, aus einem ‚schlechten‘ ein ‚gutes‘ Verhältnis zwischen Ministerium und Hochschulen zu machen, sondern aus einem eher einseitig modifizierten ein ausgewogenes und austariertes, das die Rolle der Ministerien würdigt.

In diesem Kontext ist zu berücksichtigen, dass aus Sicht eines Wissenschaftsministeriums und seiner Mitarbeiter(innen) die bislang umgesetzte Hochschulreform nicht selten als Verlust bringend und vielleicht sogar bedrohlich empfunden wird. Denn die damit verbundene Abgabe traditioneller Zuständigkeiten und Kompetenzen geht häufig nicht nur mit einem Personalabbau einher, sondern es steht in den meisten Wissenschaftsministerien der Länder auch keine explizite, positive Definition zur Verfügung, wie Aufgaben, Rolle oder Leitbild des Wissenschaftsministeriums in Zukunft aussehen könnten. In dieser Situation besteht verständlicherweise die Neigung, bei unzureichender Entwicklung der neuen Steuerung die ‚alten‘ Steuerungsansätze wieder aufleben zu lassen.

Ob die Annahmen in dieser Form empirisch zutreffen, ist bislang nicht untersucht worden. Das vorliegende Kapitel bereitet mithin an manchen Stellen ‚Neuland‘ auf bzw. dient in erster Linie dazu, die aufgeworfenen Fragen (Kernaufgaben, neues Selbstverständnis, Organisationsformen...) entlang zentraler Thesen und Themenfelder systematisch aufzubereiten.

Vor diesem Hintergrund sollen folgende Themen prioritär behandelt werden:

- Durchführung eines inhaltlichen ‚Selbstreflexionsprozesses‘: Die zukunftsorientierten Kernaufgaben, die damit verbundenen Rollen und ein explizites, ggf. neu zu schaffendes „Selbstverständnis“ des Ministeriums sind zu definieren.
- Identifikation und Analyse der zur Wahrnehmung der Kernaufgaben nötigen Steuerungsinstrumentarien und Entscheidungskompetenzen: Es wird nach den angemessenen Formen der Zusammenarbeit des Wissenschaftsministeriums mit den autonomer gewordenen Hochschulen gefragt – im Hinblick auf die Instrumente, vor allem aber auch im Hinblick auf deren Nutzung, d. h. deren Auswahl, Kombination und situative Ausgestaltung im praktischen Gebrauch durch die konkret verantwortli-

chen Mitarbeiter(innen). Zudem muss nach den notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen gefragt werden, welche die angestrebten Formen der Zusammenarbeit ermöglichen und absichern.

- Ministeriumsinterne Veränderungen: Hier ist die Frage zu erörtern, welche internen Veränderungen sich aus der veränderten Aufgabenstellung und dem identifizierten „Rollenbild“ im Hinblick auf Organisation, Personal und Kultur ergeben.

## **Kernaufgaben und mögliche Rollen eines Wissenschaftsministeriums**

Viele Wissenschaftsministerien haben in den letzten Jahren nach und nach traditionell staatliche Aufgaben und Zuständigkeiten abgegeben. Staatliche Detailsteuerung wurde abgebaut bzw. zurückgefahren, zum Beispiel:

- Reduzierung der Fach- auf die (eingeschränkte) Rechtsaufsicht,
- Abgabe von Kompetenzen im Bereich des Personals, der Finanzen und der Organisation an die Hochschulen,
- Delegation strategischer Kompetenzen und Entscheidungen über die Einsetzung von Hochschulleitungen an Hochschulräte.

Nach diesen ‚gewollten Verlusten‘ bzw. Veränderungen kommt es aktuell darauf an, die verbleibenden oder neu hinzukommenden staatlichen Aufgaben eines Wissenschaftsministeriums zu definieren. Die Wissenschaftsministerien haben sich durch die zurückliegenden Reformen nicht überflüssig gemacht, sondern ihnen sind implizit neue Rollen zugewachsen, die im Dienste eines zielorientierten Handelns und eines tragfähigen Konzepts für die Zukunft explizit formuliert werden sollten. In diesem Sinne gilt es, ein konsistentes Selbstverständnis für die Praxis zu entwerfen und umzusetzen, mit dem sich möglichst alle internen Mitarbeiter(innen) identifizieren können, das extern auf Verständnis und Akzeptanz stößt und das den Akteur(inn)en auf allen Seiten Orientierung für die nächsten Jahre gibt. Idealerweise wäre es gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und unter Einbeziehung von Hochschulleitungen und Hochschulräten (ggf. weiterer Stakeholder) zu entwickeln. Im Folgenden sollen mögliche Eckpfeiler – eine Musterlösung dürfte es nicht geben – einer neuen Aufgaben- und Rollenbeschreibung umrissen und erläutert werden.

### **Kernaufgaben eines Wissenschaftsministeriums**

Die Identifikation der aktuellen ministeriellen Kernaufgaben orientiert sich grundlegend an der Frage, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Wissenschaftsministeriums unverzichtbar und nicht delegierbar sind. Anders formuliert ist zu definieren, wo das Ministerium der Autonomie der Hochschulen zwingend Grenzen setzen muss, damit es seiner Gesamtverantwortung gerecht werden kann und gesellschaftliche und politische Ziele erreicht werden können.

Die Aufgaben eines Wissenschaftsministeriums lassen sich sowohl anhand des Bezugssystems als auch anhand der inhaltlichen Aufgabenstellung systematisieren. Es sind drei Aufgabenebenen zu unterscheiden:

- hochschulische Ebene: ein Wissenschaftsministerium pflegt den Einzelkontakt und (Vertrags)Beziehungen zu den ihm zugeordneten Hochschulen und den landesweiten Hochschulverbänden.
- landesinterne Ebene: Darüber hinaus führt ein Wissenschaftsministerium aus einer übergeordneten Perspektive heraus die Abstimmungen mit anderen Politikbereichen in der Staatsregierung, dem Parlament, mit dem Rechnungshof und anderen Einrichtungen.
- länderübergreifende Ebene: in Deutschland (Kultusministerkonferenz, Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, Wissenschaftsrat) und Europa vertritt das Wissenschaftsministerium einerseits das heimische Hochschul- und Wissenschaftssystem, trägt aber andererseits auch Informationen und Entscheidungen aus diesen Institutionen in das heimische Wissenschaftssystem hinein.

In der Folge der Delegation von Aufgaben auf die Hochschulen haben sich die Gewichte dieser Aufgabenebenen in den letzten Jahren in Richtung der landesinternen und länderübergreifenden Ebenen hin verschoben. Im Ergebnis einer Analyse der aktuellen Aufgabstellungen eines Wissenschaftsministeriums sollen nachfolgend sechs inhaltliche Bereiche unterschieden werden:

- 1) Interessenvertretung für das Wissenschaftssystem,
- 2) Landesplanung und zielbezogene Steuerung,
- 3) Rahmensetzung,
- 4) Finanzierung,
- 5) Aufsicht und Controlling sowie
- 6) subsidiäre Services und Beratung.

### *Übergreifende Interessenvertretung für das Wissenschaftssystem*

Es ist genuine Aufgabe des Wissenschaftsministeriums, „Anwalt des Wissenschaftssektors“ zu sein (nicht jedoch unreflektierter Lobbyist). In den unabdingbaren Aufgabenbereich eines Wissenschaftsministeriums gehört daher landesintern die Abstimmung mit anderen Ressorts (auch über das „Stark-Machen“ der Wissenschaft gegenüber dem Finanzressort hinaus; v. a. für die Fachhochschulen ist etwa auch der Kontakt zum Wirtschaftsministeriums bedeutsam) und national die Abstimmung mit und Interessenvertretung gegenüber anderen Ländern, z. B. im Rahmen der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz, der Kultusministerkonferenz und des Wissenschaftsrates. Hinzu kommen Abstimmungen mit dem Bund (gegenüber dem das Landeswissenschaftsministerium u. a. für das von ihm favorisierte Verhältnis von Hochschulen zu außeruniversitären Forschungseinrichtungen eintreten muss) sowie die Interessenwahrnehmung in Richtung EU und Rechnungshof.

Abzuwarten ist, ob das Ministerium weiterhin in vielen Bereichen ‚Wortführer der Hochschulen‘ bleibt oder ob die Hochschulen sich in Zukunft über stärkere Landesrektorenkonferenzen, ggf. andere Verbundformen und eine starke Hochschulrektorenkonferenz weiter emanzipieren. Abgesehen davon, dass ein Ministerium sich mit „den“ Hochschulen bei starken Verbänden leichter abstimmen kann und auch eine systematische Beteiligung der Hochschulen einfacher sein dürfte (z. B. über spezialisierte Arbeitsgruppen), ergibt sich –

insbesondere bei entsprechender Arbeitsfähigkeit einer Geschäftsstelle – auch leichter die Möglichkeit, komplexere Entscheidungen in die gemeinsame Eigenverantwortung „der Hochschulen“ zu stellen.

### *Landesplanung und zielbezogene Steuerung*

Wettbewerb ist gut und richtig, kann aber nicht alle Probleme lösen – und nicht immer deckt die Summe der Eigeninteressen alle gesellschaftlichen Notwendigkeiten ab. Die Entwicklung einer längerfristigen hochschulübergreifenden Gesamtstrategie durch das Wissenschaftsministerium ist daher unentbehrlich. Das Wissenschaftsministerium hat eine Steuerungsfunktion bezogen auf die weitgehend autonom handelnden Hochschulen in seinem Zuständigkeitsbereich auszuüben. Es fungiert als ‚Wahrer gesellschaftlicher Zielsetzungen‘ (z. B. Diversity).

Auf Seiten des Wissenschaftsministeriums liegt unabdingbar ebenfalls die strukturpolitische Gesamtverantwortung, auch für die Gestaltung des „Gesamtprofils“ des Landes im Wettbewerb. Zugleich ist ein Ministerium aber auf die Mitwirkung der Hochschulen angewiesen und ist in diesem Sinne ein ‚strategisches Zentrum mit Rückkoppelungsbedarf‘. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang folgende konkrete Verantwortungsbereiche:

- Die Sicherstellung regional ausgewogener Angebotsstrukturen und damit verbundene Ressourcenallokation (abgestimmtes Gesamtbild: welche Fächer sollen wo angeboten werden?); ggf. Fragen der Zusammenlegung/Zusammenarbeit von Standorten;
- Forschungspolitik als Strukturpolitik; Standortfragen im Spannungsfeld Regionalpolitik vs. Wissenschaftspolitik (entscheidend dabei: die Frage der „kritischen Größe“);

### *Beispiele:*

- *In Niedersachsen besteht seit 1997 die ‚Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (WKN<sup>27</sup>)‘ als unabhängiges Expert(inn)engremium, das die niedersächsische Landesregierung und die landesfinanzierten Wissenschaftseinrichtungen in Fragen der Wissenschafts- und Forschungspolitik berät (Forschungsevaluation und Ableitung grundlegender Strukturentscheidungen). Sie wurde in Abstimmung mit der Landeshochschulkonferenz (LHK) auf Dauer eingerichtet. Verwaltungstechnisch ist die Geschäftsstelle der WKN dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) angegliedert. Über die WKN greift das MWK, was differenziert zu bewerten ist, jenseits der Setzung von Standards der Qualitätssicherung weitreichend in akademische Kernfragen ein.*
- *Mit dem Ziel, die institutionellen Strukturen im dänischen Hochschul- und Wissenschaftssektor zu stärken, wurden im Jahr 2006 Optionen zur Fusion verschiedener Einrichtungen geprüft. Im Zentrum dieser Prüfung stand die Abschätzung von Synergieeffekten in den Bereichen internationaler Forschungswettbewerb, Einwerbung internationaler Forschungsmittel, Forschungs- und Innovations-transfer, Ausbildungsleistung und -qualität sowie Dienstleistungen für öffentliche Institutionen. Im Ergebnis wurden 25 staatliche Hochschulen und Forschungs-*

<sup>27</sup> Vgl. [www.wk.niedersachsen.de](http://www.wk.niedersachsen.de)

*einrichtungen auf Basis freiwilliger Vereinbarungen zu elf größeren Einheiten fusioniert. Heute entfallen 97% der staatlich geförderten Forschungsaktivität auf sieben dänische Universitäten, die über eine neue strategische Ausrichtung und exzellente Forschungsprofile verfügen.*

- Die Sorge um landespolitisch bedeutsame Studienangebote (z. B. ‚Orchideenfächer‘, die für die Identität eines Landes als unverzichtbar angesehen werden), die nachfrageunabhängig aufrechtzuerhalten sind;
- Entscheidungen über größere Investitionen und Prioritäten im strategischen Baubereich;
- Klärung strategischer fachlicher Akzente (z. B. Definition inhaltlicher „Zukunftsfelder“ über die Definition mehrjähriger fachlicher Entwicklungslinien, Prioritäten und Schwerpunktsetzungen). Dies kann, wie später diskutiert wird, auf unterschiedlich prägende Weise erfolgen: über eine „eigenmächtige, direktive Festlegung“, unter weitgehend gleichberechtigter Beteiligung der Hochschulen, als Moderation hochschulischer Entscheidungsprozesse oder sogar nur als abwartende Reaktion gegenüber den individuellen Festlegungen der Hochschulen;
- Die Behandlung kapazitärer Fragen (Entscheidung über die Größe des Wissenschaftssystems; Entscheidung über die vorgehaltene Vielfalt – z. B. Medizinische Hochschule im Land? –; Entscheidung über eine Mitfinanzierung außeruniversitärer Forschungseinrichtungen sowie Klärung detaillierterer Kapazitätsfragen (Festlegung der Absolvent(inn)enzahlen; quantitative Fachkräftesicherung);
- Nicht zuletzt ist auch die Moderation der Gesamtentwicklung des Hochschulsystems eines Landes Aufgabe eines Wissenschaftsministeriums. Darunter fällt u. a. die Koordination des Zusammenspiels mit Studentenwerken, außeruniversitären Forschungseinrichtungen, weiterführenden Schulen etc.

Zu klären sind jeweils die Prozessabläufe der strategischen Planung: Wie ist das Wechselspiel zwischen zentraler Planung im Ministerium und dezentraler Planung in den Hochschulen (Wer ist der strategische Vordenker mit welchem Konkretisierungsgrad? Wer schlägt Studienplatzvolumina vor? Moderiert das Ministerium oder trifft es bestimmte (Vor-) Entscheidungen)?

### *Rahmensetzung*

Die Definition der Rahmenbedingungen ist eine Kernaufgabe des Wissenschaftsministeriums und besteht insbesondere aus folgenden Tätigkeiten:

- Gestaltung der Spielregeln für einen qualitätsorientierten Wettbewerb bzw. für die Profilbildung/Autonomie der Hochschulen,
- Klärung der Rolle privater Hochschulen,
- Klärung des Verhältnisses Universität/Fachhochschule vs. außeruniversitäre Forschungseinrichtungen,
- Klärung der Zugangsfragen (v. a. Studien- und Hochschulzugangsberechtigungen),

- Herstellung von „Vertrauen“ und Verlässlichkeit für alle Beteiligten im Hochschul-sektor über die Festlegung und das Durchsetzen der „Spielregeln“ sowie die Sicherung der Transparenz der Verfahren und Angebote.

Unter die Verantwortung eines Wissenschaftsministeriums fällt zudem die Zuordnung und Gestaltung der Entscheidungsprozesse: welche Entscheidungen laufen top-down, welche werden bottom-up entwickelt? Welche Aufgaben erledigt das Ministerium, welche werden von buffer institutions (Kommissionen/Hochschulräte (wie in Schleswig-Holstein), Akkreditierungsagenturen ...) übernommen?

### *Finanzierung*

Unter Berücksichtigung des parlamentarischen Budgetrechts ist die Finanzierungsverantwortung eine der wichtigsten Aufgaben eines Wissenschaftsministeriums, so lange Hochschulen gesetzlich als staatliche Einrichtungen definiert sind. Hierzu zählen neben der staatlichen Grundfinanzierung v. a. auch die staatliche Investitionsplanung und die finanzielle Steuerung.

Daneben sind die Spielräume für eine Diversifikation der Einnahmen der Hochschulen zu definieren (Drittmittel, Studienbeiträge, Weiterbildung, Spenden, Stiftungen).

Neben den institutionellen Aspekten sind auch individuelle Finanzierungsfragen in den Blick zu nehmen (Stipendien, Beitragsdarlehen).

### *Aufsicht und Controlling*

Unter die Aufsichtsfunktion fallen etwa die (eingeschränkte) Rechtsaufsicht, die Finanzaufsicht (u. a. Verwendung der Haushaltsmittel, Studienbeiträge und Drittmittel) sowie die Sicherstellung der Qualitätsentwicklung.

Die Controllingfunktion des Wissenschaftsministeriums ist in der Verantwortung begründet, die es gegenüber dem Parlament hat. Entsprechend hat das Wissenschaftsministerium eine Rechenschaftspflicht gegenüber dem Parlament, den Bürger(inne)n und den Medien. Dabei sollte es sich um ein Controlling der Zielerreichung, nicht aber um die Prüfung und Steuerung im Maßnahmenbereich handeln.

Unter die Aufsichts- und Controllingfunktion des Wissenschaftsministeriums fällt nicht zuletzt auch die Sicherung der gesetzlich gewährten (Grund-)Rechte (Freiheit von Lehre und Forschung, akademische Selbstverwaltung, Chancengleichheit etc.) und die Kontrolle, ob die mit den Reformen intendierten Ziele wirklich erreicht wurden (also auch im Sinne eines unvoreingenommenen Blickes auf das eigene Handeln und dessen Wirkungen).

### *Subsidiäre Services und Beratung*

Unter dem Aufgabenbereich „subsidiäre Services und Beratung“ sind vor allem folgende Aufgaben eines Wissenschaftsministeriums denkbar:

- Beratung zugeordneter Hochschulen (etwa in Bezug auf die Erschließung von EU-Fördermitteln oder in Bezug auf internationale Kooperationen). Hier ist übrigens nicht immer von formalisierten „offiziellen“ Anfragen auszugehen – im Gegenteil ist es ein Zeichen hoher Fachkompetenz im Ministerium und guter Dialogbereitschaft in Richtung der Hochschulen, wenn diese auf unterschiedlichen Ebenen unkompliziert gezielte Nachfragen (zum Beispiel mit dem Wunsch nach rechtlicher Beratung) auf Arbeitsebene stellen können, ohne dass dieser Informationsaustausch direkt aktenkundig wird.
- „Bündelungsfunktion“ des Wissenschaftsministeriums zum Ausschöpfen von Synergieeffekten, z. B. in Bezug auf das Kontraktmanagement, auf koordiniertes Marketing, auf eine übergreifende Rekrutierung/Durchführung übergreifender Zulassungsverfahren, auf Technologietransfer, Patente, ÖA (z. B. „Nacht des Wissens“...).
- Dienstleister-/Service-Angebot des Ministeriums (z. B. in Bezug auf Zulassungsverfahren; Liegenschaftsverwaltung; Technologietransfer; Schaffen von Datenpools zum Benchmarking von Leistungskennzahlen), welches die Hochschulen in Anspruch nehmen können, aber nicht müssen.

*Beispiel:*

- *In Dänemark wurde vor ca. zwei Jahren das Ministerium (Universitets- og Bygningsstyrelsen; vgl. <http://www.ubst.dk/>) radikal umgebaut: verschiedene Themenkomplexe, v. a. solche mit Servicebezug, wurden in Satelliten ausgegliedert, das Ministerium deutlich zusammengeschrumpft. Die Satelliten befinden sich zwar im selben Gebäude, sind aber rechtlich nicht Teil des Ministeriums – das Ministerium ist also kein Service-Partner für die Hochschulen, Dienstleistungen werden ausgegliedert. Als Vorteil dieser Reform wird erkennbar: Die Professionalisierung und Objektivierung der Tätigkeit in den Satelliten sowie die Serviceorientierung konnte stark verbessert werden. Als Nachteile scheinen sich folgende abzuzeichnen: die strategische Weitsicht des Ministeriums ist diversifizierter und zergliederter als vorher, da die Satelliten eigene Ziele verfolgen. Zudem kann das Ministerium unter Umständen seine Verantwortung zu leicht auf die Satelliten abschieben, wenn etwas schief läuft.*

Offen ist vor allem, in welchen Feldern das Ministerium künftig Kompetenzen vorhalten muss und ob eine Bündelungsaktivität ein entsprechendes Interesse von Hochschulen voraussetzen sollte. Es liegt zweifellos im Interesse des Staates, einen abgestimmten Ressourceneinsatz zu unterstützen. Eine landesweite Bündelung von Services (Gebäudeverwaltung, Reisekosten...) sollte jedoch erstens immer spezifisch „für Hochschulen“ gestaltet sein, um diese nicht durch für sie inadäquate Verfahren aus anderen Bereichen in ihrer Flexibilität zu beschneiden oder in ihrer Handlungsfähigkeit einzuschränken, und zweitens niemals in Form einer Zwangszentralisierung umgesetzt werden. Hochschulen, die etwa ihre Liegenschaftsverwaltung eigenhändig betreiben wollen, sollten nicht in ihrer Autonomie beschnitten werden.

### Mögliche Rollen eines Wissenschaftsministeriums

Besonders die unter der Überschrift ‚subsidiäre Services und Beratung‘ gesammelten Aufgaben eines Wissenschaftsministeriums verdeutlichen, dass in der Ausgestaltung der Aufgaben verschiedene Akzentsetzungen möglich (und sinnvoll) sind. So kann zum Beispiel die Bündelungsfunktion eines Wissenschaftsministeriums durchaus als *optional* angesehen werden – nicht wenige Bereiche könnten in Zukunft genauso gut durch eine starke Landesrektorenkonferenz bzw. deren Geschäftsstelle in Eigenverantwortung der Hochschulen geleistet werden. Wissenschaftsministerien können z. B. die Maxime verfolgen,

- nur „einzuspringen“, wenn die Hochschulen alleine bzw. gemeinsam nicht vorankommen,
- auch in Krisensituationen eher eine beobachtende Rolle einzunehmen oder
- bereits niedrigschwellig einzugreifen und sich entsprechend wirksame Zugriffsrechte zu bewahren.

Auf der Hand liegt, dass die Entscheidungen für die eine oder die andere Option über die Zeit hin von der Grundlogik her konsistent und berechenbar sein sollte. Rollendefinitionen können einen Beitrag dazu leisten, diesen Ansprüchen Rechnung zu tragen. Im Folgenden werden daher drei zentrale Rollenbilder bzw. deren Varianzspektren angeboten, um den benannten Auswahlprozess bewusster und transparenter gestalten zu können. Ministeriumsinterne Prozesse könnten auch ergeben, dass sich Aufgabenkombinationen zu anderen Rollenbeschreibungen verdichten.

<b>Verortung des Wissenschaftsministeriums? (Loyalität)</b>	
<i>Rollenspektrum</i>	<i>Erläuterung</i>
Teil des Wissenschaftssystems	Es ist entscheidend, auf welche Seite sich ein Wissenschaftsministerium letztlich schlägt. Dabei steht es im Spannungsfeld zwischen der Logik und den Anforderungen der Landesverwaltung und der teilweise abweichenden des Wissenschaftssystems. Es liegt nahe, aus der Not eine Tugend zu machen und das Wissenschaftsministerium als Bindeglied „zwischen den Welten“ anzusehen.
regierungsinterner „Anwalt des Wissenschaftssektors“	
Teil der Landesverwaltung	

<b>Verhältnis zu den Hochschulen? (Steuerungslogik)</b>	
<i>Rollenspektrum</i>	<i>Erläuterung</i>
übergeordnete Aufsichtsbehörde	Sieht ein Wissenschaftsministerium sich als übergeordnete Aufsichtsbehörde mit Hochschule als nachgeordneter Verwaltung, gesteht es naturgemäß den Hochschulen wenig Spielraum zu und behält sich in jedem Fall die letzte Entscheidung vor (z. B. in Bezug auf eine Zentralisierung der Liegenschaftsverwaltung).  Akzeptiert es die Hochschulen dagegen als weitgehend gleichwertige Partner (wie es das Neue Steuerungsmodell
(weitgehend) gleichwertiger Partner	
Dienstleister	

	<p>eigentlich voraussetzt), sind andere Konstellationen möglich (etwa eine Beratung der Hochschulen durch das Ministerium bei letztlcher Entscheidung und Verantwortung der Hochschule).</p> <p>Denkbar ist – zumindest in Teilbereichen – auch ein noch weitergehendes Dienstleister-Verhältnis des Ministeriums zu den Hochschulen: diese „bestellen“ und bezahlen dann bestimmte Services (z. B. in Bezug auf Zulassungsverfahren; Liegenschaftsverwaltung; Technologietransfer), können aber genauso gut auch auf andere Dienstleister zurückgreifen.</p>
--	---

<b>Bedeutung im Hochschulsystem? (Gestaltungsspielraum)</b>	
<i>Rollenspektrum</i>	<i>Erläuterung</i>
Antreiber von Veränderungen	<p>Die Grundhaltung und die Definition der Bedeutung im Hochschulsystem prägt entscheidend die Ausrichtung und Tätigkeit eines Wissenschaftsministeriums: Setzt es mit übergeordnetem Weitblick proaktiv „von oben“ Ziele und leitet entsprechende Veränderungen ein?</p> <p>Oder moderiert es neutral unter den verschiedenen „Playern“ die jeweiligen Ziele mit dem Ziel der Konsensfindung der Verhandlungspartner?</p> <p>Oder sieht das Wissenschaftsministerium sich eher als neutraler Beobachter, der in das Spielgeschehen nicht direkt eingreift, aber den Überblick behält und für Berichterstattung und Transparenz sorgt?</p>
Moderator der Entwicklung des Wissenschafts-systems	
neutraler Beobachter	

#### *Beispiele:*

- In der Schweiz hat sich der Staat weitgehend aus der Steuerung zurückgezogen, die Ministerien wurden spürbar verkleinert. Der Staat fokussiert sich weitgehend auf die Forschung und das Anstoßen großer Vorhaben von landesweiter Bedeutung. Dennoch scheinen abseits der Reduzierung die internen Strukturen weitgehend konstant geblieben, die veränderte Rolle scheint nicht zu intensiv reflektiert worden zu sein, vielleicht auch, da sich gerade ein sensibles Machtgleichgewicht zwischen Hochschulen und Ministerien eingestellt hat.*
- In den Niederlanden hat das Wissenschaftsministerium in den letzten Jahren verschiedene Rollenveränderungen erfahren. Es hat sich immer wieder an die Umstände, die es selbst verändert hat, angepasst. War es in den 1980ern noch eine stark strategisch und planend arbeitende Organisation, wurden ab den 1990ern eher Monitoring und Controlling zur Kernaufgabe. In den letzten Jahren wiederum rückt es zunehmend in die Position eines Strategieentwicklers und „Ermächtigers“/„Befähigers“.*

Es lässt sich unschwer feststellen, dass manche Rollen miteinander kompatibel sind und andere sich gegenseitig ausschließen. So ist es schwer denkbar, dass ein Wissenschaftsministerium sich grundsätzlich zwar als Teil des Wissenschaftssystems versteht, jedoch gleichzeitig als übergeordnete Aufsichtsbehörde agiert. Sieht ein Wissenschaftsministerium sich eher als regierungsinterner „Anwalt des Wissenschaftssektors“, stehen, was das Verhältnis zu den Hochschulen betrifft, verschiedene Steuerungslogiken zur Auswahl.

Ohnehin ist festzuhalten, dass sich in der Praxis nicht jede dieser Grundrollen über sämtliche Aktivitäten eines Wissenschaftsministeriums hinweg anwenden lässt, sondern ein und dasselbe Ministerium verschiedene Rollenbilder parallel pflegen kann. Insbesondere was das Verhältnis zu den Hochschulen betrifft, liegen häufig gleichzeitig verschiedenen Handlungsbereichen differente Rollen zugrunde. So ist es unter Umständen denkbar, dass ein Wissenschaftsministerium sich bei der Regelung der Hochschulzugangsberechtigung als übergeordnete Aufsichtsbehörde versteht, bei der Aushandlung von Aufnahmekapazitäten eher als gleichwertigen Partner der Hochschulen und bei der Bewältigung des Bewerber(innen)ansturms als landesweiter Service-Partner/ Dienstleister.

Im Sinne der Berechenbarkeit und Konsistenz ist es entscheidend, dass ein Wissenschaftsministerium sich „erklärt“, wo es welche Rolle spielen möchte/muss. Es erscheint insofern hilfreich, wenn Wissenschaftsministerien den Versuch wagen, zum besseren internen und externen Verständnis ihr Rollen- und Selbstverständnis explizit zu formulieren (in der Vorarbeit der ‚Rollenfindung‘ sind die Wissenschaftsministerien unterschiedlich weit – manche müssen lediglich getroffene Festlegungen deutlicher explizieren, andere müssten einen tiefergehenden Prozess starten). Dieses Rollen- und Selbstverständnis kann basierend auf dem Subsidiaritätsprinzip durchaus nach Themenbereichen unterschiedliche Mitsprache- und Entscheidungsrechte vorsehen. Gerade aber weil die Verhältnisse in den letzten Jahren komplexer und vielfältiger geworden sind, tut hier eine Klärung Not.

#### *Beispiele:*

- *In Norwegen hat die Wissenschaftsabteilung ein fünfseitiges Strategie-Dokument entwickelt, das zielorientiert Vision, Kultur, Prozesse und Kompetenzen beschreibt (Abschnitte: 1. visjon, 2. hovedmål for avdelingens arbeid, 3. hvordan UH-avdelingens skal arbeide for å nå hovedmålene, 4. mennesker og organisasjon).*
- *In der Behörde für Wissenschaft und Forschung der Freien und Hansestadt Hamburg wurde in den letzten Jahren eine Leitbilddiskussion betreffend interner Arbeitsabläufe geführt und entsprechende Grundsätze erarbeitet. Auf eine Verdichtung zu einem Leitbild wurde verzichtet, da befürchtet wurde, dieses werde zu floskelhaft.*
- *Das MWFK Brandenburg verfügt über ein (nicht veröffentlichtes) Leitbild. Dieses ist jedoch ein lediglich intern angelegt, da es den Umgang untereinander sowie die Arbeitsweise beschreibt, nicht aber eine Klärung der Rolle, des Selbstbildes und der Aufgaben nach innen und außen.*
- *Das MIWFT NRW hat 2008/09 unter dem Titel „Veränderungsprozess zu einem neuen Selbstverständnis“ ein neues Rollenverständnis mit allen Mitarbeiter(inne)n erarbeitet. Es intendierte keine aufgabenkritische Bestandsaufnahme, sondern die*

*Entwicklung eines Selbstverständnisses, das den neuen Rahmenbedingungen entspricht. Es ist noch unklar, ob es veröffentlicht werden soll.*

## **Gestaltung der Steuerungsinstrumente eines Wissenschaftsministeriums**

Nach der Überlegung zu den Kernaufgaben, die in der Zuständigkeit eines Wissenschaftsministeriums verbleiben bzw. neu hinzukommen sollten und der Feststellung, dass diese Aufgaben je nach Rollenwahrnehmung unterschiedlich „gelebt“ werden können, stellt sich die Frage, wie das Zusammenspiel mit weitgehend autonomen Hochschulen möglichst optimal zu gestalten und über rechtliche Rahmenbedingungen zu ermöglichen bzw. abzusichern ist.

Es kann mittlerweile davon ausgegangen werden, dass sich die zur Wahrnehmung der Aufgaben des Ministeriums nötigen Durchgriffsrechte und Steuerungsinstrumentarien länderübergreifend aus einem nahezu identischen „Instrumentenkasten“ speisen. Wissenschaftsministerien nutzen bei der Gestaltung der Schnittstellen mit den Hochschulen in der Regel denselben „Kanon“ an Instrumenten, etwa Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Mittelvergabe, Berichtspflichten, Dienstbesprechungen und – nach wie vor – Erlasse.

Den Unterschied macht allerdings die *faktische Handhabung* der Instrumente, die letztlich über den Erfolg und die Sicherung einer exzellenten Hochschullandschaft entscheidet. In diesem Sinne werden im Folgenden in Form von Grundprinzipien Anforderungen an den Einsatz von Steuerungsinstrumenten formuliert, die besonders eng mit der Haltung und dem Verhalten der handelnden Personen zusammenhängen. Insofern erfolgt bewusst keine Fokussierung auf Fragen wie die nach der richtigen Gestaltung von Zielvereinbarungen, Finanzierungsformeln u. ä. – dazu gibt es bereits vielfältige Studien und Erkenntnisse. An dieser Stelle geht es weniger um das technische Instrumentarium einer guten Steuerung, sondern vielmehr um die „weichen“ Faktoren in der Interaktion Ministerium – Hochschule.

### **Partizipation in gegenseitiger Verantwortung**

Die Logik der Neuen Steuerung setzt ein stark enthierarchisiertes Verhältnis der handelnden Akteure voraus. Dem entspricht die Notwendigkeit, das Verhältnis von übergeordneter Aufsichtsbehörde zu nachgeordneten Behörden in eine stärker „partnerschaftlich“ konzipierte Beziehung und entsprechende Entscheidungsverfahren zu transformieren – auch, weil Partizipation und Kooperation in Reformprozessen größere Akzeptanz schaffen. Deswegen erscheint es sinnvoll, auch in Bereichen, in denen das Wissenschaftsministerium letztlich „den Hut aufhat“ und die Verantwortung trägt, die Hochschulen adäquat einzubeziehen und an der Ausgestaltung zu beteiligen. Aufgrund der starken Rolle des Ministeriums als Geldgeber empfiehlt es sich ohnehin, eher von Partizipation als von Partnerschaft zu sprechen.

*Beispiel:*

- *In Brandenburg wurde 2002/03 etwa das neue Mittelverteilungsmodell in einem gemeinsamen Prozess vom MWFK BB mit den Hochschulen gestaltet. Im Ergebnis konnte sich die hochrangige Arbeitsgruppe nicht nur auf den kleinsten*

*gemeinsamen Nenner, sondern sogar auf inhaltliche Ziele und Möglichkeiten erheblicher Umverteilungen einigen.*

- *In NRW wurden die „Spielregeln“ der Zielvereinbarungsprozesse u. a. auf Basis eines externen Gutachtens 2003 gemeinsam mit den Hochschulen reflektiert und modifiziert.*

Entscheidend für einen gelingenden Gegenstromprozess ist aber, dass einerseits Klarheit über den Prozess und den Grad der Mitwirkungsmöglichkeiten besteht (d. h. es muss allen Beteiligten deutlich sein, wer für welche Entscheidungen letztlich die Verantwortung trägt) und andererseits das Wissenschaftsministerium an den entscheidenden Stellen inhaltlich Position bezieht. In Zielvereinbarungsprozessen und Mittelvergabeentscheidungen z. B. ist es elementar, dass auch die staatliche Seite im Vorfeld eigene Ziele entwickelt und kommuniziert.

Insbesondere wenn die Einbindung der Hochschulen unverändert über die bisherigen Kanäle läuft (z. B. im Gesetzgebungsverfahren über schriftliche Stellungnahmen, Anhörungen) ist darauf zu achten, welche Bedeutung den Interessen der Hochschulen eingeräumt wird und ob Hochschulen vor vollendete Tatsachen gestellt oder über Planungen informiert und früh eingebunden werden.

Die Partizipationstiefe der Hochschulen resultiert aus dem Selbstverständnis des Ministeriums. Je nach implizit oder explizit definiertem Rollenbild (wie oben beschrieben unter Umständen bereichsabhängig) wird das Ministerium z. B. in Fragen strategischer Landesplanung für einen landesweiten Hochschulentwicklungsplan (HEP) nur die dezentralen HEPs sammeln und „addieren“ oder aber auf die hochschulischen Prioritätensetzungen gezielt Einfluss nehmen. Das Gleiche gilt etwa auch für die Breite und Vielfalt der durch die Hochschulen vorgehaltenen Fächerstruktur: je nach Gestaltungswille des Ministeriums wird diese mehr oder weniger direkt „von oben“ gelenkt oder lediglich das Marktgeschehen beobachtet (reine Informationssammlung).

### **Kommunikationsbeziehung ‚auf Augenhöhe‘**

Mit der eingangs thematisierten Kompetenzverlagerung in Richtung Hochschulen und der dargestellten inhaltlichen Partizipation sinkt die Bedeutung hierarchischer Interaktion mit den Hochschulen, wogegen eine gleichberechtigte Kommunikation an Bedeutung gewinnt. Hier ist in den Blick zu nehmen, ob sich das veränderte Verhältnis im faktischen Kommunikationshandeln, also in der alltäglichen Interaktion, niederschlägt. Die viel beschworene Kommunikation ‚auf Augenhöhe‘ bleibt angesichts der Finanzierungsabhängigkeit der Hochschulen und des auf Basis des Budgetrechts des Parlaments handelnden Ministeriums natürlich immer eine etwas euphemistische Formulierung. Dennoch setzt die stärkere Eigenverantwortung der Hochschulen zwangsläufig althergebrachte Kommunikationsprozesse unter Veränderungsdruck, sei es im Sprachgebrauch (z. B. „Dienstbesprechung“) oder in der konkreten Ausgestaltung (z. B. dem mehr oder weniger respektvollen ‚Umgangston‘ in der schriftlichen und mündlichen Auseinandersetzung).

*Beispiele:*

- *In Österreich sind die Leistungsvereinbarungen mit den Hochschulen öffentlich-rechtliche Verträge. Sie kommen nur zustande, wenn sich beide Partner einigen. Gelingt dies nicht, erfolgt eine Schlichtung. Scheitert auch diese, kann jeder Verhandlungspartner das Verwaltungsgericht anrufen. So soll ein gleichberechtigtes Vertragsverhältnis sichergestellt werden.*
- *In Nordrhein-Westfalen hatten sich die Hochschulen nach der Umsetzung des Hochschulfreiheitsgesetzes zunächst spürbar aus der Kommunikationsbeziehung zurückgezogen. Jetzt fragen sie zunehmend Informationen bei dem MIWFT ab – das Ministerium wächst zunehmend in die Rolle des Informationsdienstleisters hinein (z. B. auch Vergleich der Performance der Hochschulen und Zur-Vorfügung-Stellen von Daten als Orientierungs- und Entscheidungshilfe).*

Es geht bei einer Kommunikation auf Augenhöhe also nicht allein um den Sprachgebrauch – der Duktus ist jedoch ein Indikator für dahinterstehende Haltungen (z. B. wenn der Rektor bzw. die Rektorin schriftlich gemäßregelt wird).

Darüber hinaus hat natürlich auch die Definition der Gesprächspartner(innen) und -gelegenheiten Signalwirkung. Der Charakter der Schnittstellen wird sich vermutlich im Lauf der Zeit so anpassen, dass die Abstimmungen zwischen Hochschulen und dem zuständigen Ministerium in Zukunft eher seltener stattfinden, auf höherer Ebene angesiedelt sein werden (da die Fragestellungen eher strategischer als operativer Natur sein werden) und sich auf weniger Themen konzentrieren als bislang. Sinnvoll erscheint etwa ein viertel- oder halbjährlicher jour fixe zwischen der Landesrektorenkonferenz (oder dessen Leitung) und der Spitze des Ministeriums bzw. ein unregelmäßiger Termin der Hausspitze mit dem Vorsitz des jeweiligen Hochschulrates.

Auch für die Öffentlichkeitsarbeit der Wissenschaftsministerien hat die Verlagerung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen in die Hochschule weitreichende Konsequenzen. Die Wahl einer neuen Hochschulleitung, die Einrichtung eines neuen Studiengangs oder der Bau eines Laborgebäudes sind heute in der Regel Gegenstand der Hochschul-, nicht der Ministeriums-PR. Dessen ungeachtet ist kritisch zu hinterfragen, inwieweit sich Ministerien noch als Filter und Übersetzer von Wissenschaft sehen oder aber bereits den Ausbau derjenigen Kommunikationsräume aktiv betreiben, in denen sich Hochschulen und Gesellschaft direkt begegnen können. Beispiele hierfür sind der Einsatz des Ministeriums für einen zusätzlichen Sendeplatz im Radio als Kommunikationsforum der Wissenschaft oder vom Ministerium organisierte Pressekonferenzen, in denen Wissenschaftler(innen) ihre (öffentlich finanzierten) Forschungsergebnisse präsentieren können. Auch die Hochschulräte mit ihrer wichtigen Vermittlungsfunktion in die Gesellschaft hinein müssen in ähnlicher Weise unterstützt werden.

## **Transparenz**

Nicht selten erscheint Hochschulen das Vorgehen der „staatlichen Seite“ nur bedingt durchschaubar. Entscheidungsprozesse im „Black Box Staat“ bleiben im Dunkeln, es ist oftmals unklar, welche Interessen die verschiedenen staatlichen Akteurinnen und Akteure (das

Wissenschaftsministerium, das Parlament, das Finanzministerium oder die Staatskanzlei; ggf. noch der Bund) an einem Vorgang haben. Hier sollte ein Wissenschaftsministerium mit offenen Karten spielen und Hochschulen z. B. über Gespräche mit dem Finanzministerium zeitnah informieren. Insbesondere, wenn ein Ministerium sich die Rolle eines regierungs-internen „Anwalts des Wissenschaftssektors“ auf die Fahne geschrieben hat, lässt sich ein vertrauensvolles Verhältnis nur über größtmögliche Transparenz schaffen und erhalten. Das sollte auch die Transparenz über die Handlungsbedingungen auf der staatlichen Seite beinhalten.

Analog gilt die Anforderung der Transparenz aber auch für das umgekehrte Verhältnis: Das Berichtssystem muss so umgestaltet werden, dass dem Parlament konzentrierte, aussagekräftige und entscheidungsfähige (d. h. steuerungsrelevante) Informationen über die Arbeit und Leistung der Hochschulen vorliegen. Gleichzeitig sollten die Hochschulen nicht durch überbordende Berichtspflichten belastet werden.

### **Konsistenz**

Hat ein Wissenschaftsministerium die staatliche Detailsteuerung zugunsten des Neuen Steuerungsansatzes aufgegeben, sollte es die neue Steuerungslogik auch erkennbar, konsistent und verlässlich anwenden. Nicht selten stehen Ministerien in Versuchung, die neue Steuerung dann doch ‚durch die Hintertür‘, z. B. über operative Detailregelungen in Zielvereinbarungsprozessen oder ministerielle ‚Letztvorbehalte‘, zu konterkarieren, v. a. unter dem Eindruck, Hochschulen würden ihre Spielräume nicht adäquat nutzen. Wenn ein umfassender „Machtanspruch“ weiter besteht und lediglich veränderte Einflussmöglichkeiten gesucht werden, wird die inadäquate Handhabung neuer Steuerungsinstrumente deren Erfolg schmälern bzw. verhindern. Delegationen sollten vielmehr dauerhaft Bestand haben; auch wenn die hochschuleigene Verantwortung nicht sofort und in jedem Fall nach den Vorstellungen des Ministeriums (die sich vielleicht auch erst im Laufe der Zeit konkretisieren) genutzt wird. Dieses sollte (auch im Sinne der Chance zum Aufbau professioneller Handlungsmöglichkeiten auf Seiten der Hochschulen) zunächst Sache der Hochschule und nicht sofortiger Ansatzpunkt für neue regulierende Eingriffe des Staates sein (unter Umständen reicht es, das Handlungsdefizit öffentlich zu benennen und klar auf die Verantwortlichkeiten hinzuweisen; ggf. ist weitergehendes „intelligentes“ Nachsteuern nötig, etwa über den verstärkten Einsatz von Experimentierklauseln oder angemessenen Sanktionsmechanismen).

Gleiches gilt, wenn Hochschulleitungen zur internen Durchsetzung unpopulärer Entscheidungen trotz eigener Verantwortung eine entsprechende Vorgabe des Ministeriums wünschen. Hier sollte das Wissenschaftsministerium selbstverständlich beratend und unterstützend tätig werden, aber dennoch die Entscheidung in den Händen der Hochschule belassen. Auch wenn die Öffentlichkeit politische Einflussnahme auf Entscheidungen fordert, die inzwischen klar im Verantwortungsbereich der Hochschulen liegen, gilt es, die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar zu kommunizieren und der Versuchung, im Detail einzugreifen, nicht zu erliegen (was natürlich das Recht und die Pflicht des Ministeriums, die Abläufe im Blick zu behalten und ggf. über adäquate Mittel und Wege klug gegenzusteuern, nicht schmälert!).

## **Verlässlichkeit**

Das Neue Steuerungsmodell lebt vom gegenseitigen Vertrauen. Hält sich einer der Vertragspartner (z. B. aufgrund eines Haushaltseinbruchs wie etwa 2004 in Bayern) nicht an die getroffenen Vereinbarungen, führt dies zu einem spürbaren Vertrauensverlust. Dieser wiederum belastet die künftige Zusammenarbeit und mindert die künftige Akzeptanz vertragsbasierter Steuerung. Hier ist es Aufgabe des Wissenschaftsministers, sich im Kabinett in besonderer Weise für den Wissenschaftssektor einzusetzen.

*Beispiele:*

- *In Österreich sind Pakte und Zielvereinbarungen mit den Hochschulen, wie oben bereits angedeutet, als öffentlich-rechtliche Verträge rechtlich bindend. Die getroffenen finanziellen Vereinbarungen sind daher einseitig nur im extremen Fall eines Staatsnotstandes aufkündbar.*

## **Adäquater Einsatz der Instrumente**

Dem Anschein nach benutzen alle Länder zwar dieselben Instrumente zur Steuerung, der „Teufel steckt jedoch im Detail“: So stellen viele Länder ein landesweit ausgewogenes Fächerspektrum über Zielvereinbarungen und Hochschulentwicklungsplanungen sicher. Auch wenn auf dem Papier dieselben Instrumente genutzt werden, können sich jedoch völlig verschiedene Steuerungsansätze dahinter verbergen. Muss etwa bereits die Entwicklungsplanung der Hochschulen durch das Ministerium abgesegnet werden, greift der Staat an unterschiedlichen Stellen tief in die strategischen Überlegungen der Hochschulen ein. Sinnvoller wäre es, die Hochschulentwicklungsplanung vollständig in der Autonomie der Hochschule zu belassen. Die Hochschulen können dann ihre strategischen Überlegungen initiativ in den gemeinsamen Zielvereinbarungsprozess mit dem Staat einbringen, der an dieser Stelle konzentriert Einfluss nimmt.

Gleiches gilt für zweckentfremdende Nutzung von Instrumenten (etwa: Zielvereinbarung als detaillierte „Abhakliste“) und eine Parallelität unterschiedlichster, sich ggf. sogar widersprechender Steuerungsinstrumente (z. B. zahlreiche von den übrigen Steuerungsinstrumenten losgelöste Sonderprogramme).

Wissenschaftsministerien haben also zielorientiert unter den jeweils möglichen Instrumenten das angemessene auszuwählen. Sie müssen sich flexibel, d. h. bedarfsgerecht und situationsadäquat, dieser Instrumente bedienen und dabei die jeweiligen Möglichkeiten und Grenzen der Instrumente berücksichtigen.

## **Interne Organisations- und Personalstruktur eines Wissenschaftsministeriums**

Die beschriebenen veränderten Aufgaben, Rollen und Steuerungsinstrumente müssen letztlich durch die Ministerien definiert und in Aktion gesetzt werden. Dieser Prozess wird sich daher auch auf die interne Organisations- und Personalstruktur des Ministeriums

auswirken bzw. Veränderungen dort voraussetzen. Im Folgenden werden daher mögliche ministeriumsinterne Veränderungen dargestellt.

### Personalstruktur und -management

Aus der veränderten Aufgabenstellung eines Wissenschaftsministeriums ergeben sich Konsequenzen für die Personalstruktur: strategische Fragen, die vor allem von Angestellten und Beamt(inn)en des höheren Dienstes bearbeitet werden, treten gegenüber operativen Detailfragen, die personell eher im mittleren und gehobenen Dienst angesiedelt sind, in den Vordergrund.

Ein Vergleich ausgewählter Bundesländer zeigt, inwieweit sich in den Wissenschaftsministerien ausgewählter Bundesländer das veränderte Aufgabenprofil auch in der personellen Zusammensetzung spiegelt. Die Auswahl der Stichprobe erfolgte nach geographischen und politischen (unterschiedliche Regierungskonstellationen) Kriterien sowie nach der Ländergröße.

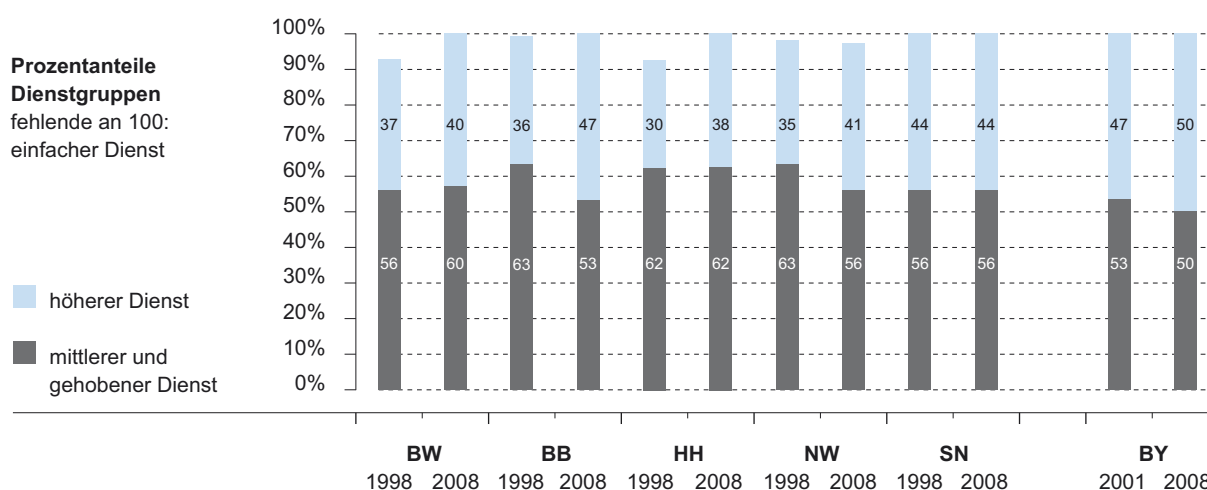


Abbildung 13: Veränderungen der Personalstruktur in Wissenschaftsministerium ausgewählter Bundesländer 1998 bis 2008  
 Quelle: Haushaltspläne 1998 bzw. 2001 und 2008 (Stellenpläne), eigene Erhebungen.  
 Für Bayern lagen keine Daten des Jahres 1998 vor

Zunächst zeigt diese Übersicht, dass vier der fünf untersuchten Wissenschaftsministerien (Bayern aufgrund des abweichenden Erhebungszeitraumes einmal außen vor gelassen) ihren Personalbestand im Untersuchungszeitraum deutlich reduziert haben, vor allem im Bereich des mittleren und gehobenen Dienstes. Diese Entwicklung korrespondiert mit den reduzierten Zuständigkeiten der Exekutive im Hochschulbereich. Weiterhin wird jedoch deutlich, dass es keinen eindeutigen (bzw. unmittelbar wirksamen) Zusammenhang zwischen dem neuen Aufgabenprofil der Wissenschaftsministerien und ihrer Personalstruktur gibt. In drei der fünf untersuchten Bundesländer (Brandenburg, Hamburg und Nordrhein-Westfalen) ist zwar eine deutliche Verschiebung der Personalanteile zugunsten des höheren Dienstes festzustellen. In anderen Ländern – Baden-Württemberg und Sachsen – sind

hingegen auf diesem Gebiet keine signifikanten Veränderungen erkennbar. Diese Unterschiede deuten darauf hin, dass einige Wissenschaftsministerien offenkundig die veränderte Aufgaben- und Rollenstruktur in ihrer personellen Zusammensetzung noch nicht nachvollzogen haben. Eine gesicherte Beurteilung setzt jedoch insbesondere die eingehendere Untersuchung der Personalstrukturen hinsichtlich individueller Zuständigkeiten der einzelnen Mitarbeiter(innen) voraus. Zu vermuten ist auch, dass die Reformprozesse in Teilen weiterhin umfangreiche Detailarbeiten voraussetzen (z. B. Datensammlungen und -auswertungen als Basis konzeptueller Entscheidungen) und die beschriebenen Veränderungen andererseits zu einer Erhöhung der Anforderungen an die Mitarbeiter(innen) im gehobenen Dienst geführt haben.

Es bleibt festzuhalten, dass die Wissenschaftsministerien heute tendenziell mit weniger Personal auskommen als noch vor zehn Jahren. Zugleich haben sie den Personalanteil im höheren Dienst, wo die Zuständigkeit für strategische Fragestellungen verortet werden kann, nicht verringert und in einigen Fällen sogar ausgebaut.

Ein weiterer Aspekt ist im Zusammenhang der Personalstruktur zu beachten: Bisher waren die Ministerien von einem hohen Personalanteil mit juristischer Ausbildung geprägt. Hier sollte in Zukunft durch gezielte Rekrutierungsanstrengungen ein größeres Qualifikationspektrum angestrebt werden. Zwar bleiben hochkompetente Juristen ein wichtiges Element des Personalbestandes, aber von einer Ergänzung durch einen höheren Anteil an z. B. betriebswirtschaftlich, sozialwissenschaftlich technisch oder medizinisch gebildeten Mitarbeiter(inne)n kann ein Ministerium aufgrund veränderter Aufgabenstrukturen und Handlungsmuster nur profitieren. Davon abgesehen ist ein Trend vom Spezialisten zum Generalisten erkennbar, d. h. aufgrund des veränderten Aufgabenzuschnitts gewinnen breitere Kompetenzprofile (Kommunikations- und Verhandlungsvermögen, konzeptionelles Denken, Teamfähigkeit, Fremdsprachenkenntnis, Weitblick, Gespür für Trends und Themen, Fähigkeit, neue Impulse zu initiieren, Menschenführung, Querschnittskompetenz...) an Bedeutung.

Diese Feststellungen gelten natürlich nicht nur für die Auswahl zukünftiger, sondern auch für die Weiterentwicklung der bisherigen Mitarbeiter(innen). In den Hochschulen haben sich die Anforderungen an die Leitungspersonlichkeiten in den letzten Jahren stark gewandelt, was aufgrund der nun weiterreichenden Entscheidungskompetenzen nicht verwundert. Wurden früher nicht selten Wissenschaftler(innen) ohne besondere Management-Qualifikationen ins Amt gewählt, verstärkt sich der Druck, entsprechende Vorerfahrungen aufweisen zu können. Einige Hochschulmanager(innen) wählen diese Funktion inzwischen auch als bewusste und dauerhafte Karriereoption ohne Rückkehrwunsch in den eigentlichen Wissenschaftsbetrieb. Da die neuen Aufgabenprofile sowie die Handhabung der Instrumente des Neuen Steuerungsmodells neue Qualifikationen erfordern, muss sich das Personal eines Wissenschaftsministeriums den Managementaufgaben in gleichem Maße wie die Hochschulmitarbeiter(innen) stellen, da ansonsten eine sachgemäße Interaktion erschwert wird. Vermehrt sind auch ‚Gestalter‘, nicht nur ‚Verwalter‘ gefragt. Hier wäre es sinnvoll, geeignete PE-Konzepte zu entwickeln, bspw. intern den Bedarf an entsprechenden PE-Maßnahmen zu erheben und entsprechende, strukturierte Angebote bereit zu halten bzw. zu entwickeln.

Bausteine eines solchen institutionalisierten Angebots könnten u. a. folgende sein:

- Begleitung neu eingestellter Mitarbeiter(innen) (Einführung in Verwaltungsaufbau, Haushaltsrecht etc., Mentoring),
- Förderung potenzieller ‚Führungspersönlichkeiten‘, wenn möglich institutionenübergreifend,
- regelmäßige Job-Rotation im Hause,
- Möglichkeit, über eine Beurlaubung befristet externe Erfahrung zu sammeln, um aus der Außenperspektive neue Impulse aufzunehmen,
- Flexibilität für individuelle Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (z. B. Einrichtung von Zeitkonten/Freistellungen für ein Aufbaustudium oder eine Doktor- oder Masterarbeit, Tagungsteilnahmen/Kongresse).

Wichtig erscheint jedoch auch, dass sich aus verschiedenen Einzelmaßnahmen wirklich eine abgestimmte Personalentwicklung ergibt, die den gewandelten Kompetenzanforderungen entspricht.

Insgesamt kommt es darauf an, in Wissenschaftsministerien attraktive Karrierepfade zu beschreiben – inklusive möglicher Seitenwechsel in Hochschulleitung und in weitere wissenschaftsorientierte Institutionen. Damit aber eine Tätigkeit z. B. im Wissenschaftsmanagement einer Hochschule oder in einer Forschungseinrichtung (neben einer Verwaltungskarriere) als „zweite Karriereoption“ realistisch wirksam wird, ist es nötig, auf den verschiedenen Ebenen Durchlässigkeit in den Wissenschaftsbereich zu schaffen.

Im Sinne der Vernetzung wäre es sehr wünschenswert, wenn partiell gemeinsame Personalentwicklungsmaßnahmen zwischen Ministeriumsmitarbeiter(inne)n und Hochschulvertreter(inne)n auf der jeweiligen Ebene initiiert würden. Dieser Ansatz hätte den positiven Effekt, dass die Weiterbildung der Ministeriumsmitarbeiter(innen) weniger die Verwaltungssicht (Wissenschaftsministerium als Teil der Landesverwaltung) und mehr als bisher (auch) die Perspektive des Wissenschaftsmanagements (Wissenschaftsministerium als Teil des Wissenschaftssystems) betont.

## **Organisationsstruktur**

Auch die Aufbauorganisation muss unter Umständen den neuen Anforderungen entsprechend verändert werden. Betrachtet man die Schnittstelle zu den Hochschulen, lassen sich prinzipiell (den zentralen Verwaltungsbereich mit Zuständigkeit für interne Finanzen, interne Organisation und internes Personal einmal ausgeblendet) drei Ansätze identifizieren:

- Die aufgabenorientierte Struktur („Themenbetreuer“, z. B. Forschungsreferat, Referat für Hochschulbau...) ermöglicht gebündelte Fachkompetenzen, hat aber neben dem Vorteil der nachhaltigeren Arbeit und der Vermeidung zu enger Beziehungen zwischen den handelnden Akteur(inn)en den gravierenden Nachteil, dass das Verhältnis zu den erstarkten Hochschulleitungen bzw. Ansprechpartner(inne)n mit gebündelten Kompetenzen sehr kompliziert gestaltet ist, erwarten diese doch in der Regel eine(n) auskunfts- und entscheidungsfähige(n) Ansprechpartner(in).

- Die hochschulorientierte Struktur: jede Hochschule hat eine(n) Ansprechpartner(in) im Ministerium („Hochschulbetreuer(in)“), der oder die notwendige interne Klärungen eigenständig herbeiführt und den Gesamtüberblick über alle Themen behält. Der Vorteil dieser Struktur liegt für die Hochschule auf der Hand (dieser Ansatz ist als Signal der Hinwendung zu den Hochschulen zu deuten). Bei strenger Umsetzung dieser institutionenorientierten Struktur (d. h. bei Integration der Querschnittsaufgaben in die Hochschulreferate) ist jedoch ministeriumsintern die künstliche Zuständigkeitstrennung trotz gemeinsamer Themen als Gefahr zu nennen. Es ist in dieser Konstellation (konsequent umgesetzt) schwer, „Fachleute“ für bestimmte Themengebiete aufzubauen bzw. Kompetenz in übergreifenden Schlüsselbereichen nachzuhalten. Verfügt aber ein Ministerium bei Grundsatzthemen nicht über einen Wissens- bzw. Kompetenzvorsprung gegenüber den Hochschulen, verliert es an Servicefunktion und auch an Durchsetzungsfähigkeit bei den einzelnen Institutionen und übergreifenden Arbeitsgruppen (z. B. in der KMK).
- Die Matrix-Struktur: es existieren hochschulorientierte und aufgabenorientierte Abteilungen, die je nach Bedarf zusammenarbeiten. Diese Struktur hat den Vorteil, dass für bestimmte Vorhaben flexibel abteilungsübergreifend Expert(inn)en zusammen arbeiten können. Für Zielvereinbarungsprozesse etwa ist es unabdingbar, dass die Fachleute aller thematisierten Inhalte (Haushaltsabteilung, Lehre, Forschung...) koordiniert an einem Strang ziehen und widerspruchsfrei sowie hochschulübergreifend einheitlich agieren. Dieser verzahnende Ansatz vereint die Vorteile der ersten beiden Modelle: einerseits ist eine Kompetenzbildung über die Referate für Grundsatz- und Schwerpunktfragen leichter möglich („Themenbetreuer“), andererseits können die Hochschulen dennoch auf eine direkt Ansprechpartnerin bzw. einen direkten Ansprechpartner zurückgreifen („Hochschulbetreuer(in)“) und auf Kontinuität in den Gesprächskontakten bauen. Entscheidend wird aber sein, welche Entscheidungsbefugnisse die Ansprechpartner(innen) haben (sind die Hochschulreferent(inn)en verhandlungsfähig autorisiert in Zielvereinbarungsgesprächen?) und v. a., wie sie personell besetzt sind – letztlich machen die handelnden Personen den Unterschied.

Entscheidend ist aber nicht nur die im Organigramm abbildbare interne Struktur, sondern deren flexible Handhabung. Starre Grenzen zwischen Abteilungen und Monopolzuständigkeiten behindern eine gedeihliche Zusammenarbeit; Flexibilität bei dennoch klarer Letztverantwortung kann dagegen den Zugriff auf zusätzliches Wissen ermöglichen. Wichtig ist, dass projektorientierte Strukturen über Referate, ggf. auch über Ministeriumsgrenzen hinweg, ermöglicht werden. Damit lassen sich die in rascher Geschwindigkeit aufkommenden neuen Themen der Wissenschaftsentwicklung schnell und kompetent auffangen. So können sich, etwa in Form von task forces, Teams finden, die zeitlich befristet ein spezifisches Thema bearbeiten und dafür Menschen beteiligen, die die nötigen Qualifikationen beisteuern.

*Beispiele:*

- *Die letztgenannte Option (Hochschul- und Themenbetreuer(innen) parallel, projektbezogene Zusammenarbeit) wird in Deutschland vielfach umgesetzt, z. B. seit etwa 10 Jahren in der Behörde für Wissenschaft und Forschung der Freien*

*und Hansestadt Hamburg. Es hat sich offenkundig bewährt und ist derzeit ohne ernst zu nehmende Alternative.*

- *In Norwegen (Kunnskapsdepartementet, vgl. [www.kd.dep.no](http://www.kd.dep.no)) ist man ministeriumsintern stark zu projektorientierten Teams übergegangen. Die Arbeitsweise und Zusammenarbeit wurde deutlich flexibilisiert. Zudem wird darauf geachtet, dass die Mitarbeiter(innne) sich nicht nur institutionell spezialisieren, sondern auch thematisch gemischt arbeiten.*

### **Interne Kommunikation**

Auch die interne Kommunikation im Wissenschaftsministerium wird sich zunehmend verändern. Dies betrifft einerseits die „Ablauforganisation“, insbesondere bei einer internen Matrix-Struktur oder projektbezogen arbeitenden abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppen. Da weniger als in vergangenen Jahren Spezialisten, sondern eher Generalisten mit einem weiten Blick gefragt sind, ist das Informationsmanagement von wesentlich größerer Bedeutung als zuvor. Neue Steuerungsinstrumente wurden in der Vergangenheit teilweise von wenigen Expert(inn)en entwickelt – deren Ideen drangen nicht immer automatisch zu der Mehrzahl der Mitarbeiter(innen) vor.

Eine effiziente interne Kommunikationskultur über Referats-, Gruppen- und Abteilungsstrukturen hinweg ist anzustreben. Eine wesentliche verbindende Rolle ist dabei den Hochschulreferaten zuzuordnen, da diese in der Regel über aktuelle Informationen aus den von ihnen betreuten Hochschulen verfügen und andererseits die Informationen aus dem Ministerium nach außen tragen müssen.

Die Atmosphäre der internen Kommunikation trägt wesentlich dazu bei, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgabe nicht nur darin sehen, „umzusetzen, was von oben kommt“, sondern dass sie wissen, dass fachkundige Voten der Abteilungen zur Mitgestaltung der Strategie des Hauses immer willkommen sind und das vorhandene Potenzial aller auch im Strategiefindungsprozess gerne genutzt wird.

*Beispiel:*

- *Im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg existiert eine ad-hoc-AG „Future“ mit jungen aufstrebenden Kräften. Diese hat das Recht, unabhängig von der Hierarchie über alle Themen offen nachzudenken und Vorschläge zu erarbeiten und direkt an den Minister bzw. die Ministerin zu richten.*

### **Change Management**

Es reicht nicht aus, die Mitarbeiter(innen) von Wissenschaftsministerien über neue Aufgaben, Strategien, Strukturen, Prozesse oder Verhaltensweisen lediglich zu informieren – sie müssen diese auch aus Überzeugung mittragen und angemessen in die Praxis umsetzen.

Hier ist ein umfassendes Change Management von Nöten, das Veränderungsprozesse von Anfang an begleitet, z. B. über entsprechende Informationsveranstaltungen und verschiedene Formen der Einbeziehung. Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen der Personal-

entwicklung sollen auch dazu beitragen, ggf. neue Rollen zu reflektieren und einzuüben – in diesem Sinne wäre PE zentraler Teil eines bewusst praktizierten Change Managements.

*Beispiel:*

- *In Österreich wurde in den letzten Jahren eine Workshopstaffel im Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung durchgeführt: jede Ministeriumsabteilung präsentierte sich den anderen mit ihren neuen Zielen und Aufgabebereichen. Der Prozess trug wesentlich zur Adaption neuer Rollen bei.*

## Teil 4: Hochschuldaten zu Bayern im Vergleich

### Studierende

Der Freistaat Bayern verfügt über ein „vielfältiges und leistungsstarkes Hochschulsystem“ (Expertenkommission Wissenschaftsland Bayern 2005) bestehend aus neun (staatlichen) Universitäten, sechs Kunst- bzw. Musikhochschulen und 17 staatlichen Hochschulen für angewandte Wissenschaften (Art. 1 BayHSchG). Im Wintersemester 2008/09 waren in Deutschland 2.025.742 deutsche und ausländische Studierende an deutschen Hochschulen eingeschrieben. Mit insgesamt 258.839 Studierenden verfügt Bayern nach Nordrhein-Westfalen (484.118) und Baden-Württemberg (261.324) über den dritthöchsten Anteil an allen Studierenden in Deutschland.

Land	Studierende insgesamt	Anteil in %
Nordrhein-Westfalen	484.118	23,90%
Baden-Württemberg	261.324	12,90%
<b>Bayern</b>	<b>258.839</b>	<b>12,78%</b>
Hessen	171.249	8,45%
Niedersachsen	140.239	6,92%
Berlin	135.327	6,68%
Sachsen	107.355	5,30%
Rheinland-Pfalz	107.116	5,29%
Hamburg	71.911	3,55%
Sachsen-Anhalt	52.034	2,57%
Thüringen	50.724	2,50%
Schleswig-Holstein	48.366	2,39%
Brandenburg	46.865	2,31%
Mecklenburg-Vorpommern	37.252	1,84%
Bremen	31.405	1,55%
Saarland	21.618	1,07%
Deutschland	2.025.742	

Abbildung 14: Anzahl der Studierenden (absolut) und Anteil der Studierenden eines Bundeslands an der Gesamtzahl der Studierenden in Deutschland (in Prozent)

Quelle: DESTATIS: Studierende an Hochschulen (2009); Berechnungen CHE Consult

Für Bayern entfällt der größte Anteil der Studierenden zum Wintersemester 2008/09 mit ca. 67% (174.065) auf die Universitäten, 30% (77.735) entfallen auf die Fachhochschulen. Zusammen mit den Verwaltungsfachhochschulen liegt der Anteil der Fachhochschulen damit bei ca. 31%, was leicht über dem Bundesdurchschnitt liegt (29%).

Hochschulart	Studierende			Studienanfänger(innen)		
	2004/05	2008/09	Veränderung	2004/05	2008/09	Veränderung
<b>Universität</b>	173.513	174.065	0,3%	33.392	34.311	2,7%
<b>Theologische Hochschulen</b>	656	608	-7,3%	80	110	37,5%
<b>Kunsthochschulen</b>	3.485	3.303	-5,2%	508	667	31,3%
<b>Fachhochschulen (ohne Verwaltungsfachhochschulen)</b>	67.981	77.735	14,3%	14.764	18.772	27,1%
<b>Verwaltungsfachhochschulen</b>	3.496	3.128	-10,5%	815	1.141	40%

Abbildung 15: Studierende und Studienanfänger(innen) verschiedener bayerischer Hochschulen (Studienjahr 2008/09)  
 Quelle: DESTATIS: Studierende an Hochschulen (2009); Berechnungen CHE Consult

Ein Blick auf die Studienanfänger(innen)quote zeigt, dass der Anteil der Studienanfänger(innen) an der altersspezifischen Bevölkerung zwischen den Jahren 2005 und 2007 nur geringfügig zwischen 26,9% (2005) und 26,7% (2007) schwankte. Damit rangiert Bayern im deutschlandweiten Vergleich (mit 50.803 Studienanfänger(inne)n für das Jahr 2007) im hinteren Feld (Statistisches Bundesamt 2008).

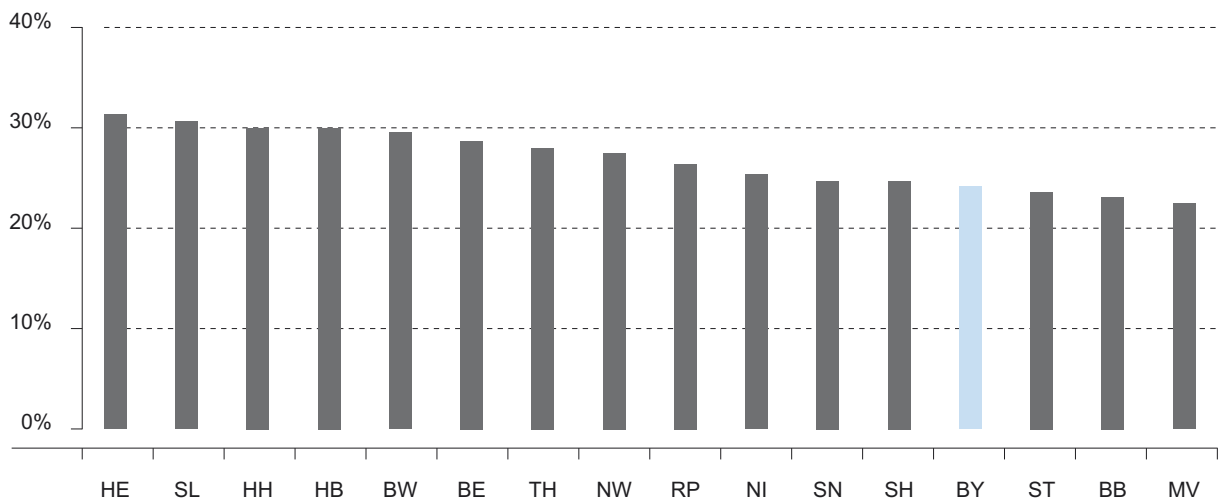


Abbildung 16: Anteil der Studienanfänger(innen) an der altersspezifischen Bevölkerung nach Herkunftsland (2007)  
 Quelle: DESTATIS: Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen (2008); Berechnungen CHE Consult

Im Wintersemester 2007/08 waren 177.100 Ausländer(innen) an deutschen Hochschulen eingeschrieben. In Bayern studierten 8,3%.

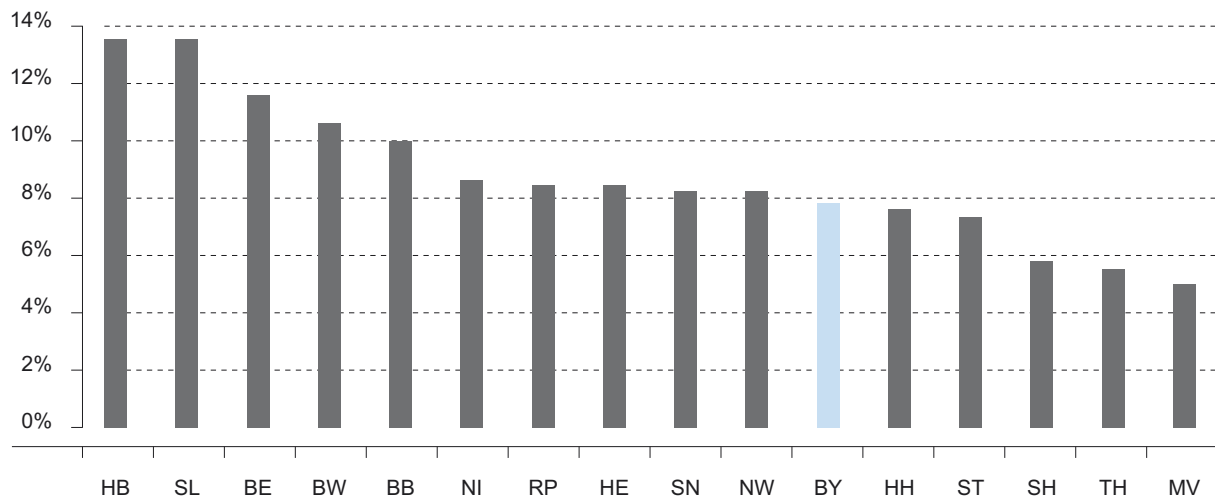


Abbildung 17: Anteil der ausländischen Studierenden nach Bundesländern 2007  
 Quelle: DESTATIS: Studierende an Hochschulen (2009); Darstellung CHE Consult

Der Anteil der ausländischen Studierenden, die sich erstmalig in einer bayerischen Hochschule eingeschrieben haben, beträgt knapp 14% und liegt damit unter dem bundesweiten Durchschnitt von ca. 15%.

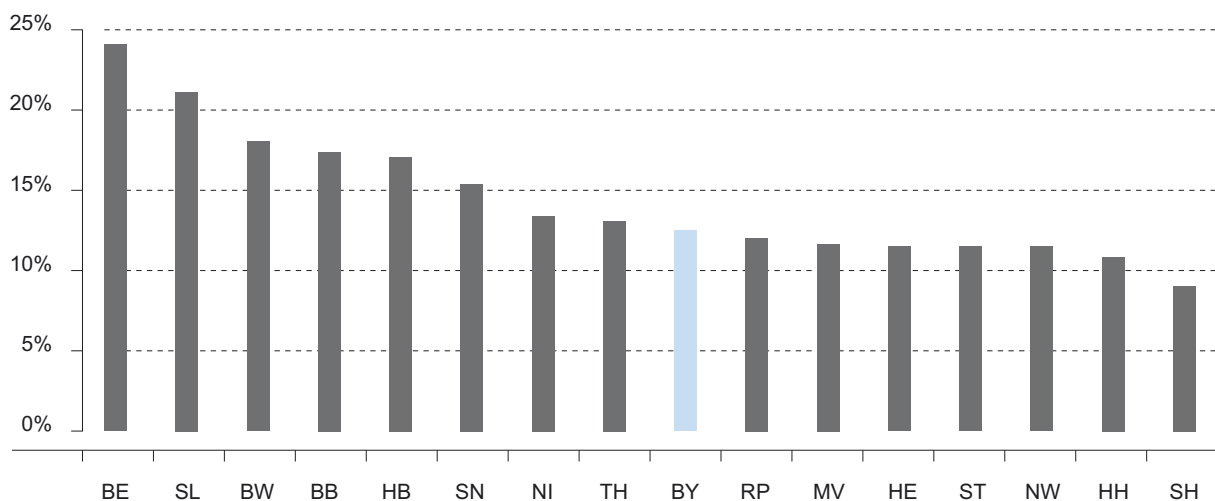


Abbildung 18: Anteil der ausländischen Studierenden im ersten Hochschulsemester nach Bundesland 2007  
 Quelle: DESTATIS: Studierende an Hochschulen (2009); Darstellung CHE Consult

Bei den Anteilen ausländischer Absolvent(inn)en an den Absolvent(inn)en eines Landes insgesamt, liegt Bayern mit 7,3% unter dem Bundesdurchschnitt von 8,1%.

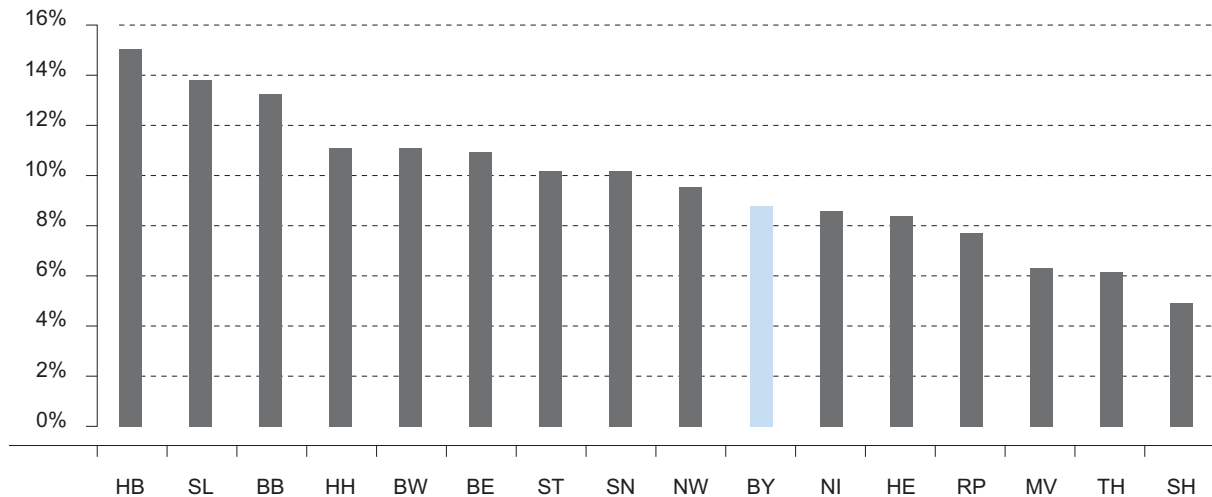


Abbildung 19: Anteil der ausländischen Absolvent(inn)en nach Bundesländern 2007  
 Quelle: DESTATIS: Studierende an Hochschulen (2009); Darstellung CHE Consult

Im Rahmen des SOKRATES/ERASMUS-Programms nahmen 2006/07 deutschlandweit 23.884 Student(inn)en ein Studium im Ausland auf, welches einem Anteil der Outgoings an der Gesamt-Studierendenzahl von 1,38% entspricht. Bayern schneidet im Vergleich zu anderen Bundesländern mit 3.556 Outgoings und einer Quote von 1,5% mittelmäßig ab.

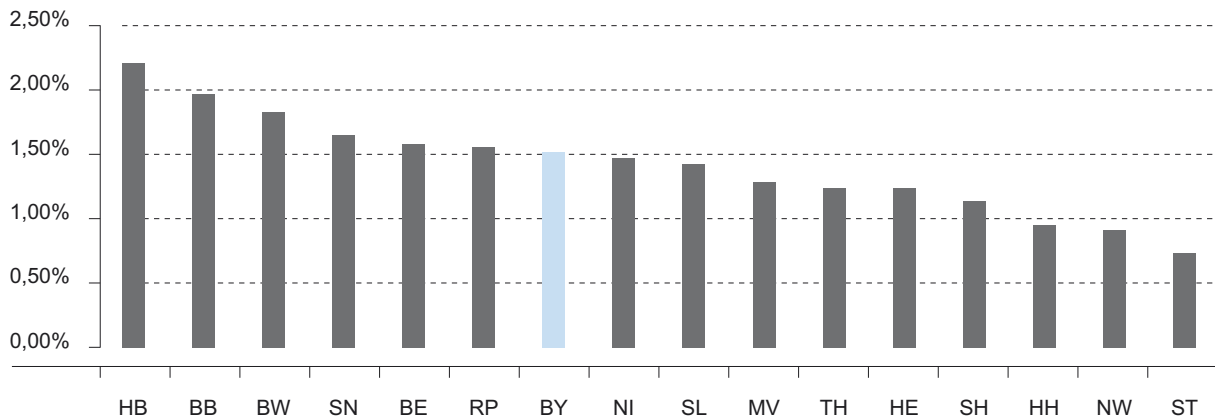


Abbildung 20: Anteil der Outgoings an der Anzahl der Studierenden insgesamt im Rahmen des SOKRATES/ERASMUS-Programms 2006/2007; Angaben in Prozent  
 Quelle: DAAD: SOKRATES/ERASMUS 2006/2007 – Statistische Übersicht zur Studierenden- und Dozent(inn)enmobilität; DESTATIS: Studierende an Hochschulen 2006/2007; Berechnungen CHE Consult

Einen Überblick über die vom DAAD bereitgestellten Förderbeträge als Indikator für international geförderte Aktivität ist in der folgenden Abbildung zusammengefasst:

1 Freie Universität Berlin	6.507.958
2 Humboldt-Universität zu Berlin	6.495.237
3 Technische Universität Dresden	5.068.886

4 Universität Göttingen	4.987.215
5 Universität Bonn	4.537.598
6 Universität Freiburg	4.403.800
7 Universität München	4.336.122
8 Technische Universität München	4.307.694
...	
35 Universität Würzburg	1.872.936
...	
37 Universität Passau	1.839.473
...	
39 Universität Regensburg	1.800.697
40 Universität Bayreuth	1.760.155

Abbildung 21: DAAD-Gesamtförderbeiträge 2008 (Auszug)  
 Quelle: DAAD www.daad.de; Darstellung CHE Consult

Für das Jahr 2007 wurden in Bezug auf das gesamtdeutsche Bundesgebiet 239.877 Absolvent(inn)en<sup>28</sup> registriert. Der Freistaat Bayern liegt dabei mit 33.687 Absolvent(inn)en (14%) hinter dem Spitzenreiter Nordrhein-Westfalen mit einer Absolvent(inn)enzahl von 55.287 (23,1%). Bei näherer Betrachtung des Anteils der Absolvent(inn)en an der altersspezifischen Bevölkerung verändert sich das Bild dahingehend, dass sich Bayern nur noch im unteren Mittelfeld positionieren kann. Bayern liegt mit einer Absolvent(inn)enquote von 22,1 unter der für 2007 ermittelten Quote von 24,1 für Deutschland insgesamt.

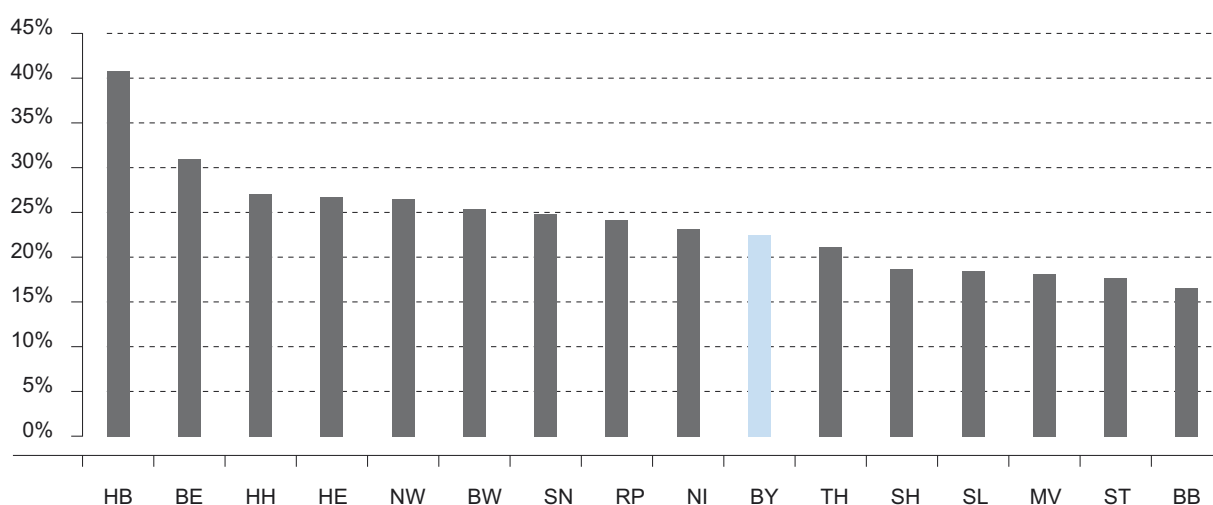


Abbildung 22: Anteil der Absolvent(inn)en an der altersspezifischen Bevölkerung der jeweiligen Bundesländer (2007)  
 Quelle: DESTATIS: Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen (2008); Berechnungen CHE Consult

<sup>28</sup> Absolvent(inn)en des Erststudiums der Hochschulen insgesamt.

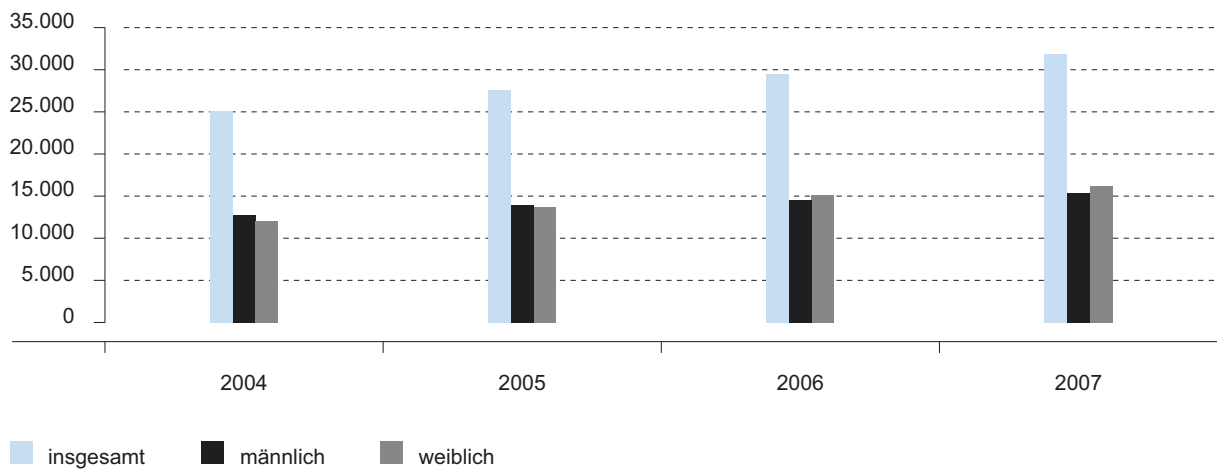


Abbildung 23: Entwicklung der Absolvent(inn)enzahlen in Bayern zwischen 2004 und 2007  
 Quelle: DESTATIS: Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen (2008); Berechnungen CHE Consult

Auffällig ist, dass sich innerhalb des Zeitraumes von 2004 auf 2007 die leichte Überzahl an männlichen Absolventen umkehrt, so dass zum Jahr 2007 mehr Absolventinnen zu verzeichnen sind.

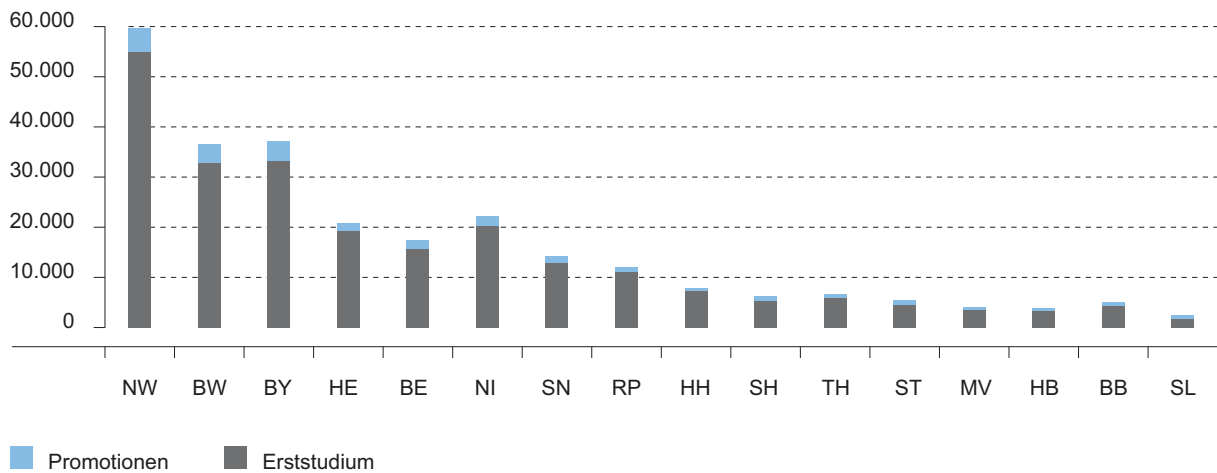


Abbildung 24: Absolvent(inn)en von Erststudium und Promotion nach Ländern 2007  
 Quelle: DESTATIS: Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen (2008); Berechnungen CHE Consult

Die vergleichende Betrachtung der Bundesländer zeigt, dass sich Bayern sowohl bei den Absolvent(inn)en des Erststudiums, als auch bei den Promotionen im vorderen Feld hinter Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg liegt, also entsprechend der Gesamtzahl der Studierenden.

## Personal

Zum Berichtsjahr 2007 umfasste das wissenschaftliche und künstlerische Personal an bayerischen Hochschulen 41.121 Personen, mit einem Anteil der Professor(inn)en von 12,8% (5.249). Der Anteil der W3/C4-Professor(inn)en am wissenschaftlichen bzw. künstlerischen Personal beträgt 4,5% (1.838). Schleswig-Holstein und Bayern waren 2007 die Bundesländer mit den geringsten Frauenquoten unter den Professor(inne)n (Bayern: 12%; Schleswig-Holstein: 11,1%).



Abbildung 25: Anteil der Professor(inn)en nach Bundesländern 2007

Quelle: DESTATIS: Studierende an Hochschulen (2009); Darstellung CHE Consult

## Bildungsmonitor

Der Bildungsmonitor gibt *einen* Hinweis darauf, welche Position das bayerische Bildungssystem in Deutschland einnimmt. Hierin sind schulbezogene wie hochschulbezogene Indikatoren zusammengezogen. Darin gehen verschiedene Indikatoren ein, wie bspw. Ausgabenpriorisierung, Betreuungsbedingungen oder Akademisierung<sup>29</sup>. Im „Ranking der Bildungssysteme“ der Bundesländer erreicht Bayern 2009 wie im Vorjahr mit Platz 4 einen der vorderen Plätze (Bayern verbesserte sich insgesamt um 1,5 Punkte im Vergleich zum Vorjahr).

<sup>29</sup> Die Indikatoren sind: Inpoteffizienz; Förderinfrastruktur; Internationalisierung; Zeiteffizienz; Qualität PISA/IGLU; Bildungsarmut: Integration; Arbeitsmarktorientierung/berufliche Bildung; MINT; Forschungsorientierung.

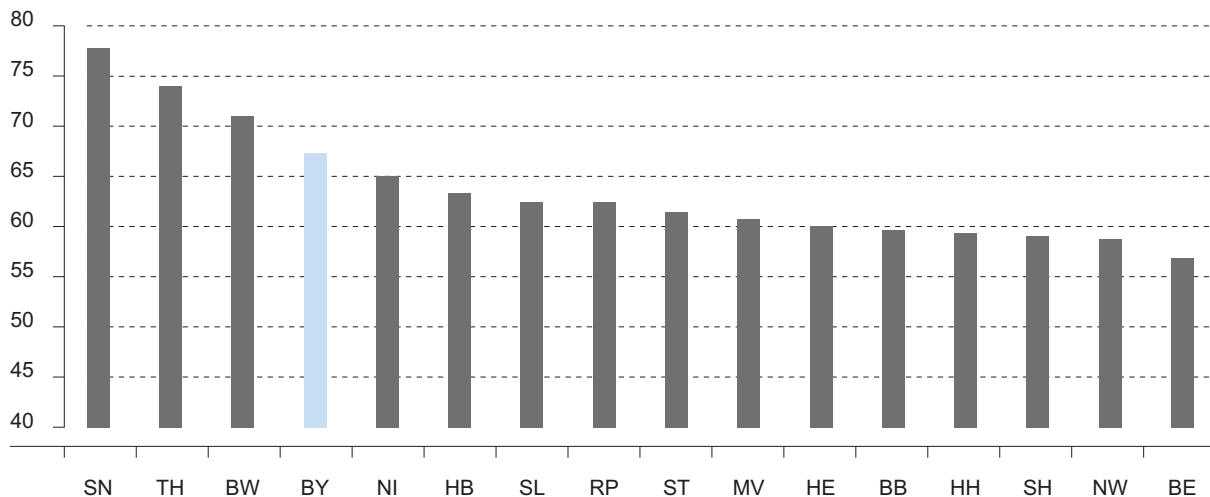


Abbildung 26: Ergebnisse der Länder des „Bildungschecks“ 2009 (Bildungsmonitor)  
 Quelle: INSM-Bildungsmonitor 2009, Angegeben sind die über alle Indikatoren erreichten Punkte  
 Darstellung CHE Consult

Vergleichsweise schlecht schneidet Bayern im Bildungsmonitor bei der Studienberechtigtenquote und deren Beitrag zur akademischen Ausbildung gemessen am eigenen Bedarf der bayerischen Wirtschaft ab. Bayern wies im Jahr 2007 mit 20,9% die niedrigste Studienberechtigtenquote an *allgemeinbildenden* Schulen auf und konnte sich auch im Folgejahr 2009 mit einer Quote von 22,94% nicht besser positionieren.

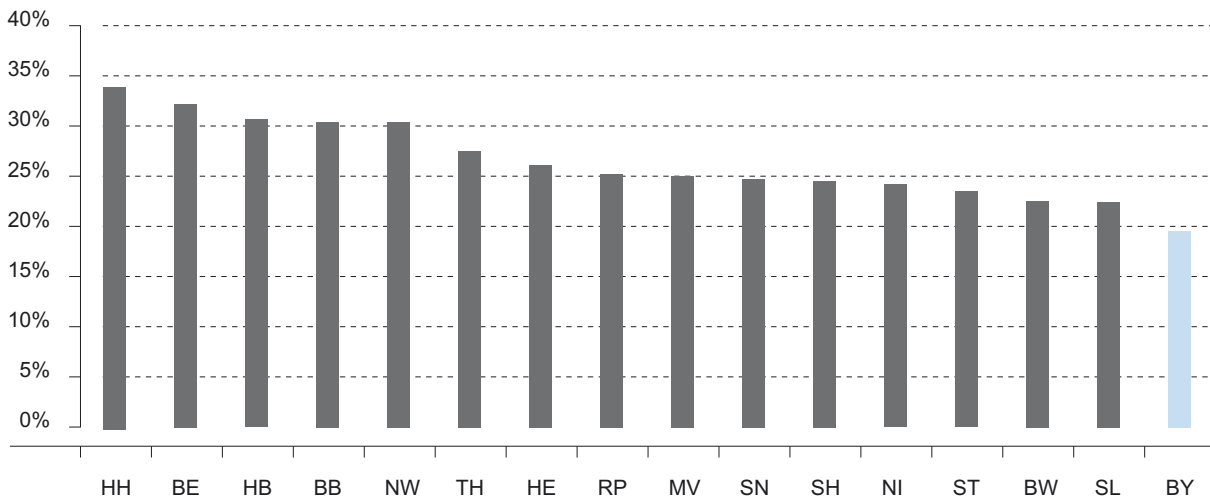


Abbildung 27: Studienberechtigtenquote der Bundesländer 2009 (in Prozent)  
 Quelle: INSM-Bildungsmonitor 2009; Darstellung CHE Consult

Auch bei der Akademisierung bestehen dem Bericht zufolge starke Defizite, wonach der Anteil der Hochschulabsolvent(inn)en in Bayern, gemessen an der akademischen Bevölkerung im Alter von 15 bis 65 Jahren, mit 3,5% vergleichsweise gering ist und Bayern diesbezüglich einen der hinteren Plätze einnimmt.

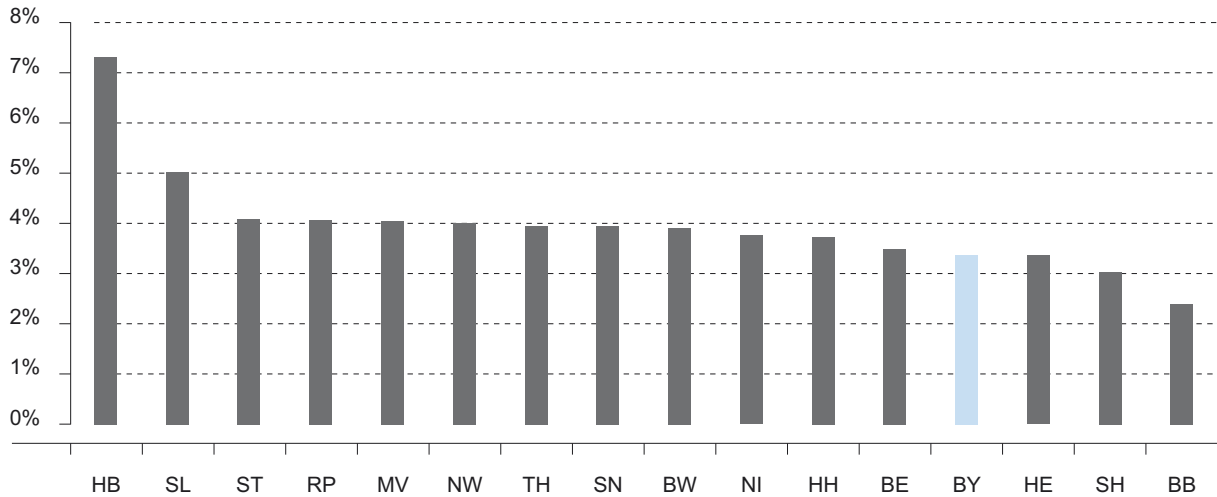


Abbildung 28: Akademikerersatzquote der Länder 2009 (in Prozent)  
 Quelle: INSM-Bildungsmonitor 2009; Darstellung CHE Consult

## Finanzen

Im internationalen Vergleich der OECD ergeben Analysen zur Mittelausstattung, dass Deutschland generell hinter vergleichbaren Industriestaaten zurückbleibt. Deutschland liegt bei den jährlichen Bildungsausgaben im Mittelfeld, wobei festzustellen ist, dass der Vorsprung anderer OECD-Staaten im Vergleich zu den Vorjahren noch gewachsen ist.

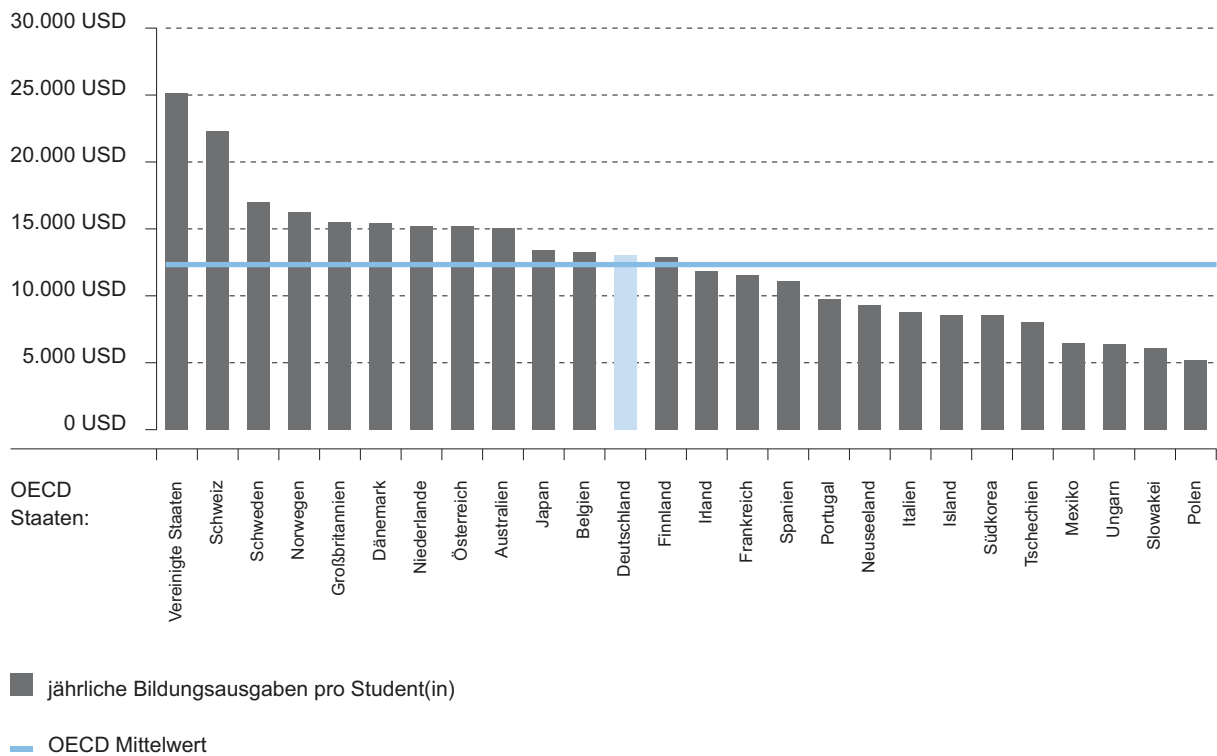


Abbildung 29: Jährliche Ausgaben pro Student(in) an öffentlichen tertiären Bildungseinrichtungen (nach OECD-Klassifikation: tertiary type A und B im Jahr 2006)  
 Quelle: Bildung auf einen Blick 2009 – OCED Indikatoren; Tabelle B1.1a

In der folgenden Abbildung ist der Anteil der Ausgaben für die Hochschulen in Relation zum Bruttoinlandsprodukt für das Jahr 2005 dargestellt. Auffällig ist, dass Bayern mit einem Anteil von 0,74% weit unter dem bundesweiten Durchschnitt von 1,01% liegt und den letzten Platz belegt.

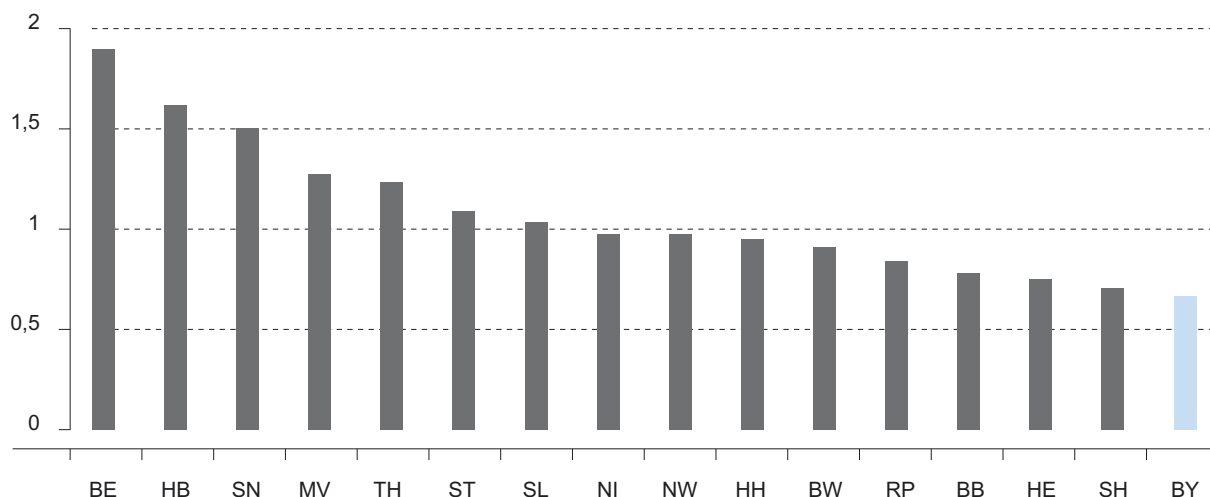


Abbildung 30: Ausgaben der Hochschulen (ISCED 5a/6) insgesamt in Relation zum Bruttoinlandsprodukt (Rechnungsjahr 2005)

Quelle: DESTATIS: Monetäre hochschulstatische Kennzahlen (2006); Darstellung CHE Consult

Die genaue Auflistung der Daten ist in der nachfolgenden Tabelle verzeichnet.

Anteil der Ausgaben für Hochschulen am Bruttoinlandsprodukt in %					
Land	Insgesamt	Bund	Länder	Private	Ausland
Baden-Württemberg	0,98	0,09	0,72	0,15	0,02
Bayern	0,74	0,10	0,52	0,10	0,01
Berlin	1,95	0,16	1,49	0,26	0,04
Brandenburg	0,83	0,12	0,58	0,12	0,01
Bremen	1,69	0,22	0,95	0,50	0,03
Hamburg	1,00	0,17	0,71	0,10	0,01
Hessen	0,81	0,07	0,60	0,14	0,01
Mecklenburg-Vorpommern	1,32	0,16	1,04	0,11	0,01
Niedersachsen	1,05	0,09	0,78	0,16	0,02

Nordrhein-Westfalen	1,05	0,08	0,83	0,12	0,01
Rheinland-Pfalz	0,90	0,09	0,66	0,14	0,01
Saarland	1,09	0,09	0,84	0,14	0,02
Sachsen	1,56	0,17	1,20	0,17	0,02
Sachsen-Anhalt	1,13	0,12	0,88	0,12	0,01
Schleswig-Holstein	0,77	0,10	0,56	0,09	0,02
Thüringen	1,28	0,17	0,95	0,15	0,01
<b>Deutschland</b>	<b>1,01</b>	<b>0,10</b>	<b>0,75</b>	<b>0,14</b>	<b>0,02</b>

Abbildung 31: Ausgaben der Hochschulen (ISCED 5a/6) nach finanzierenden Bereichen (Basisdaten) in Relation zum Bruttoinlandsprodukt, (Rechnungsjahr 2005)

Quelle: DESTATIS: Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen (2006); Darstellung CHE Consult

Nach Angaben des Bayerischen Staatsministeriums für Finanzen sind entsprechend des Haushaltsplans 2009/10 aktuell knapp 12% (4.930,50 Mio. €) des gesamten Haushaltsbudgets des Freistaates mit einem Volumen von 41.219,2 Mio. € (Soll) für den Bereich „Wissenschaft, Kultur und Forschung“ bestimmt (Bayerisches Staatsministerium der Finanzen 2009). Die Ausgaben pro Student(in) belaufen sich jährlich auf 11.900 €. Im Vergleich der Bundesländer rangiert Bayern im hinteren Mittelfeld, knapp hinter Schleswig-Holstein und Thüringen (jeweils 12.000 €). Die höchsten Bildungsausgaben werden im Saarland und Baden-Württemberg erfasst.

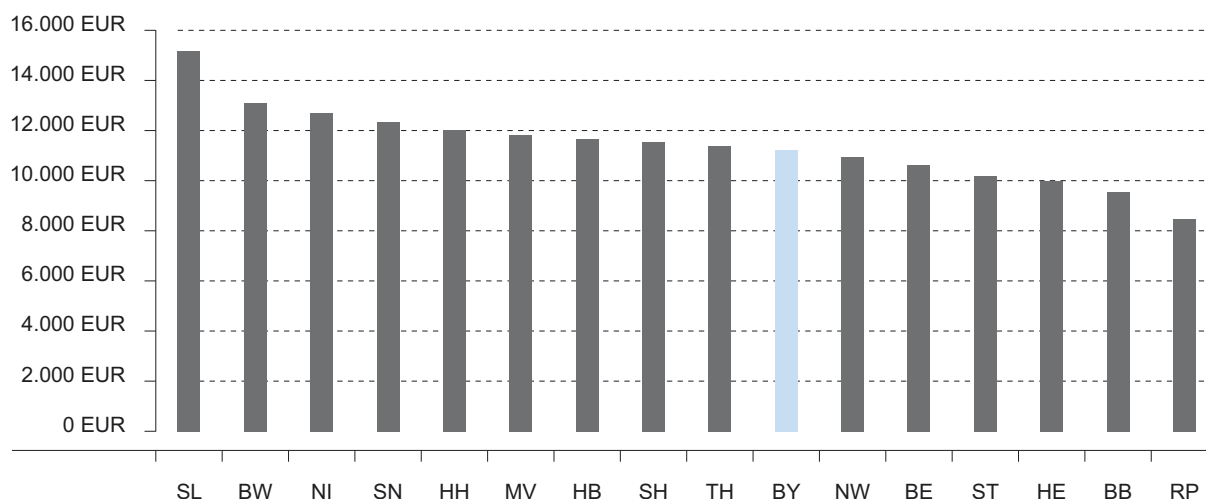


Abbildung 32: Ausgaben pro Hochschule je Studierenden in Euro (Datenbasis 2005)

Quelle: Statistisches Bundesamt: Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen 2006; Berechnungen CHE Consult

Mit 559.930,00 € für das Jahr 2006 lag Bayern über dem bundesweiten Durchschnitt von 559.420,00 € Ausgaben pro Professor(in), allerdings hinter Schleswig-Holstein, Nordrhein-Westfalen, Berlin und Hessen.

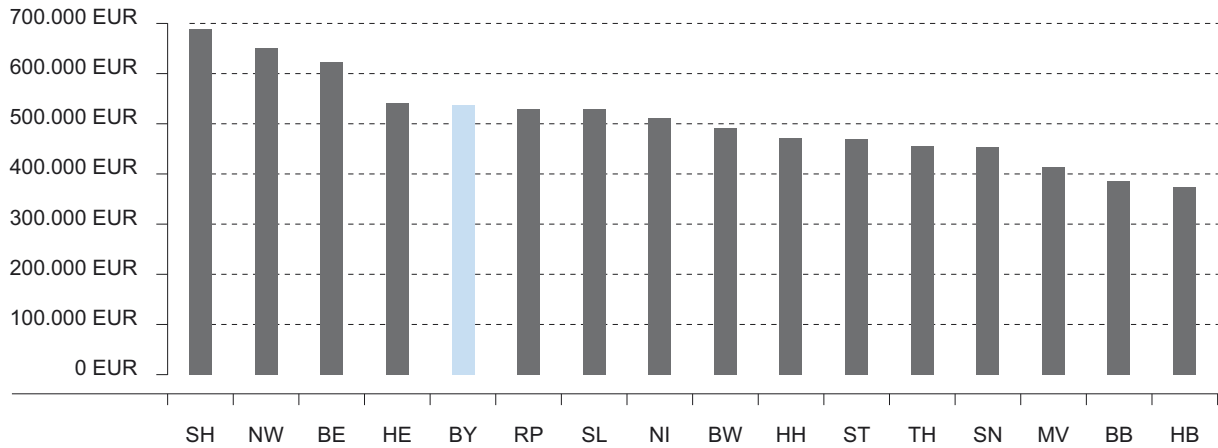


Abbildung 33: Laufende Ausgaben je Professor(in) an Universitäten nach Bundesländern 2006  
Quelle: DESTATIS: Studierende an Hochschulen (2009); Darstellung CHE Consult

### Prognosen

Für die Prognose zukünftiger Studierendenzahlen sind die Übergangsquoten und das Wanderungsverhalten von Interesse.

Bewegen sich die (tatsächlichen) Übergangsquoten der Studienberechtigtenjahrgänge in die Hochschulen von 1980 bis 2001 zwischen 82,6% und 89%, so ergeben Modellrechnungen (Prognosen) ein (starkes) Absinken der Quoten unter 75% für das Jahr 2006 (ebd.).

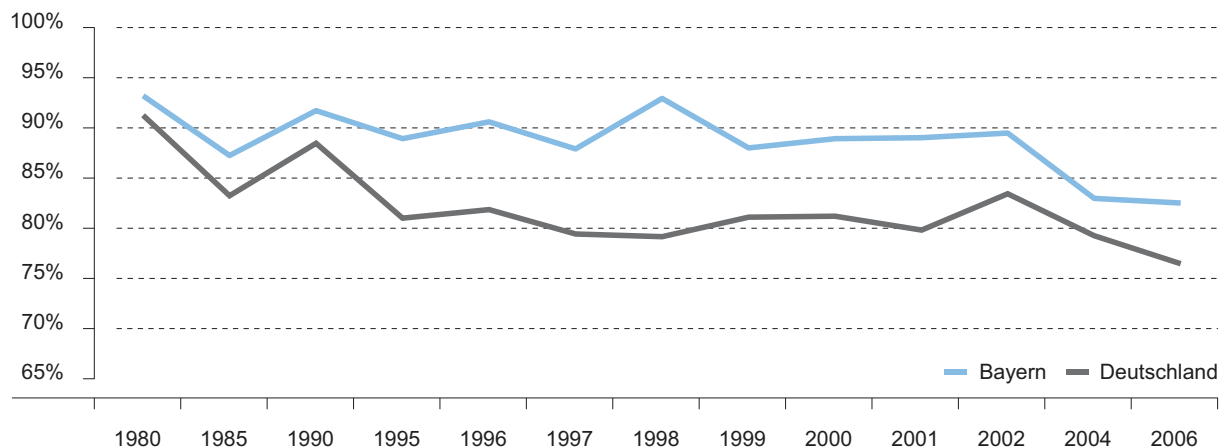


Abbildung 34: Übergangsquoten in die Hochschule 1980 bis 2006 für Bayern und Deutschland  
Quelle: Autorengruppe Bildungsberichterstattung: Bildung in Deutschland 2008; Darstellung CHE Consult

In Bayern sind zwei Besonderheiten festzustellen, wonach zum Einen ein überdurchschnittlich großer Teil der bayerischen Absolvent(inn)en mit Hochschulzugangsberechtigung in Bayern verbleibt, um ein Studium aufzunehmen. Zum Anderen liegt der Anteil der Studienberechtigten aus anderen Bundesländern, die ihr Studium in Bayern aufnehmen, weit über der Anzahl derjenigen bayerischen Studienanfänger(innen), die ihr Land zur Studienaufnahme verlassen (von Stuckrad 2009). Bayern verfügt dementsprechend über einen positiven Wanderungssaldo, einen „Importüberschuss“ und eine höhere Sesshaftigkeitsquote<sup>30</sup>.

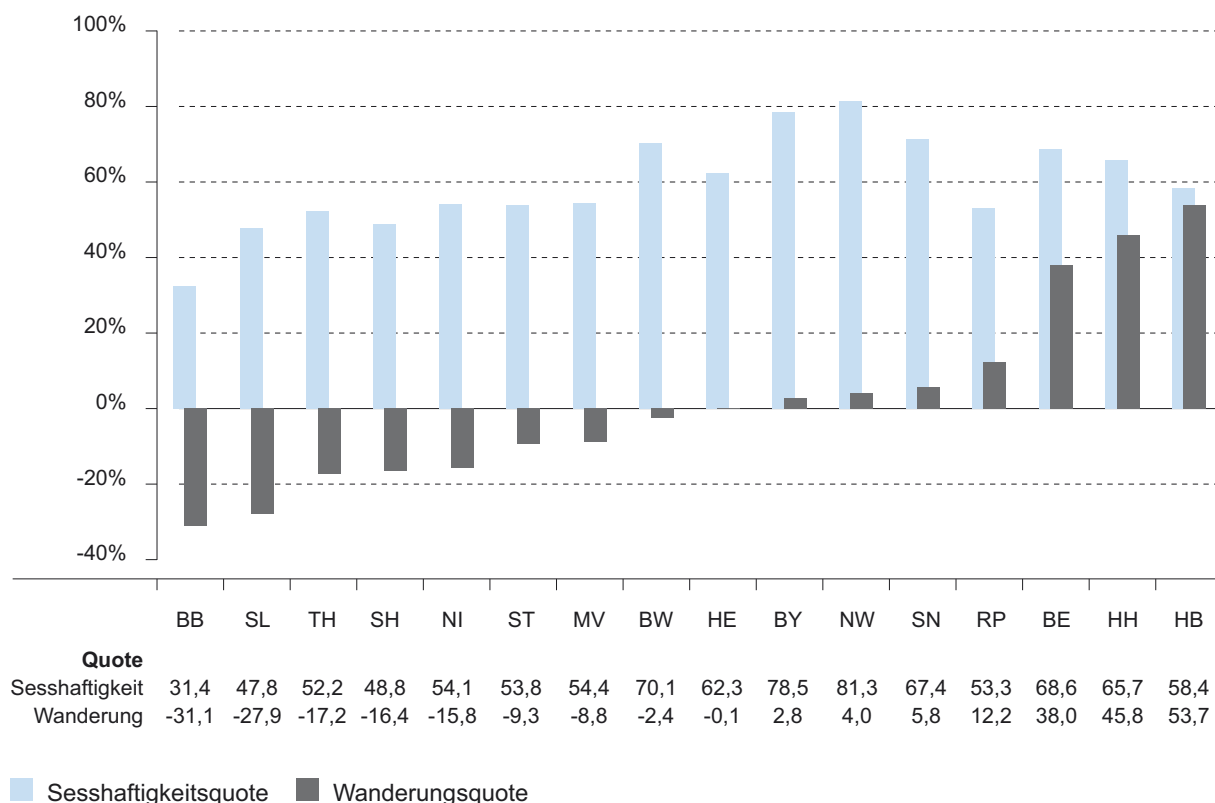


Abbildung 35: Wanderungsquote und Sesshaftigkeitsquote in den einzelnen Bundesländern (2007)  
 Quelle: KMK: Die Mobilität der Studienanfänger und Studierenden in Deutschland von 1980 bis 2005; S. 19

In Anbetracht von demographischem Wandel, der Verkürzung der gymnasialen Schulzeit um ein Jahr und einer veränderten Bildungsbeteiligung, stehen die bayerischen Hochschulen nicht nur aktuell, sondern auch zukünftig vielfältigen Herausforderungen gegenüber. Dies bedeutet, dass im Jahr 2011 zwei Schüler(innen)jahrgänge die allgemeinbildenden Schulen verlassen und potenziell an Universitäten bzw. Fachhochschulen studieren wollen.

<sup>30</sup> Sesshaftigkeitsquote: Anteil der Studienanfänger(innen) bzw. Studierenden eines Landes, die dort ihre Hochschulzugangsberechtigung erworben haben, in v. H. an allen Studienanfänger(inne)n bzw. Studierenden mit in diesem Land erworbener Hochschulzugangsberechtigung.

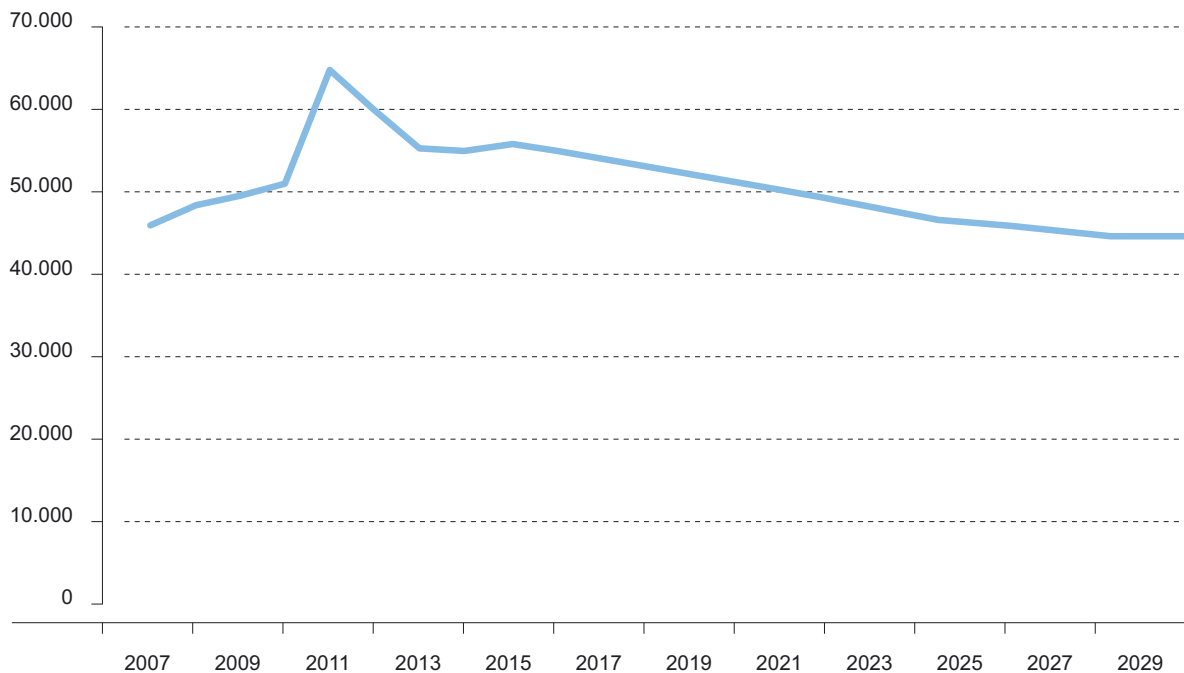


Abbildung 36: Studienanfänger(innen) in Bayern (Studierende im 1. Hochschulsesemester) bis 2030 nach Wanderung und unter Berücksichtigung von Bildungsausländer(inne)n (Erwerb der Studienberechtigung im Ausland)  
Quelle: Bayerischer Philologenverband (Hrsg.) (2009): Modellrechnung doppelter Abiturjahrgang 2011 im Freistaat Bayern – Ergebnisdokumentation; Abbildung 13

Entsprechend der Modellrechnungen für Bayern (Pressemitteilung Bayerischer Philologenverband 2009) ist festzustellen, dass sich die Nachfrage nach Studienplätzen in Bayern insgesamt auf einem relativ hohen Niveau bewegt. Deutlich sichtbar ist die „Spitze“ im Jahr 2011/12 des doppelten Abiturjahrganges und dessen zeitliche Verzögerung aufgrund des berücksichtigten verzögerten Studieneintrittes. Zudem profitiert das bayerische Hochschulsystem von den doppelten Abiturjahrgängen anderer Länder, aus denen ebenfalls Studienanfänger(innen) rekrutiert werden. Daher ist anschließend ein nur leichter Rückgang der Nachfrage nach Studienplätzen zu erwarten. Erst mit Ende des Prognosezeitraumes 2030 wird näherungsweise das Ausgangsniveau von 2007 wieder erreicht, wobei auch hier immer noch mit mehr als 3.000 zusätzlichen Studienanfänger(inne)n gegenüber 2007 gerechnet werden muss (von Stuckrad 2009).

## Fachkräftemangel

Umfragen des IAB im IV. Quartal 2008 bestätigen die bundesweite Situation, dass sich die Beschäftigungstendenzen allgemein verschlechtern, diese sich jedoch in Abhängigkeit des Wirtschaftszweiges recht heterogen gestalten. In einigen Sektoren, insbesondere im Bereich des Maschinenbaus, Elektro und Fahrzeuge ist der Anteil offener Stellen für Personen mit Hochschulabschluss deutlich gestiegen (IAB-Kurzbericht 11 2009). Nach Angaben der IHK Bayern sind kleine Betriebe (mit bis zu 20 Mitarbeiter(inne)n) von einem Fachkräftemangel weniger betroffen, jedoch verzeichnen schon über 35% der Betriebe mit mehr als 100 Mitarbeiter(inne)n fehlende Fachkräfte, in Unternehmen mit 1.000 Mitarbeiter(inne)n und mehr steigt dieser Anteil sogar auf 45% (Pressemitteilung BIHK 2009). Es fehle laut

Befragungsergebnissen sowohl an Personal für Führungsaufgaben, als auch an Fachkräften im Forschungs- und Entwicklungsbereich. Insbesondere die Nachfrage nach Hochschulabsolvent(inn)en wird im besonderen Maße in Bayern überdurchschnittlich steigen, wobei der Bedarf am akademischen Personal für fast alle Tätigkeiten<sup>31</sup> teilweise um mehr als 40% ansteigen wird. Gemäß der von der VBW 2008 in Auftrag gegebenen Studie „Arbeitslandschaft 2030“ zeichnet sich ein struktureller Wandel in verschiedenen Tätigkeitsbereichen ab, wonach die Entwicklung im Zeitraum von 2000 bis 2030 hin zu einer Wissenschaftsgesellschaft mit einer erhöhten Nachfrage an wissenschaftsbasierten Tätigkeiten prognostiziert wird. Zukünftig ist, laut der Prognosestudie, ein starker Rückgang der Nachfrage nach klassischen manuellen Tätigkeiten zu erwarten. Das bedeutet einen Abbau der dortig angesiedelten Arbeitsplätze von anteilig über 20% im Jahr 2000 auf 15% im Jahr 2030. Gleichzeitig wird eine Zunahme der anspruchsvollen bzw. wissensbasierten Tätigkeiten von 17% auf 24% zu verzeichnen sein (Prognos 2008).

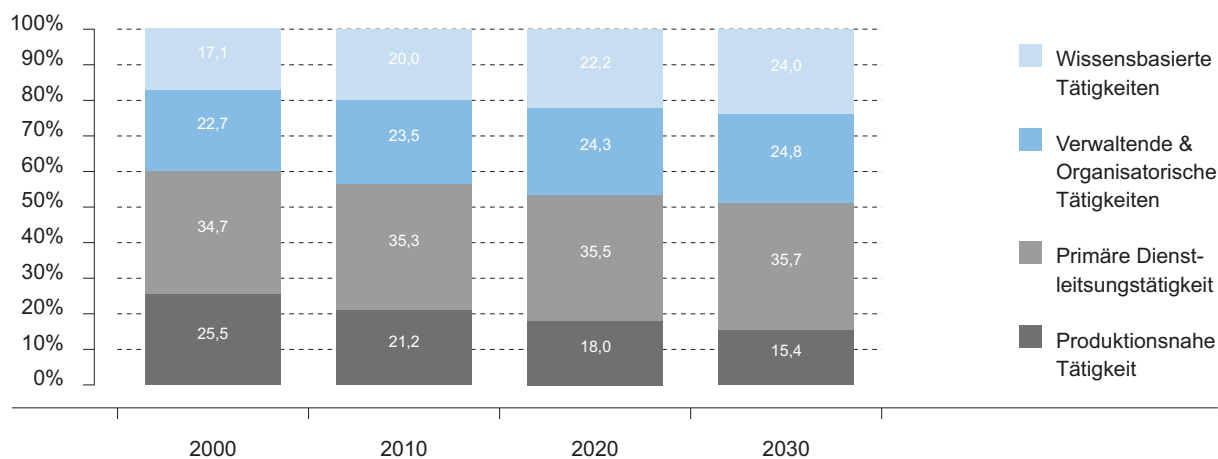


Abbildung 37: Veränderung der Tätigkeitsstruktur in Bayern von 2000 bis 2030 (2008)  
 Quelle: Prognos 2008; Darstellung CHE Consult

Prognostiziert wird zudem eine Arbeitskräftelücke von insgesamt 1,5 Mio. Erwerbstätigen. Das bedeutet ein Fehlen von ca. 17% der benötigten Erwerbstätigen aller Qualifikationsstufen bis 2030<sup>32</sup>. Dies betrifft zu einem Großteil Personen mit einem Berufs- und Hochschulabschluss, wobei dieses Defizit aus Angebot und Nachfrage auf Bayern wesentlich stärker zutrifft als auf Länder im bundesweiten Vergleich. Vermutlich fehlen schon bis 2015 rund 130.00 Hochschulabsolvent(inn)en und bis 2030 wird zudem mit einer Verschärfung dieser Situation mit dann rund 350.000 fehlenden Absolvent(inn)en gerechnet (Prognos 2008).

<sup>31</sup> Z. B.: Schreib-, Rechen- und DV-Arbeiten (+ 47%); Messen, Prüfen; Erproben usw. (+ 41%); Forschen, Entwerfen usw. (+7 3%); Werben, Marketing usw. (+ 79%); Management-, Leitungstätigkeit (+ 36%)

<sup>32</sup>Als Grundlage für die Berechnungen werden folgende Annahmen getroffen: Bildungsbeteiligung, Tätigkeitsstruktur, Erwerbsbeteiligung und Arbeitszeit bleiben über den Zeitraum von 2000 bis 2030 unverändert.

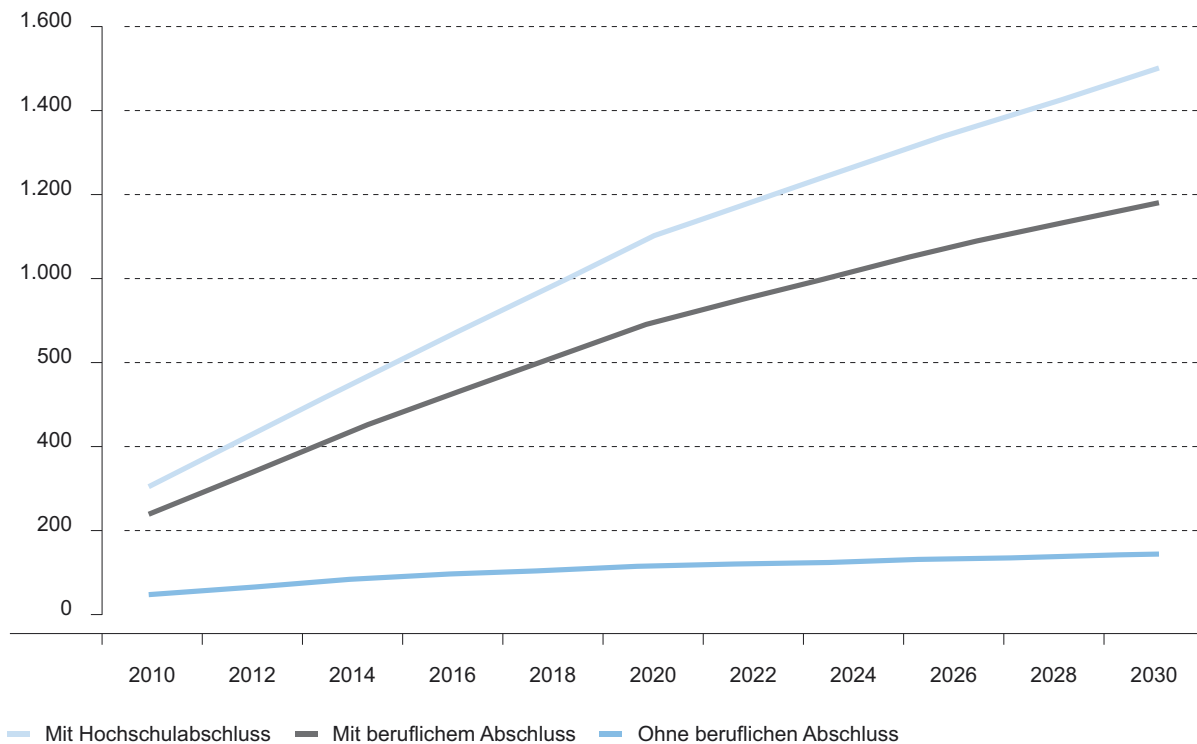


Abbildung 38: Saldo nach Qualifikationen von 2010 bis 2030 für Bayern; Angaben in Tausend  
Quelle: Prognos 2008

## Teil 5: Dokumente

Niedersachsen und Hessen waren die ersten Länder, die sich für die kaufmännische Buchführung als Standard an allen Hochschulen des Landes entschieden haben. Die nachstehenden Verordnungen geben einen Einblick in die Varianten von „Spielregeln“ für die Durchführung einer solchen Veränderung.

### Globalhaushalt Hessen

Verordnung über das Finanz- und Rechnungswesen der staatlichen Hochschulen in Hessen (Hochschulfinanzverordnung - HFVO) vom 1. Dezember 2004, verkündet am 9. Dezember 2004:

Quelle: GVBl. I 2004 S. 397

([http://www.jurpc.de/hessenrecht/hessenrecht/70\\_Wissenschaft\\_Forschung\\_Lehre/70-234-HFVO/HFVO.htm](http://www.jurpc.de/hessenrecht/hessenrecht/70_Wissenschaft_Forschung_Lehre/70-234-HFVO/HFVO.htm))

*Aufgrund des § 89 Abs. 2 Satz 2 des Hessischen Hochschulgesetzes vom 31. Juli 2000 (GVBl. I S. 374), zuletzt geändert durch Gesetz vom 18. Dezember 2003 (GVBl. I S. 513), wird im Einvernehmen mit dem Ministerium der Finanzen verordnet:*

#### § 1

##### **Anwendungsbereich**

*Die Verordnung regelt das Finanz- und Rechnungswesen der staatlichen Hochschulen des Landes sowie der Forschungsanstalt Geisenheim.*

#### § 2

##### **Geschäftsjahr**

*Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.*

#### § 3

##### **Buchführung, Inventar, Bewertung**

*(1) Die Hochschule führt ihre Bücher gemäß § 7a Abs. 3 der Hessischen Landeshaushaltsordnung nach den Regeln der kaufmännischen doppelten Buchführung. Insoweit gelten sinngemäß die Regelungen des Handelsgesetzbuches. Bei der Anwendung sind der besondere Betriebszweck der Hochschulen nach dem Hessischen Hochschulgesetz, die Hessische Landeshaushaltsordnung, die Kontierungsrichtlinien und die Rechnungslegungs-*

*vorschriften des Landes sowie die vorläufigen Regelungen des Hessischen Ministeriums der Finanzen zu § 7a Hessische Landeshaushaltsordnung zu beachten.*

*(2) Das Rechnungswesen bildet die Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage einschließlich des Eigenvermögens der Hochschule und des vom Land zur Nutzung überlassenen Vermögens vollständig ab.*

*(3) Bei Abgabe an das allgemeine Grundvermögen des Landes werden die in der Vermögensrechnung ausgewiesenen landeseigenen Grundstücke einschließlich ihrer Gebäude zum Buchwert ohne Wertausgleich ausgebucht; dazu noch ausgewiesene rückzahlbare Zuführungen (§ 4 Abs. 3) sind ebenfalls auszubuchen.*

*(4) Die Hochschule ist von den Regelungen über die Buchführung nach den §§ 71 bis 73 und 75 bis 79 der Hessischen Landeshaushaltsordnung befreit.*

## § 4

### **Wirtschaftsplan**

*(1) Grundlage der Wirtschaftsführung der Hochschule ist ein Wirtschaftsplan. Er gliedert sich in einen Leistungsplan, einen Erfolgsplan und einen Finanzplan.*

*(2) Der Finanzplan wird in der erweiterten Form einer Finanzierungsrechnung (Cash-Flow) dargestellt. Im Finanzplan werden die geplanten Maßnahmen zur Vermehrung des Anlage- und Umlaufvermögens, Schuldentilgungen und die Abführung des Überschusses sowie die zu erwartenden Deckungsmittel summarisch dargestellt.*

*(3) Für Investitionsmaßnahmen aus Finanzplanmitteln, die zu einer Vermehrung des Anlagevermögens um mehr als 5000 Euro führen, kann die Hochschule aus Landesmitteln und aus Mitteln nach dem Hochschulbauförderungsgesetz nur rückzahlbare Zuführungen erhalten. Diese sind buchhalterisch getrennt von anderen Aktivmehrungen und Deckungsmitteln auszuweisen. Die Hochschule berücksichtigt die Abschreibungen aus solchen Investitionen bei der Kalkulation ihrer Leistungen. Sie zahlt diese Zuführungen in Höhe der jeweiligen Abschreibungen an das Land zurück. Ausgenommen von dieser Vorschrift sind Investitionszuschüsse aus Kap. 15 30 - ATG 98 beziehungsweise aus Kap. 15 02 Produkt Nr. 7 (nur Hochschulpakt). Diese Investitionszuschüsse werden als nicht rückzahlbar gewährt.*

## § 5

### **Aufstellung des Wirtschaftsplans**

*(1) Die Hochschule legt dem Ministerium für Wissenschaft und Kunst im Haushaltsaufstellungsverfahren den Entwurf des Wirtschaftsplans vor. Das Ministerium für Wissenschaft und Kunst gibt die Gliederung des Wirtschaftsplans vor; es kann auch Wirtschaftsplanentwürfe für zwei Geschäftsjahre und die Vorlage weiterer Unterlagen, insbesondere Leistungskalkulationen, Stellenbesetzungslisten, Organisationspläne und Zusammenfassungen der der Planung der Hochschule zu Grunde liegenden wichtigsten Kennziffern verlangen.*

*(2) Die Hochschule legt dem Ministerium für Wissenschaft und Kunst ihren Stellenplan und ihre nachrichtliche Stellenübersicht vor.*

*(3) Das Ministerium für Wissenschaft und Kunst übersendet den im Haushaltsplan festgestellten Wirtschaftsplan an die Hochschulen zur Bewirtschaftung. Das Nähere regelt das Ministerium für Wissenschaft und Kunst durch besondere Verfügung im Rahmen der Mittelzuführung.*

## § 6

### **Vollzug des Wirtschaftsplans**

*(1) Die Zuführung von Mitteln an die Hochschule erfolgt grundsätzlich leistungsbezogen nach Maßgabe des Hessischen Hochschulgesetzes und des Haushaltsplans.*

*(2) Die Grundsätze zur Selbstversicherung des Landes bleiben unberührt.*

## § 7

### **Jahresabschluss**

*Der Jahresabschluss setzt sich wie folgt zusammen:*

- *Ergebnis-, Vermögens- und Finanzrechnung,*
- *Anhang,*
- *Lagebericht,*
- *Leistungsbericht,*
- *Soll/Ist-Vergleich des Leistungsplans mit Leistungsbericht, des Erfolgsplans mit der Erfolgsrechnung und des Finanzplans mit der Vermögensrechnung.*

## § 8

### **Prüfung, Vorlage und Genehmigung des Jahresabschlusses sowie Verwendung des Jahresergebnisses**

*(1) Unbeschadet der Prüfung durch den Rechnungshof oder durch das vom Rechnungshof beauftragte Staatliche Rechnungsprüfungsamt lässt die Hochschule den Jahresabschluss durch einen vom Ministerium für Wissenschaft und Kunst bestimmten Wirtschaftsprüfer prüfen. Der Prüfung sind die Bestimmungen dieser Verordnung zu Grunde zu legen. § 53 Abs. 1 des Haushaltsgrundsätzegesetzes ist entsprechend anzuwenden.*

*(2) Die Hochschule legt den geprüften Jahresabschluss und den Prüfungsbericht dem Ministerium für Wissenschaft und Kunst und dem Ministerium der Finanzen bis zum 31. März des auf das Geschäftsjahr folgenden Jahres vor. Für Zwecke der Haushaltsplanung ist bereits bis zum 28. Februar des auf das Geschäftsjahr folgenden Jahres ein vorläufiger Jahresabschluss ohne Anhang und Lagebericht den genannten Ministerien vorzulegen. Im Hinblick auf die Konzernbilanz wird im Rahmen der „Neuen Verwaltungssteuerung“ eine*

*Beschleunigung der Jahresabschlussprozesse angestrebt. Das Nähere regelt eine gesonderte Verwaltungsvorschrift.*

*(3) Das Ministerium für Wissenschaft und Kunst genehmigt den Jahresabschluss und entscheidet auf Vorschlag der Hochschule über die Verwendung des Jahresergebnisses. Vom Vorschlag der Hochschule soll nur abgewichen werden, wenn dies zum Zwecke des Haushaltsausgleichs innerhalb des Ressorthaushalts erforderlich ist.*

*(4) Das Ministerium für Wissenschaft und Kunst leitet den genehmigten Jahresabschluss an das Ministerium der Finanzen und an den Rechnungshof weiter.*

## § 9

### **Abwicklung des Zahlungsverkehrs**

*(1) Die Hochschule nimmt ihren Zahlungsverkehr selbst wahr.*

*(2) Guthaben der Hochschule bei Kreditinstituten sind beim Tagesabschluss so niedrig wie möglich zu halten. Entbehrliche Guthaben sind täglich durch Überweisung an die Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main – Hessisches Competence Center für Neue Verwaltungssteuerung – abzuliefern. Die abgelieferten Beträge können bei Bedarf abgerufen werden. Ausgenommen von der Ablieferungspflicht sind Guthaben aus Drittmitteln nach § 36 Abs. 4 des Hessischen Hochschulgesetzes.*

*(3) Die Hochschule kann zur Sicherstellung der Liquidität zusätzliche Mittel bei der Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main – Hessisches Competence Center für Neue Verwaltungssteuerung – anfordern, die im Laufe des Geschäftsjahres zurückzuzahlen sind. In der Buchführung der Hochschule sind die Betriebsmittelvorschüsse gesondert als Verbindlichkeiten nachzuweisen.*

*(4) Die Konten der Hochschule bei der Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main – Hessisches Competence Center für Neue Verwaltungssteuerung – werden unverzinslich geführt.*

## § 10

### **Controlling, Zwischenabschluss, Interne Revision**

*(1) Die Leitung der Hochschule überwacht die Einhaltung des Wirtschaftsplans. Hierzu richtet die Hochschule ein Controlling mit regelmäßigem Berichtswesen ein. Entwicklungen, die den Vollzug des Wirtschaftsplans gefährden können, zeigt die Leitung der Hochschule mit Vorschlägen zur Abhilfe dem Ministerium für Wissenschaft und Kunst unverzüglich an.*

*(2) Die Hochschule übersendet dem Ministerium für Wissenschaft und Kunst und dem Ministerium der Finanzen vierteljährlich einen Soll/Ist-Vergleich in Verbindung mit einer Hochrechnung zum Jahresende; einer Bestandsaufnahme (Inventur) und eines förmlichen Bücherabschlusses bedarf es hierzu nicht. Die Hochschule ist verpflichtet, Datenschnittstellen bereit zu halten, um die Daten nach Satz 1 auch elektronisch übermitteln zu können.*

*(3) Die Hochschule richtet eine interne Revision ein, deren Aufgaben in einer vom Ministerium für Wissenschaft und Kunst erlassenen Dienstanweisung bestimmt werden.*

## § 11

### **Kosten- und Leistungsrechnung**

*(1) Die Hochschule führt eine Kosten- und Leistungsrechnung (Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung) ein, die eine Steuerung und eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit der Hochschule erlaubt. Dazu sind der Struktur der Hochschule entsprechende Kostenstellen und ihren Leistungen entsprechende Kostenträger zu bilden.*

*(2) Die Kosten sind nachprüfbar aus der Buchführung herzuleiten und verursachungsgerecht den Kostenstellen und Kostenträgern zuzuordnen. Die Daten der Kosten- und Leistungsrechnung sind verbindliche Basis der Leistungskalkulationen und des Leistungsnachweises.*

*(3) Abs. 2 gilt sinngemäß auch für die Ableitung der Inhalte des Leistungsplans.*

## § 12

### **Ausführungsbestimmungen**

*Um einheitliche Standards des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens der Hochschulen zu gewährleisten, kann das Ministerium für Wissenschaft und Kunst im Einvernehmen mit dem Ministerium der Finanzen Ausführungsbestimmungen zu den Regelungen dieser Verordnung erlassen.*

## § 13

### **Übergangsvorschrift**

*Die Jahresabschlüsse nach § 8 Abs. 2 Satz 1 können bis einschließlich des Jahres 2006 bis zum 30. April des auf das Geschäftsjahr folgenden Jahres vorgelegt werden.*

## § 14

### **In-Kraft-Treten und Befristung**

*Die Verordnung tritt am 1. Januar 2005 in Kraft. Sie tritt mit Ablauf des 31. Dezember 2009 außer Kraft.*

## **Globalhaushalt Niedersachsen**

Quelle: [http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C1931775\\_L20.pdf](http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C1931775_L20.pdf)

Betriebsanweisung für die Hochschulen in staatlicher Trägerschaft des Landes Niedersachsen vom 23. Juli 2003

### **I. Rechtsform**

#### **§ 1**

##### **Rechtsform**

*(1) Die Hochschulen sind gem. § 15 NHG Körperschaften des öffentlichen Rechts mit dem Recht der Selbstverwaltung und erfüllen gem. § 47 Abs. 1 NHG als Einrichtungen des Landes staatliche Angelegenheiten.*

*(2) Die Hochschulen werden als Landesbetriebe gemäß § 26 Abs. 1 Landeshaushaltsordnung (LHO) geführt.*

### **II. Betriebsführung und Aufsicht**

#### **§ 2**

##### **Grundsätze, Organisation, Aufsicht**

*(1) Die Rechtsverhältnisse der Hochschulen bestimmen sich nach den Vorschriften des NHG und der gemäß § 15 NHG erlassenen Grundordnung in der jeweils gültigen Fassung.*

*(2) Zentrale Organe der Hochschulen sind gemäß § 36 NHG das Präsidium und der Senat.*

*(3) Die Geschäftsleitung obliegt dem Präsidium nach Maßgabe der Vorschriften des NHG.*

*(4) Die Hochschulen unterliegen gemäß § 51 Abs. 1 NHG in Angelegenheiten der Selbstverwaltung der Rechtsaufsicht und in staatlichen Angelegenheiten zusätzlich der Fachaufsicht des Nieders. Ministeriums für Wissenschaft und Kultur.*

#### **§ 3**

##### **Betriebsausstattung**

*(1) Das Vermögen steht im Eigentum des Landes und ist den Hochschulen zur Nutzung übertragen.*

*(2) Für die zur Nutzung überlassenen landeseigenen Grundstücke einschließlich der aufstehenden Gebäude sowie abgrenzbaren Gebäudeteile zahlen die Hochschulen ein Nutzungsentgelt an den Landesliegenschaftsfonds Niedersachsen (LFN/Fondsverwaltung).*

*Das Nähere regelt die jeweilige Nutzungsvereinbarung.*

### **III. Grundsätze der Aufgabenerledigung**

#### **§4**

#### **Aufgaben und Leistungserbringung**

*(1) Umfang und Inhalt der Aufgaben und der Leistungserbringung der Hochschulen bestimmen sich nach den Vorschriften des NHG sowie den nach § 1 NHG geschlossenen Zielvereinbarungen.*

*(2) Die Hochschulen erheben*

- für das Land den Verwaltungskostenbeitrag gemäß § 12 NHG und die Studiengebühr gemäß § 13 Abs. 1 NHG,*
- für die Studierendenschaft die Beiträge gemäß § 20 Abs. 3 NHG,*
- für die Studentenwerke die Beiträge gemäß § 70 Abs. 1 NHG.*

*(3) Die Abgaben nach Abs. 2 sind mit Ausnahme des Selbstbehalts an den Studiengebühren gemäß § 13 Abs. 3 NHG nicht Bestandteil der kaufmännischen Rechnungslegung der Hochschulen. Die Verwaltungskostenbeiträge und die dem Land zustehenden Studiengebühren sind jeweils zum 1. April und 1. Oktober eines jeden Jahres an den Landeshaushalt abzuliefern. Nach dem 1. Oktober eingehende Beträge, z. B. aufgrund von Mahnverfahren, sind bis zum Kassenschluss des Haushaltsjahres abzuliefern. Die Termine für die Ablieferung der Beiträge für die Studierendenschaften und für die Studentenwerke sind mit diesen abzustimmen.*

*(4) Für die Abwicklung der Abgaben nach Abs. 2 führen die Hochschulen ein gesondertes Konto.*

*(5) Es erfolgt keine gesonderte Vergütung für die Wahrnehmung der Aufgaben nach Abs. 2.*

### **IV. Wirtschaftsführung**

#### **§ 5**

#### **Grundsätze der Wirtschaftsführung**

*(1) Die Hochschulen haben bei der Wirtschaftsführung die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit sowie die eines ordentlichen Kaufmanns zu beachten.*

*(2) Die VV zu § 26 LHO gelten, soweit in dieser Betriebsanweisung nichts Abweichendes geregelt ist.*

(3) Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

## § 6

### **Finanz- und Rechnungswesen**

*Die Hochschulen haben eine Finanzbuchhaltung nach den Grundsätzen der kaufmännischen doppelten Buchführung sowie eine Kosten- und Leistungsrechnung zu betreiben.*

*Verbindliche Grundlagen hierfür sind*

- *MWK-Kontenrahmen,*
- *Bilanzierungsrichtlinie – Grundlagen der Buchführung für Hochschulen des Landes Niedersachsen*
- *KLR-Aufgabenheft für die Hochschulen des Landes Niedersachsen, sowie die Vereinbarung nach § 81 NPersVG (Nds. MBl. Nr. 31/2002, S. 653)*

*in den jeweils gültigen Fassungen.*

## § 7

### **Personalwirtschaftliche Bestimmungen**

*(1) Die VV Nr. 1.2.4 und 1.5.1.4 zu § 26 LHO finden keine Anwendung. Die gemäß § 49 Abs. 1 Nr. 3 NHG festzusetzenden finanziellen Obergrenzen für das zuführungsfinanzierte Tarifpersonal werden für jedes Geschäftsjahr im jeweiligen Haushaltsplankapitel der Hochschulen festgesetzt. Sie werden erstmalig zum 01.01.2004 aus dem Ist-Aufwand der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten sowie den Mitteln aus unbesetzten Stellen des Vor-Vorjahres berechnet, soweit diese nicht aus den Personalmitteln freier Planstellen oder anderen Mitteln deckungsverpflichteter Konten des Wirtschaftsplans finanziert wurden. Die Obergrenzen werden fortgeschrieben und ausschließlich angepasst an*

- *gesetzliche und tarifvertragliche Änderungen,*
- *Regelungen in der Zielvereinbarung vorbehaltlich der Zustimmung des Niedersächsischen Landtages.*

*(2) Die Zahl der im Rahmen der finanziellen Obergrenzen nach Abs. 1 befristet und unbefristet beschäftigten Bediensteten ist im Haushaltsaufstellungsverfahren anzugeben.*

*(3) In Umsetzung der Reform der Professorenbesoldung sind die Vergaberahmen von den Hochschulen jährlich zu ermitteln. Dabei ist der hochschulspezifische dynamisierte Besoldungsdurchschnitt zu multiplizieren mit der Anzahl der besetzten Professorenstellen in den Besoldungsordnungen C und W sowie der hauptamtlichen Leiter und Mitglieder von Leitungsgremien (in BesO C, W, A und/oder B). Hinzuzurechnen ist bei freien Stellen die Differenz zwischen dem Grundgehalt der BesGr. W 2 oder W 3 und dem dynamisierten hochschulspezifischen Besoldungsdurchschnitt. Davon abzuziehen sind die Summe aller Besoldungsausgaben i.S.v. § 34 Abs. 3 BBesG für alle Professorinnen und Professoren sowie der hauptamtlichen Leiterinnen und Leiter und Mitglieder von Leitungsgremien ohne die gezahlten Leistungsbezüge.*

*Das Nieders. Ministerium für Wissenschaft und Kultur teilt den Hochschulen den für sie maßgeblichen Besoldungsdurchschnitt mit.*

*Nicht verausgabte Mittel des Vergaberahmens können nicht für eine Erhöhung des Vergaberahmens des Folgejahres verwendet werden.*

## § 8

### **Aufstellung des Wirtschaftsplans**

*(1) Der jährlich aufzustellende Wirtschaftsplan umfasst die Zielvereinbarung, den Erfolgsplan und den Finanzplan. Sofern der Haushaltsplan für 2 Jahre aufgestellt wird (§ 12 Abs. 1 LHO), ist für den Wirtschaftsplan entsprechend zu verfahren. Aufbau und Inhalt von Erfolgs- und Finanzplan richten sich nach den Anlagen 2 bis 4 der VV zu § 26 LHO.*

*(2) Der Entwurf des Wirtschaftsplans ist dem Nieders. Ministerium für Wissenschaft und Kultur im Rahmen des Haushaltsaufstellungsverfahrens vorzulegen. Erhebliche Abweichungen von den Vorjahresansätzen sind zu erläutern.*

*(3) Inhalt und Darstellung weiterer Daten im Haushaltsplan können durch gesonderten Erlass konkretisiert werden.*

## § 9

### **In-Kraft-Treten des Wirtschaftsplans**

*Bis zur Übersendung des beglaubigten Abdrucks des Haushaltsplankapitels gelten die Vorschriften für die vorläufige Haushaltsführung gemäß Artikel 66 Abs. 1 Nieders. Verfassung entsprechend.*

## § 10

### **Ausführung des Wirtschaftsplans**

*(1) Bei den Zuführungen nicht berücksichtigte, auf Rechtsverpflichtungen beruhende allgemeine Personalkostenerhöhungen und ein dadurch bedingter höherer Mittelbedarf kann maximal in Höhe des auf das zuführungsfinanzierte Personal entfallenden Anteils im Jahresabschluss als Forderung gegen das Land ausgebracht werden. Der Ausgleich erfolgt im Rahmen der Genehmigung des Jahresabschlusses, spätestens jedoch mit dem danach nächsterreichbaren Haushalt.*

*(2) Im Jahresabschluss können als Forderungen gegen das Land ausgebracht werden*

- Fürsorgeleistungen,*
- Trennungsgelder und Umzugskostenvergütungen,*
- Beiträge zur Gesetzlichen Unfallversicherung,*
- Mittel für die Beschäftigung von Ersatzkräften für Landesbedienstete im Mutterschutz,*
- Schadensersatzleistungen zur Regulierung von Schäden, die nicht versichert sind,*
- Unfallentschädigungen, die auf rechtlichen Verpflichtungen beruhen,*

- *Gebühren für die Inanspruchnahme von Diensten des Nieders. Landesamtes für Bezüge und Versorgung,*
- *Nutzungsentgelte an den Landesliegenschaftsfonds Niedersachsen,*

*soweit die Aufwendungen die in der Zuführung auf der Basis des Wirtschaftsplans festgesetzten Planwerte überschreiten. Bei geringerem Bedarf sind im Jahresabschluss entsprechende Verbindlichkeiten gegenüber dem Land auszubringen. Der Ausgleich der Forderungen und Verbindlichkeiten erfolgt im Rahmen der Genehmigung des Jahresabschlusses, spätestens jedoch mit dem danach nächsterreichbaren Haushalt.*

*(3) Treten darüber hinaus innerhalb eines Geschäftsjahres unvorhergesehene Ereignisse ein, die nicht durch die Wirtschaftsführung der Hochschulen herbeigeführt worden sind und zusätzliche Aufwendungen von mehr als 2% des bei Titel 682 01 veranschlagten Zuführungsbetrages erfordern, dürfen Maßnahmen nur im Rahmen der für über- und außerplanmäßige Ausgaben geltenden haushaltsrechtlichen Regelungen durchgeführt werden.*

*In diesen Fällen sind die Einwilligung des Nieders. Ministeriums für Wissenschaft und Kultur sowie des Nieders. Finanzministeriums einzuholen. Dies gilt auch, wenn unvorhergesehene Ereignisse zu Belastungen in künftigen Haushaltsjahren führen können.*

*Bei Notmaßnahmen ist entsprechend § 116 LHO zu verfahren.*

*(4) Die Vorschriften der VV zu § 34 LHO zum Grundsatz der Nichtversicherung gelten für die Hochschulen entsprechend.*

*Die Erstattung von Schäden, für die die Hochschulen Schadensersatz nicht erhalten oder Schadensersatz zu leisten haben, erfolgt im Rahmen der Genehmigung des Jahresabschlusses. Die Ausführungen zu Abs. 2 sind zu beachten.*

*(5) Im Rahmen der gesetzlichen Unfallversicherung tritt das Land als zentraler Beitragsschuldner ein. Hierfür erstatten die Hochschulen dem Land jeweils zum 30.09. des laufenden Jahres den im Erfolgsplan für das landesfinanzierte Personal veranschlagten Betrag sowie die gemäß § 14 Abs. 4 erhobenen Anteile der Drittmittelgeber.*

*(6) Die Versorgungslasten der Beamten werden mit 30% des für das jeweilige Geschäftsjahr ermittelten Planwertes der Beamtenbesoldung im Erfolgsplan veranschlagt. Die Ermittlung der Abführungsverpflichtung und die Bewirkung der Zahlungsleistung erfolgen in Form einer Abschlagsleistung jeweils zum 30.09. des laufenden Jahres auf der Grundlage des zum 15.08. des Jahres prognostizierten Jahres-Ist der Beamtenbezüge sowie einer Schlusszahlung nach Erstellung des Jahresabschlusses auf der Grundlage des per 1.12. feststehenden Jahres-Ist. Bei der Ermittlung der Abführungsverpflichtung sind die Ausführungen der Bilanzierungsrichtlinie zu beachten.*

*(7) Den Hochschulen obliegen die Berechnung und termingerechte Zuführung an das Sondervermögen „Niedersächsische Landesversorgungsrücklage“.*

*Die Berechnungsunterlagen sind dem Nieders. Ministerium für Wissenschaft und Kultur bis zum 1. April eines jeden Jahres zuzuleiten.*

## **V. Rechnungslegung und Prüfung**

### **§ 11**

#### **Jahresabschluss**

*Bei der Erstellung des Jahresabschlusses ist die Bilanzierungsrichtlinie zu beachten.*

### **§ 12**

#### **Rückstellungen, Rücklagen**

*Rückstellungen und Rücklagen werden nach Maßgabe der Bilanzierungsrichtlinie gebildet und verwendet.*

### **§ 13**

#### **Prüfung**

*(1) Die Kosten der Prüfung tragen die Hochschulen.*

*(2) Der Jahresabschluss und der Lagebericht sind vom Präsidium spätestens bis Ende Juni des nachfolgenden Geschäftsjahres zusammen mit dem Prüfungsbericht des Abschlussprüfers über die Prüfung des Jahresabschlusses dem Nieders. Ministerium für Wissenschaft und Kultur in fünffacher Ausfertigung vorzulegen. Das Nieders. Ministerium für Wissenschaft und Kultur unterrichtet das Nieders. Finanzministerium.*

*Wird die Vorlagefrist aus Gründen, die die Hochschulen zu vertreten haben, um mehr als 3 Monate überschritten, werden 3% des jährlichen Zuschussbedarfes bis zur endgültigen Vorlage gesperrt. Die Hochschulen tragen die Beweislast für die Nichtvertretbarkeit.*

*(3) Das Nieders. Ministerium für Wissenschaft und Kultur genehmigt im Einvernehmen mit dem Nieders. Finanzministerium die Jahresabschlüsse.*

*Im Rahmen der Genehmigung des Jahresabschlusses wird durch Gegenüberstellung der Forderungen und Verbindlichkeiten ein Saldo festgestellt. Übersteigt die Höhe der Verbindlichkeiten gegenüber dem Land die Höhe der Forderungen gegen das Land, ist der Saldo abzuliefern, im umgekehrten Fall sind verbleibende Forderungen vorzutragen.*

## **VI. Ergänzende Regelungen**

### **§ 14**

#### **Mittel, die nicht in den Zuführungen des Hochschulkapitels enthalten sind**

*(1) Alle Mittel, die nicht in den Zuführungen des Hochschulkapitels enthalten sind (z. B. Mittel Dritter, Einnahmen aus eigenem Erwerb, Gebühren und Entgelten, sonstige Mittel des MWK), werden im Wirtschaftsplan gesondert erläutert. In der Buchführung werden sie über besondere Ertragskonten erfasst.*

*(2) In unabweisbaren Fällen können bei Drittmittelvorhaben Zahlungsverpflichtungen vor Eingang der Erträge begründet werden, wenn und insoweit durch schriftlichen Zuwendungsbescheid, durch Verträge oder andere rechtsverbindliche Zusagen die Mittel förmlich bewilligt worden sind. Eine Erhöhung der Zuführungen aus dem Landeshaushalt ist ausgeschlossen.*

*(3) Soweit Mittel nach Abs. 1 zur Verfügung stehen, dürfen auch unbefristete Arbeitsverträge abgeschlossen werden, wenn keine arbeitsrechtlich wirksamen Befristungen möglich sind. Dabei sind die in den Bewirtschaftungsvermerken ausgewiesenen Höchstzahlen zu beachten. Für die Dauer der Bereitstellung der Drittmittel werden diese Arbeitsverhältnisse nicht auf die finanzielle Obergrenzen gemäß § 49 Abs. 1 Nr. 3 NHG angerechnet. Es ist durch rechtzeitige personalwirtschaftliche Maßnahmen sicherzustellen, dass eine Erhöhung des Landeszuschusses ausgeschlossen wird.*

*(4) Drittmittelgeber müssen alle bei der Durchführung eines Vorhabens entstehenden zusätzlichen Kosten decken und zu den übrigen Kosten angemessen beitragen. Für die Beteiligung an der gesetzlichen Unfallversicherung ist nach Maßgabe des Nieders. Finanzministeriums der Satz von 1,69 € pro 1.000,00 € Lohnsumme heranzuziehen.*

## **VII. In-Kraft-Treten**

### **§ 15**

#### **In-Kraft-Treten**

*(1) Diese Betriebsanweisung tritt mit Wirkung vom 01. August 2003 in Kraft.*

*(2) Gleichzeitig treten außer Kraft die „Vorläufige Anweisung für die Veranschlagung und Abrechnung der Betriebsergebnisse der als Landesbetriebe gemäß § 26 Abs. 1 der Landeshaushaltsordnung geführten Hochschulen Technische Universität Clausthal, Universität Oldenburg und Fachhochschule Osnabrück“ vom 14.10.1994 in der Fassung vom 30.11.1995 und die darauf gestützten Einzelerlasse.*

## Teil 6: Anlass dieser Studie

Die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw) und der Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. (VBM) haben die CHE Consult GmbH (CHE Consult) im Mai 2009 beauftragt eine Studie durchzuführen, die den Stand des bayerischen Hochschulsystems im nationalen und internationalen Vergleich analysiert und Vorschläge für die erfolgreiche Weiterentwicklung unterbreitet. Leitidee ist die „sich selbst gestaltende Hochschule“, deren Realisierung den bayerischen Hochschulen national wie international entscheidende Wettbewerbsvorteile bringen soll.

Die Entwicklung geeigneter Organisationsformen, Governance-Strukturen sowie Strukturen, Prozesse und Maßnahmen des strategischen Managements für Hochschulen ist eine notwendige Voraussetzung, ihre jeweiligen Organisationsziele und -zwecke eigenständig und eigenverantwortlich unter Wettbewerbsbedingungen zu definieren, zu präzisieren und zu implementieren. Hohe Freiheitsgrade für die Hochschulen und in Hochschulen bei der organisationalen (Selbst-)Gestaltung sind daher kein Selbstzweck, sondern elementare Voraussetzung für die Hochschulen, sich selbst realistische, strategische Ziele auf Exzellenzniveau zu setzen und diese dann auch zu erreichen. Das von CHE Consult durchgeführte Projekt verfolgt entsprechend, z. B. für die zentralen Leistungskategorien in Forschung und Lehre, keine konkret definierten, d. h. von außen vorgegebenen Ziele. Vielmehr geht CHE Consult davon aus, dass die Hochschulen – als die eigentlichen Expert(inn)enorganisationen – durch Optimierung der rechtlichen, organisationalen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in die Lage versetzt werden müssen, sich selbst ein adäquates Zielsystem und ein daraufhin ausgerichtetes Organisationsprofil zu geben und dieses auf exzellentem Niveau auszugestalten und zu perpetuieren.

Hochschulen und deren Zielsetzungen bewegen sich immer in einem politisch konditionierten strategischen Rahmen. In einer demokratischen Gesellschaft sind sie als öffentlich finanzierte Einrichtungen und als Trägerinnen der für politische, gesellschaftliche, ökonomische und kulturelle Teilhabe unerlässlichen individuellen Bildung zu Rechenschaft verpflichtet und bereit. Die Strategie- und Organisationsentwicklung der Hochschulen ist demgemäß immer auf Rahmenziele bezogen, die sich der politischen Willensbildung verdanken und staatlich formuliert werden. Konkret muss auch für das bayerische Hochschulsystem die gesellschaftliche Nutzenerwägung der Institution Hochschule mit der wesentlichen Unverzichtbarkeit der Freiheit der Wissenschaft in Forschung und Lehre sowie dem Anspruch des Individuums auf persönlichkeitsentfaltende Bildungsprozesse in staatlicher Verantwortung austariert werden.

## Verantwortlichkeit

Verantwortlich für das Gesamtprojekt und die Erstellung dieser Studie sind Prof. Dr. Detlef Müller-Böling sowie Yorck Hener, CHE Consult.

Mitgewirkt haben darüber hinaus Dr. Britta Behm, Dr. Christian Berthold, Dr. Jörg Dräger, Lena Dreblow, Ulrich Müller, Dr. Sigrun Nickel, Thimo von Stuckrad sowie Prof. Dr. Frank Ziegele.

## Vorgehen

Diese Studie betrachtet das Hochschulsystem im Freistaat Bayern unter drei Perspektiven.

Eine erste Perspektive steht unter der Fragestellung, wie bereits erreichte Veränderungen im nationalen und internationalen Vergleich zu bewerten sind.

Eine zweite Perspektive identifizierte vor dem Hintergrund der Bedürfnisse, Potenziale und des Handlungsdrucks im bayerischen Hochschulsystem beispielhafte Lösungsansätze aus dem nationalen und internationalen Umfeld in Workshops mit den folgenden Handlungsfeldern:

1. Hochschulautonomie (Workshop am 16. Juni 2009),
2. Hochschulorganisation (Workshop am 6. Juli 2009),
3. Akademische Personalentwicklung (Workshop am 22. Juli 2009),
4. Qualität in Forschung und Lehre (Workshop am 26. September 2009) und
5. Rolle des Wissenschaftsministeriums (Workshop am 1. Oktober 2009).

In der dritten Perspektive werden Handlungsempfehlungen an den Staat ebenso wie auch an die Hochschulen gerichtet, die sich an aktuellen Herausforderungen orientieren:

1. Knappheit der Ressourcen
2. Studierendenzahl und demographischem Wandel
3. Bayern als Forschungsland
4. Internationalität
5. Institutioneller Handlungsfähigkeit der Hochschulen
6. Qualitätssicherung und
7. Neues Selbstverständnis des Wissenschaftsministeriums.

Neben den Workshops mit den Expert(inn)en stellten die Beispiele aus dem In- und Ausland und die Studien über innovative Konzepte der Gestaltung von Hochschulen und Hochschulsystemen (*Teil 2: Beispiele, Teil 3: Studien*) den wesentlichen Input für die formulierten Handlungsempfehlungen (*Teil 1: Herausforderungen und Empfehlungen für das bayerische Hochschulsystem*) dar.

## Teil 7: Teilnehmer(innen) der Workshops

An den fünf Workshops zu den *in Teil 6* genannten Themen haben folgende Expertinnen und Experten aus dem Wissenschaftsbereich, der Wissenschaftsadministration, aus der Wirtschaft und wissenschaftsnahen Einrichtungen teilgenommen:

- Valentina **Ahl**, Stipendiat(inn)engruppe der Stiftung der Deutschen Wirtschaft
- Ernst **Baumann**, Hochschulratsvorsitzender der Universität Regensburg, ehem. Personalvorstand bei BMW und ehem. Vizepräsident der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. – vbw
- Dr. Britta **Behm**, Projektmanagerin bei CHE Consult
- Dr. Sabine **Behrenbeck**, Leiterin des Referats Lehre, Studium und Wissenschaftlicher Nachwuchs beim Wissenschaftsrat
- Dr. Christian **Berthold**, Geschäftsführer bei CHE Consult
- Dr. Gunther **Bös**, Personalleitung Fertigung A4 bei der AUDI AG
- Hugo **Bretscher**, Generalsekretariat der Eidgenössisch Technischen Hochschule Zürich, Schweiz
- Prof. Dr. Ernst **Buschor**, ehem. Bildungsminister Kanton Zürich, zuletzt Vizepräsident im ETH-Rat, Schweiz
- Dr. Udo **Dingreiter**, Geschäftsführer der R. Scheuchl GmbH
- Dr. Jörg **Dräger**, Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung
- Friedrich **Faulhammer**, Sektionschef beim Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Österreich
- Prof. Uta M. **Feser**, Präsidentin der Hochschule Neu-Ulm
- MRin Mag.iur Andrea **Geisler**, Leiterin des Referates I/4d im Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Wien
- Prof. Dr. Karl-Dieter **Grüske**, Rektor der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Dr. Kai **Handel**, Präsident der Hochschule Konstanz
- Yorck **Hener**, Geschäftsführer bei CHE Consult
- Prof. Dr. Sigurd **Höllinger**, ehem. Sektionschef des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Österreich
- Prof. Dr. Reinhard **Höpfel**, Präsident der Fachhochschule Deggendorf
- Mdg. Ulrich **Hörlein**, Leiter der Abteilung Hochschulrecht, studentische Angelegenheiten, IuK-Kommunikationstechnik im Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst
- Prof. Dr. Bernd **Huber**, Präsident der Ludwig-Maximilians-Universität München

- Dr. Sabine **Jaroth**e, Leiterin des Ministerbüros im Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst
- Gerhard **Koch**, Personalleiter der Federal-Mogul Nürnberg GmbH
- Prof. Dr. Herrmann **Kokenge**, Rektor der Technischen Universität Dresden
- Dr. Wilhelm **Krull**, Generalsekretär der VolkswagenStiftung, Vorsitzender des Stiftungsrates der Universität Göttingen und des Universitätsrates der Universität Konstanz
- MR Dr. Josef Franz **Lindner**, Leiter des Referats für Hochschulrecht, Hochschulpersonalrecht; allgemeine Hochschulangelegenheiten im Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst
- MRin Barbara **Lüddeke**, Leiterin des Referats für Studienreform; Prüfungs- und Studienordnungen; ausländische akad. Grade; Qualitätssicherung i. d. Lehre im Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst
- Prof. Dr. Peter **Maassen**, Direktor der HEDDA Faculty of Education an der University of Oslo
- Prof. Dr. Ronald **Mönch**, Projektmanager bei CHE Consult
- Prof. Dr. Detlef **Müller-Böling**, Hauptgesellschafter bei CHE Consult
- Ulrich **Müller**, Projektmanager bei CHE Consult
- Dr. Sigrun **Nickel**, Projektmanagerin beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung
- Prof. Dr. Hans **Pechar**, Institutsdirektor Hochschulforschung an der Universität Klagenfurt/Wien, Österreich
- Dr. Christof **Prechtl**, Geschäftsführer Bildung bei der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. – vbw
- Prof. Dr. Hans Jürgen **Prömel**, Präsident der Technischen Universität Darmstadt
- Dr. Anke **Rigbers**, Stiftungsvorstand der Evaluationsagentur Baden-Württemberg (evalag)
- Dr. ir. Jo M. M. **Ritzen**, Präsident der University of Maastricht
- Prof. Dr. Rolf **Rossaint**, Prorektor für Forschung und Struktur an der Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
- Matthias **Roth**, Stipendiat(inn)engruppe der Stiftung der Deutschen Wirtschaft
- Prof. Dr. Dr. habil. Godehard **Ruppert**, Präsident der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Philipp **Schäfer**, Stipendiat(inn)engruppe der Stiftung der Deutschen Wirtschaft
- Prof. Dr. Uwe **Schimank**, Prorektor für Lehre, Studium, Studienreform und Weiterbildung und Hochschulforscher an der FernUniversität Hagen
- Dr. Uwe **Schmidt**, Leiter des Zentrums für Qualitätsentwicklung (ZQ) der Universität Mainz
- Prof. Dr. Robert F. **Schmidt**, Präsident der Hochschule Kempten
- Prof. Dr. Gerhard **Schmitt**, Senior Vizepräsident der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich, Schweiz

- Dipl.-Ing. Rupert **Schmitt**, Berater für Aufbau von Managementsystemen an Hochschulen
- Dr. Irene **Seling**, Referentin in der Abteilung Bildung | Berufliche Bildung der BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
- MR Dr. Wolfgang **Simon**, Leiter des Referats für Haushalt; Bauwesen (Allg.) im Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst
- Prof. Dr. Rudolf **Steinberg**, ehem. Präsident der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main
- Prof. Dr. Thomas **Strothotte**, Rektor der Universität Regensburg
- Mag. Dr. Dorothea **Sturn**, Leiterin der Qualitätssicherung der Universität Wien
- Melanie **Tropp**, Referentin in der Abteilung Bildung der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. – vbw
- Sebastian **Turner**, Partner der Scholz & Friends Gruppe und Aufsichtsratsmitglied der Scholz & Friends Holding Commarco
- Dr. Katrin **Vernau**, Kanzlerin der Universität Hamburg
- Thimo **von Stuckrad**, Projektmanager bei CHE Consult
- Prof. Dr. Heribert **Weber**, Präsident der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt
- Prof. Dr. Hans N. **Weiler**, ehem. Rektor der Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder und Stanford University
- Mdtg. Dr. Adalbert **Weiß**, Leiter der Abteilung Universitäten/Universitätsklinika im Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst
- Dr. Silke **Weisweiler**, Stellvertretende Leiterin des Center for Leadership and People Management an der Ludwig-Maximilians-Universität München
- MR Mag.iur. Thomas **Weldschek**, Leiter der Abteilung I/3 im Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Wien
- Dr. Petra **Wend**, Vizepräsidentin der Oxford Brookes University, UK
- Prof. Dr. Margret **Wintermantel**, Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz
- Prof. Dr. Frank **Ziegele**, Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung

## Teil 8: Literatur- und Quellenverzeichnis

### Literaturverzeichnis

- Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (2005): Die Ergebnisberichte bayerischer Hochschulen. IHF (Hg.). München. Online verfügbar unter [http://www.ihf.bayern.de/?BAP%3A\\_Das\\_Bayerische\\_Absolventenpanel](http://www.ihf.bayern.de/?BAP%3A_Das_Bayerische_Absolventenpanel); letzter Zugriff am 16.10.2009.
- Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (2008): Themenheft Qualitätsmanagement und Akkreditierung. Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 1. IHF (Hg.). München. Online verfügbar unter <http://www.ihf.bayern.de/?Publikationen>; letzter Zugriff am 20.10.2009.
- Bayerisches Staatsministerium der Finanzen (2009): Haushaltsplan 2009/10. Einzelplan 15 für den Geschäftsbereich des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst. München. Online verfügbar unter <http://www.stmf.bayern.de/haushalt/>; letzter Zugriff am 15.10.2009.
- Bayerisches Staatsministerium der Finanzen (2009): Übersicht über die Ausgaben nach Einzelplänen. München. Online verfügbar unter [http://www.stmf.bayern.de/haushalt/staatshaushalt\\_2009/](http://www.stmf.bayern.de/haushalt/staatshaushalt_2009/); letzter Zugriff am 15.10.2009.
- Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (2001): Landeshochschulentwicklungsplanung für den Freistaat Bayern. Strategische Schwerpunkte. München. Online verfügbar unter <http://www.stmwfk.bayern.de/downloads/>; letzter Zugriff am 29.07.2007.
- Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (2005a): Optimierungskonzept für die Bayerischen Hochschulen 2008. München. Online verfügbar unter <http://www.stmwfk.bayern.de/Hochschule/>; letzter Zugriff am 15.10.2009.
- Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (2005b): Innovationsbündnis Hochschule 2008. Online verfügbar unter <http://www.stmwfk.bayern.de/Hochschule/>; letzter Zugriff am 18.08.2009.
- Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (2006): Themenblätter Neues Hochschulrecht in Bayern. München. Online verfügbar unter <http://www.stmwfk.bayern.de/Hochschule/>; letzter Zugriff am 15.10.2009.
- Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (2008): Innovationsbündnis 2013 zur Sicherung der Leistungsfähigkeit der bayerischen Hochschulen in den Jahren 2009 bis 2013 zwischen den staatlichen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften / Fachhochschulen und dem Freistaat Bayern. München. Online verfügbar unter <http://www.stmwfk.bayern.de/Hochschule/>; letzter Zugriff am 16.10.2009.
- Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (2009a): Zielvereinbarung bis 2013 zwischen der Fachhochschule Regensburg und dem StMWFK. Online verfügbar unter <http://www.stmwfk.bayern.de/Hochschule/>; letzter Zugriff am 19.08.2009.

- Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (2009b): Zielvereinbarung bis 2013 zwischen der Technischen Universität München und dem StMWFK. Online verfügbar unter <http://www.stmwfk.bayern.de/Hochschule/>; letzter Zugriff am 19.08.2009.
- Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (2009c): Pressemitteilung Nr. 72/2009. Bayerischer Landtag verabschiedet Novelle des Hochschulgesetzes. Pressemitteilung vom 01.07.2009. München. Online verfügbar unter <http://www.stmwfk.bayern.de/Presse/>; letzter Zugriff am 14.10.2009.
- Berthold, Christian; Hener, Yorck; von Stuckrad, Thimo (2008): Demographische Entwicklung und Hochschulen - Pilotprojekt Sachsen, Bestandsaufnahme und politische Empfehlungen. Arbeitspapier Nr. 104. CHE (Hg.). Gütersloh. Online verfügbar unter <http://www.che.de/downloads>; letzter Zugriff am 19.10.2009.
- Birmann, Volker (2007): Bevölkerungsentwicklung in Bayern bis 2050 – Ergebnisse der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (Hg.). München. Online verfügbar unter <http://www.statistik.bayern.de/imperia>; letzter Zugriff am 16.10.2009.
- Blossfeld, Hans-Peter; Bos, Wilfried; Lenzen, Dieter; Müller-Böling, Detlef; Oelkers, Jürgen; Prenzel, Manfred; Wößmann, Ludger (2007): Bildungsgerechtigkeit. Jahresgutachten 2007. Aktionsrat Bildung (Hg.). Wiesbaden.
- Boer, Harry de; Enders, Jürgen; Schimank, Uwe (2007): On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria and Germany. In: D. Jansen (Hg.): New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration; S. 137ff. Berlin.
- Brugger, Pia; Stroh, Astrid; Schmidt, Pascal (2009): Hochschulen auf einen Blick. Statistisches Bundesamt (Hg.). Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet>; letzter Zugriff am 16.10.2009.
- Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education (2005): The European Higher Education Area - Achieving the Goals. Bergen Communiqué. Online verfügbar unter <http://www.bologna-bergen2005.no/Docs>; letzter Zugriff 03.08.2009.
- CSU & FDP (Oktober 2008): Koalitionsvereinbarung 2008 bis 2013 zwischen CSU und FDP für die 16. Wahlperiode des Bayerischen Landtags. Online verfügbar unter <http://www.csu.de/dateien/partei/beschluesse>; letzter Zugriff am 16.10.2009.
- DAAD (2008): SOKRATES / ERASMUS 2006/2007. Bonn. Online verfügbar unter <http://eu.daad.de/imperia/md/content/eu/downloads/erasmus>; letzter Zugriff am 16.10.2009.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft; Wissenschaftsrat (2008): Bericht der gemeinsamen Kommission zur Exzellenzinitiative an die Gemeinsame Wirtschaftskonferenz. Bonn.
- DFG (2009): DFG-Förderranking 2009. Institutionen - Regionen - Netzwerke. Fachliche Profile von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Licht öffentlich geförderter Forschung. DFG. Weinheim. Online verfügbar unter <http://www.dfg.de/ranking/ranking2009/download/>; letzter Zugriff am 16.10.2009.

- ECA (2004): Code of Good Practice for the Members of the European Consortium for Accreditation in Higher Education (ECA). Online verfügbar unter <http://oaq.ch/pub/de/documents>; letzter Zugriff am 02.08.2009.
- ENQA (2005): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. 04.03.2005. Online verfügbar unter [http://www.enqa.eu/pubs\\_esg.lasso](http://www.enqa.eu/pubs_esg.lasso); letzter Zugriff am 03.08.2009.
- Eurydice (2007): Im Blickpunkt: Strukturen des Hochschulbereichs in Europa 2006/07. Nationale Entwicklungen im Rahmen des Bologna-Prozesses. Brüssel. Online verfügbar unter <http://eacea.ec.europa.eu/portal>; letzter Zugriff am 03.08.2009.
- EVD (2007): Richtlinien des EVD für die Akkreditierung von Fachhochschulen und Studiengängen (FH-Akkreditierungsrichtlinien). Online verfügbar unter <http://oaq.ch/pub/de/documents>; letzter Zugriff am 02.08.2009.
- Expertenkommission Wissenschaftsland Bayern (2005): Wissenschaftsland Bayern 2020. Empfehlungen einer internationalen Expertenkommission. Expertenkommission Wissenschaftsland Bayern 2020 (Hg.). Online verfügbar unter <http://www.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/>; letzter Zugriff am 15.10.2009.
- Fachhochschule Regensburg (2009): Prozesslandkarte der FH Regensburg. Online verfügbar unter <http://www.fh-regensburg.de/fileadmin/fhrweb/files/fachbereiche>; letzter Zugriff am 13.09.2009.
- Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt. Projektexposé: „Kooperative Qualitätsentwicklung“. Stand: 18.08.2009. Internes Dokument.
- FINHEEC (2007): Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2008-2011. Online verfügbar unter <http://www.finheec.fi/files>; letzter Zugriff am 04.08.2009.
- Hailbronner, Kay (2007): Kapazitätsfestlegungen durch Hochschulvereinbarungen. In: Wissenschaftsrecht, 18/2007. Tübingen.
- Heckmann, Markus; Kettner, Anja; Rebien, Martina (2009): IAB-Kurzbericht 11/2009. Aktuelle Analysen und Kommentare aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Bertelsmann (Hg.). Bielefeld. Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2009/>; letzter Zugriff am 15.10.2009.
- HEFCE (2008): Strategic plan 2006-11. Updated May 2008. Higher Education Funding Council for England (Hg.). Online verfügbar unter <http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2008/>; letzter Zugriff: 02.05.2009.
- Hener, Yorck; Buch, Florian (2008): Stellungnahme des CHE Centrum für Hochschulentwicklung zum Referentenentwurf für ein Sächsisches Hochschulgesetz. Arbeitspapier Nr. 113. CHE (Hg.). Gütersloh. Online verfügbar unter <http://www.che.de/downloads>; letzter Zugriff am 19.10.2009.
- Hener, Yorck; Kaudelka, Steffen; Kirst, Sabine (2008): Stiftungshochschulen in Deutschland – ein Zukunftsmodell? Arbeitspapier Nr. 110. CHE (Hg.). Gütersloh. Online verfügbar unter <http://www.che.de/downloads>; letzter Zugriff am 19.10.2009.
- Hochschul-Informationen-System (2006): Hochschulfinanzierung und -steuerung in Bayern. Projektbericht 2006. HIS GmbH (Hg.). Hannover.

- Hochschule Bayern (2009): Plankstettener Erklärung Sommerklausur 2009. Online verfügbar unter <http://backend.hochschule-bayern.de/FCK/UserFiles/>; letzter Zugriff am 20.08.2009.
- Hochschulpakt (2002): Rahmenzielvereinbarung zur Sicherung der Leistungskraft der Hochschulen in den Jahren 2002 bis 2005. Online verfügbar unter <http://www.hmwk.hessen.de>; letzter Zugriff am 18.10.2009.
- Hochschulpakt (2005): Rahmenzielvereinbarung zur Sicherung der Leistungskraft der Hochschulen in den Jahren 2006 bis 2010. Online verfügbar unter <http://www.hmwk.hessen.de>; letzter Zugriff am 18.10.2009.
- Hochschulrektorenkonferenz (2009): Mobilität von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen in Europa. Aufgaben und Forderungen. Empfehlungen der 6. Mitgliederversammlung. HRK (Hg.). Bonn.
- Janssen, Johann; Sass, Elke (2008): Strategisches prozessorientiertes Qualitätsmanagement an der Hochschule Fulda (Fuldaer Modell). QiW 1/2008, S. 8ff. Online verfügbar unter <http://www.hs-fulda.de/fileadmin>; letzter Zugriff am 17.09.2009.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (2009): Handbuch Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen. Online verfügbar unter [http://www.zq.uni-mainz.de/sys\\_akk/qs/docs](http://www.zq.uni-mainz.de/sys_akk/qs/docs); letzter Zugriff am 20.10.2009.
- Karlsruher Institut für Technologie (2009): Die Kooperation von Forschungszentrum Karlsruhe GmbH und Universität Karlsruhe (TH) – Gemeinsam an die Spitze. Forschungszentrum Karlsruhe; Universität Karlsruhe (Hg.). Karlsruhe. Online verfügbar unter <http://www.exzellenz-initiative.de/sites/default/files/KIT-flyer%20deutsch.pdf>; letzter Zugriff am 22.10.2009.
- Klieme, Eckhard; Döbert, Hans (2008): Bildung in Deutschland 2008. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Übergängen im Anschluss an den Sekundarbereich I. Unter Mitarbeit von Martin Baethge, Hans-Peter Füssel und Heinz-Werner Hetmeier et al. Bertelsmann (Hg.). Bielefeld. Online verfügbar unter <http://www.bildungsbericht.de/>; letzter Zugriff am 16.10.2009.
- Konferenz der Kultusminister der Länder (2005): Prognose der Studienanfänger, Studierenden und Hochschulabsolventen bis 2020. Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz. Dokumentation Nr. 176. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder (Hg.). Bonn. Online verfügbar unter <http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen>; letzter Zugriff am 16.10.2009.
- Konferenz der Kultusminister der Länder (2007): Die Mobilität der Studienanfänger und Studierenden in Deutschland von 1980 bis 2005. Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz. Dokumentation Nr. 183. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder (Hg.). Bonn.
- Kohnhäuser, Erich (2009): Standpunkt. Die Exzellenzinitiative und die Fachhochschulen. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 31. Jahrgang, 1/2009. IHF Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung. München.
- Krull, Wilhelm (2005): Eckpunkte eines zukunftsfähigen deutschen Wissenschaftssystems. Zwölf Empfehlungen. Hannover.
- Leišytė, Liudvika; Boer, Harry de; Enders, Jürgen (2006): England – the Prototype of the

- 'Evaluative State'. In: Kehm, B.; Lanzendorf, U. (Hg.): Reforming University Governance – Changing Conditions for Research in Four European Countries; S. 21ff. Bonn.
- Lemmens (Hrsg.) (2009): Exzellenzinitiative – Die Gewinner. Lemmens Medien. Bonn, Berlin, London.
- Leszczensky, Michael; Orr, Dominic; Schwarzenberger, Astrid; Weitz, Brigitta (2004): Staatliche Hochschulsteuerung durch Budgetierung und Qualitätssicherung: Ausgewählte OECD-Länder im Vergleich; S. 58ff. Hannover.
- Lindner, Angela (2002): Qualität durch Wettbewerb und Autonomie. Landeshochschulgesetze im Vergleich. Unter Mitarbeit von Volker Meyer-Guckel und Michael Sonnabend. Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft (Hg.). Bonn.
- Nickel, Sigrun (2007): Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte - Instrumente - Umsetzung. Eine empirische Studie. Arbeitspapier Nr. 94. CHE (Hg.). Gütersloh. Online verfügbar unter <http://www.che.de/downloads>; letzter Zugriff am 19.10.2009.
- Nickel, Sigrun (2008a): Vortrag auf dem CHE-Forum „Welches Verfahren lohnt sich für welche Hochschule: Systemakkreditierung, Institutional Audit oder Programm-Akkreditierung?“ in Kassel (April 2008). Online verfügbar unter <http://www.che-concept.de/downloads>; Online verfügbar unter 31.07.2009.
- Nickel, Sigrun (2008b): Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen: Ein kritischer Überblick. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 30. Jahrgang, 1/2008; S. 16ff. IHF Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung. München.
- Nickel, Sigrun; Leusing, Britta (2009): Studieren ohne Abitur - Entwicklungspotenziale in Bund und Ländern. Eine empirische Analyse. Arbeitspapier Nr. 123. CHE. Gütersloh (Hg.). Online verfügbar unter <http://www.che.de/downloads>; letzter Zugriff am 19.10.2009.
- Nitsche, Dennis (2009): Die Gründung des Karlsruher Instituts für Technologie; Universität Karlsruhe (Hg.). Karlsruhe. Online verfügbar unter <http://www.alumni.kit.edu/downloads/>; letzter Zugriff am 22.10.2009.
- NOKUT (2006): Evaluation of quality assurance systems in institutions of higher education. Online verfügbar unter <http://www.nokut.no/graphics/NOKUT/Artikelbibliotek>; letzter Zugriff am 03.08.2009.
- Nowotny, Helga (2009): The search for quality: a (pre)view of the 21 century and education and research in universities in Europe. PASOK Round Table discussion. March 2009.
- NVAO (2003): Accreditation Framework. The Netherlands. 14.02.2003. Online verfügbar unter <http://www.nvao.net/accreditation>; letzter Zugriff am 06.08.2009.
- NVAO (2005a): Accreditation Framework. Flanders. 14.02.2005. Online verfügbar unter <http://www.nvao.net/accreditation>; letzter Zugriff am 06.08.2009.
- NVAO (2005b): Guidelines for Recognition of Quality Assessment Agencies. Flanders. 22.02.2005 und Protocol for Quality Assessment Agencies. The Netherlands. 22.08.2005. Online verfügbar unter <http://www.nvao.net/quality-assurances-agencies>; letzter Zugriff am 06.08.2009.
- NVAO (2008): Reservoirs and Rapids. Annual Report 2008. Summary. Online verfügbar unter [www.nvao.net/download](http://www.nvao.net/download); letzter Zugriff am 03.08.2009.

- NVAO (2009): Results survey institutional accreditation and audits. ECA WG 2. Workshoppräsentation. Online verfügbar unter <http://www.eaconsortium.net/event/zurich2009/doc/>; letzter Zugriff am 05.08.2009.
- Obermeier, Robert W. (2009): Konjunkturbericht Sommer 2009. Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern (Hg.). München. Online verfügbar unter <http://www.muenchen.ihk.de/mike/presse/Pressemeldungen>; letzter Zugriff am 15.10.2009.
- Peus, Claudia; Weisweiler, Silke; Frey, Dieter (2009): Coaching für Habilitand/innen am Beispiel der LMU München. OSC 16, S. 193-201.
- Plünnecke, Axel; Riesen, Ilona; Stettes, Oliver (2009): Bildungsmonitor 2009. Die Bundesländer im Vergleich. Forschungsbericht. Unter Mitarbeit von Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (Hg.). Köln. Online verfügbar unter <http://www.insm-bildungsmonitor.de/files/downloads>; letzter Zugriff am 16.10.2009.
- Prognos AG (2008a): Arbeitslandschaft 2030. Steuert Deutschland auf einen generellen Personalmangel zu? München, Nr. 1. Online verfügbar unter <http://www.vbw-bayern.de>; letzter Zugriff am 16.10.2009.
- Prognos AG (2008b): Arbeitslandschaft 2030. Sonderauswertung: Ergebnisse für Bayern. München, Nr. 1. Online verfügbar unter <http://www.vbw-bayern.de>; letzter Zugriff am 16.10.2009.
- OAQ (2003a): Leitfaden Selbstbeurteilung. Anleitung für Hochschulen. Online verfügbar unter [http://oaq.ch/pub/downloads/GuideAutoEval\\_d.pdf](http://oaq.ch/pub/downloads/GuideAutoEval_d.pdf); letzter Zugriff am 02.08.2009.
- OAQ (2003b): Summarische Qualitätsprüfung nach UFG. Konzept, 26.05.2003. Online verfügbar unter [http://oaq.ch/pub/downloads/Anerkennung\\_d.pdf](http://oaq.ch/pub/downloads/Anerkennung_d.pdf); letzter Zugriff am 02.08.2009.
- OAQ (2005): Medienmitteilung an die Schweizer Medien über die Quality Audits 2003/2004. Online verfügbar unter [http://oaq.ch/pub/downloads/medienmitt\\_20050309\\_de.pdf](http://oaq.ch/pub/downloads/medienmitt_20050309_de.pdf); letzter Zugriff am 02.08.2009.
- OAQ (2006): Leitbild des OAQ. Online verfügbar unter [http://www.oaq.ch/pub/downloads/leitbild\\_de\\_20060206.pdf](http://www.oaq.ch/pub/downloads/leitbild_de_20060206.pdf); letzter Zugriff am 02.08.2009.
- OAQ (2007): Quality Audits 2007/08. Konzept, Ablauf und Qualitätsstandards. Leitfaden für die universitären Hochschulen. Online verfügbar unter [http://oaq.ch/pub/de/documents/Leitfaden\\_de\\_000.pdf](http://oaq.ch/pub/de/documents/Leitfaden_de_000.pdf); letzter Zugriff am 02.08.2009.
- QAA (2003): Institutional audit: a guide for student representatives. Online verfügbar unter <http://www.qaa.ac.uk/students/guides/institauditguide06.asp>; letzter Zugriff am 06.08.2009.
- QAA (2006): Handbook for institutional audit: England and Northern Ireland. Online verfügbar unter <http://www.qaa.ac.uk/reviews/institutionalAudit/handbook2006/default.asp>; letzter Zugriff am 06.08.2009.
- QAA (2009): Institutional audit consultation. Proposed changes to the Institutional audit process. Online verfügbar unter <http://www.qaa.ac.uk/reviews/institutionalAudit/PCIAProcessApr09.pdf>; letzter Zugriff am 06.08.2009.

- Rheinisch-Westfälische Universität Aachen (RWTH) (2007): RWTH Aachen im Exzellenzwettbewerb. Online verfügbar unter <http://www.rwth-aachen.de/global>; letzter Zugriff am 13.10.2009.
- Schlüter, Andreas; Winde, Mathias (Hg.) (2009): Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive. Edition Stifterverband. Essen.
- Schweizerische Universitätskonferenz (SUK) (2006): Richtlinien für die Qualitätssicherung an den schweizerischen universitären Hochschulen (Qualitätssicherungsrichtlinien). Online verfügbar unter <http://www.cus.ch/wDeutsch/publikationen/richtlinien>; letzter Zugriff am 02.08.2009.
- Sieweke, Simon (2009): Zur Verfassungsmäßigkeit der Fusion der Universität Karlsruhe mit dem Forschungszentrum Karlsruhe. VBIBW Heft 8/2009; S. 290ff. Karlsruhe.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050 - 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse>; letzter Zugriff am 14.10.2009.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2007): Personal an Hochschulen. Fachserie 11 Reihe 4.4. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www-ec.destatis.de/csp/shop>; letzter Zugriff am 14.10.2009.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2008a): Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen. Fachserie 11 Reihe 4.3.2 - 2006. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www-ec.destatis.de/csp/shop>; letzter Zugriff am 14.10.2009.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2008b): Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen. Fachserie 11 Reihe 4.3.1. 1980 - 2007. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www-ec.destatis.de/csp/shop>; letzter Zugriff am 14.10.2009.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2009a): Bildung und Kultur. Studieren an Hochschulen. Vorbericht. Fachserie 11 Reihe 4.1. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2009b): GENESIS-Online Datenbank. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>; letzter Zugriff am 14.10.2009.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2009c): Studierende an Hochschulen - Wintersemester 2008/2009. Fachserie 11 Reihe 4.1. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www-ec.destatis.de/csp/shop>; letzter Zugriff am 14.10.2009.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2008). Leitlinien für die deregulierte Hochschule. Erhardt, M.; Meyer-Guckel, V.; Winde, M. (Hg.). Edition Stifterverband. Essen.
- Stockmann, Reinhard (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster, New York, München, Berlin.
- Technische Universität München (2008): Das Qualitätsmanagementkonzept der TU München. Internes Dokument.
- Universität Bayern e. V. (2009): Die formelgebundene, leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung zwischen den bayerischen Landesuniversitäten. Universität Bayern e. V. (Hg.). Bayreuth. Online verfügbar unter <http://unibayern.de/DOCS/Mittelverteilung.pdf>; letzter Zugriff am 17.09.2009.

- Van Galen, S.; Woutersen, M.; Martens, T.; de Jonge, H. (2009): Balancing Quality Enhancement and Accountability. The introduction of an institutional audit in the Dutch and Flemish accreditation system. Bislang unveröffentlichtes Dokument der NVAO für das European Forum for Quality Assurance (EFQA).
- Von Stuckrad, Thimo; Gabriel, Gösta Ingvar (2007): Die Zukunft vor den Toren - Aktualisierte Berechnungen zur Entwicklung der Studienanfängerzahlen bis 2020. Arbeitspapier Nr. 100. CHE (Hg.). Gütersloh. Online verfügbar unter <http://www.che.de/downloads>; letzter Zugriff am 12.10.2009.
- Von Stuckrad, Thimo (2009): Modellrechnungen doppelter Abiturjahrgang 2011 im Freistaat Bayern. In: Bayerischer Philologenverband (Hg.): Doppelabitur 2011 - keine verschlossenen Türen! Feier zum 20-jährigen Bestehen der Stiftung. Expertentagung zum 2011 in Bayern zu bewältigenden doppelten Abiturientenjahrgangs. München; letzter Zugriff am 12.10.2009.
- Weber, Helmut (2003): Steuerungsinstrumente für autonome Hochschulen Zielvereinbarungen Land - Hochschule einschließlich Budgetierung – „Der hessische Weg“. Wiesbaden.
- Weisweiler, Silke; Weiß, Julia; Peus, Claudia (2008): Exzellenz durch Führungskompetenz. In: PERSONAL, H. 07-08, S. 38-40.
- Winde, Mathias; Jensen, Britta; Kraleman, Moritz; Herting, Cornelia (2008): Leitlinien für die deregulierte Hochschule. Kodex guter Führung. Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft (Hg.). Essen.
- Wirtschaftsrat (2007): Empfehlungen zu einer lehrorientierten Reform der Personalstruktur an Universitäten. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.wissenschaftsrat.de/texte>; letzter Zugriff am 14.10.2009.
- Zervakis, Peter A. (2009): Mobilität ohne Netz und doppelten Boden. Die Debatte um die Alterssicherung im Europäischen Hochschul- und Forschungsraum. Unter Mitarbeit von Louise Ackers, Gerhard Duda und Ben Geerts et al. Hochschulrektorenkonferenz (Hg.). Bonn.

## Gesetzestexte

Baden-Württemberg (2009): Gesetz zur Zusammenführung der Universität Karlsruhe und der Forschungszentrum Karlsruhe GmbH im Karlsruher Institut für Technologie (KIT-Zusammenführungsgesetz) vom 14. Juli 2009 (GVBI 2009, S. 317). Online verfügbar unter <http://beck-online.beck.de/default.aspx?bcid=Y-100-G-BWKITZsfG>; letzter Zugriff am 22.10.2009.

Baden-Württemberg (2009): Gesetz über die Hochschulen und Berufsakademien in Baden-Württemberg (Landeshochschulgesetz – LHG) vom 5. Januar 2005. Online verfügbar unter [http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/doku/BW\\_HG20050101.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/doku/BW_HG20050101.pdf); letzter Zugriff am 22.10.2009.

Bayern (2005): Bayerisches Eliteförderungsgesetz (BayEFG) vom 26. April 2005 (GVBI 2005, S. 104). Online verfügbar unter <http://www.verwaltung.bayern.de>; letzter Zugriff am 19.08.2009.

Bayern (2006): Gesetz zur Anpassung von Landesgesetzen an die Modernisierung des bayerischen Hochschulrechts. Bayerisches Hochschulrechtsanpassungsgesetz (BayHSchRAnpG) vom 23. Mai 2006 (GVBI 2006 S.,. 458). Online verfügbar unter <http://www.unibw.de/rz/dokumente/ordnungen>; letzter Zugriff am 19.10.2009.

Bayern (2007): Verordnung über abweichende Regelungen vom Bayerischen Hochschulgesetz an der Universität Augsburg vom 23. Mai 2007 (GVBI 2007, S. 364). Lt. Bayerischem Gesetz- und Verordnungsblatt Nr. 12, 15. Juni 2007 (S.364 ff). Online verfügbar unter <http://www.verwaltung.bayern.de>; letzter Zugriff: 16.10.2009.

Bayern (2008): Verordnung über die Lehrverpflichtung des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Universitäten, Kunsthochschulen und Fachhochschulen. Lehrverpflichtungsverordnung (LUFV) vom 14. Februar 2007 (GVBI S. 201, BayRS 2030-2-21-WFK), geändert durch Verordnung vom 12. März 2008 (GVBI S. 81). Online verfügbar unter <http://by.juris.de/by>; letzter Zugriff am 16.10.2009.

Bayern (2009a): Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) vom 23. Mai 2006 (GVBI S. 245, BayRS 2210-1-1-WFK), zuletzt geändert durch §1 des Gesetzes vom 7. Juli 2009 (GVBI S. 256). Online verfügbar unter <http://www.verwaltung.bayern.de>; letzter Zugriff am 16.10.2009.

Bayern (2009b): Gesetz über die Rechtsverhältnisse der Hochschullehrer und Hochschullehrerinnen sowie des weiteren wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an den Hochschulen. Bayerisches Hochschulpersonalgesetz - BayHSchPG, vom 23. Mai (GVBI 2006 S. 230, BayRS 2030-1-2-WFK), zuletzt geändert durch § 2 des Gesetzes vom 7. Juli 2009 (GVBI S. 256). Online verfügbar unter <http://www.verwaltung.bayern.de>; letzter Zugriff am 16.10.2009.

Bayern (2009c): Gesetz über die Universitätsklinik des Freistaates Bayern – Bayerisches Universitätsklinikagesetz (BayUniKlinG) vom 23. Mai 2006 (GVBI S. 285, BayRS 2210-2-4-WFK) geändert durch § 4 des Gesetzes vom 7. Juli 2009 (GVBI S. 256). Online verfügbar unter <http://www.verwaltung.bayern.de>; letzter Zugriff am 19.10.2009.

Bundesbehörden der Schweizerischen Eidgenossenschaft (1999): Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich.

- Universitätsförderungsgesetz-UFG vom 8. Oktober 1999. Online verfügbar unter <http://www.admin.ch>; letzter Zugriff am 03.08.2009.
- Bundesbehörden der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2001): Vereinbarung zwischen dem Bund und den Universitätskantonen über die Zusammenarbeit im universitären Hochschulbereich vom 14. Dezember 2001, gestützt auf das Universitätsförderungsgesetz vom 8. Oktober 1999 und auf das Interkantonale Konkordat vom 9. Dezember 1999 über universitäre Koordination. Online verfügbar unter <http://www.admin.ch>; letzter Zugriff am 02.08.2009.
- Bundesbehörden der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2007): Bundesgesetz über die Fachhochschulen (Fachhochschulgesetz FHSG) vom 6. Oktober 1995, gestützt auf Artikel 27 Absatz 1, 27quater Absatz 2, 27sexies und 34ter Absatz 1 Buchstabe g der Bundesverfassung<sup>1,2</sup> nach Einsicht in die Botschaft des Bundesrates vom 30. Mai 1994. Online verfügbar unter [http://www.admin.ch/ch/d/sr/414\\_71/a17a.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/414_71/a17a.html).; letzter Zugriff am 02.08.2009.
- Bundesministerium der Justiz (2007): Hochschulrahmengesetz (HRG) vom 26.01.1976 (BGBl. I S. 18), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 12. April 2007 (BGBl. I S. 506). Online verfügbar unter <http://bundesrecht.juris.de>; letzter Zugriff am 15.10.2009.
- Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2009): Entwurf zum Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG) vom 29. Mai 2009, gestützt auf die Artikel 63a, 64 Absatz 2, 66 Absatz 1 und 95 Absatz 1 der Bundesverfassung. Online verfügbar unter <http://www.admin.ch>; letzter Zugriff am 03.08.2009.
- Eidgenössisches Departement des Innern (2002): Richtlinien zum beitragsrechtlichen Anerkennungsverfahren nach dem Universitätsförderungsgesetz vom 10. Dezember 2002, gestützt auf Art. 11 und 12 des Bundesgesetzes vom 8. Oktober 1999 über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (Universitätsförderungsgesetz, UFG) und auf Art. 3 bis 5 der Verordnung zum Universitätsförderungsgesetz. Online verfügbar unter <http://www.oaq.ch/pub/downloads>; letzter Zugriff am 02.08.2009.
- Gesetz über die Universitäten und Hochschulen in Norwegen (2005): Act relating to universities and university colleges vom 1. April 2005. Online verfügbar unter <http://www.regjeringen.no/upload>; letzter Zugriff am 03.08.2009.
- Hessen (2004): Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt vom 5. Dezember 2004 (GVBl. I 2004, S. 382). Online verfügbar unter <http://www.rv.hessenrecht.hessen.de>; letzter Zugriff: 15.10.2009.
- Hessen (2007): Hessisches Hochschulgesetz vom 5. November 2007 (GVBl. I S. 710), zuletzt geändert durch Artikel 5 des Gesetzes vom 5. März 2009 (GVBl. I S. 95, 102). Online verfügbar unter <http://www.rv.hessenrecht.hessen.de>; letzter Zugriff am 18.10.2009.
- Hessen (2009): Gesetzentwürfe zur Novellierung des Hessischen Hochschulgesetzes vom 4. September 2009. Online verfügbar unter <http://www.hmwk.hessen.de>; letzter Zugriff am 15.10.2009.
- Johann Wolfgang-Goethe-Universität (2008): Grundordnung der Johann Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main, Stiftung des öffentlichen Rechts. In: UniReport Aktuell vom

25. Juni 2008. Online verfügbar unter <http://www.satzung.uni-frankfurt.de>; letzter Zugriff am 13.10.2009.

Schweizerische Universitätskonferenz (SUK) (2007): Richtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz für die Akkreditierung im universitären Hochschulbereich vom 28. Juni 2007 (Akkreditierungsrichtlinien), gestützt auf Artikel 7 Absatz 2 der Vereinbarung vom 14. Dezember 2000. Online verfügbar unter <http://www.oaq.ch>; letzter Zugriff am 02.08.2009.

Universität Augsburg (2007): Grundordnung der Universität Augsburg vom 20. Juni 2007. Online verfügbar unter <http://www.zv.uni-augsburg.de/de/sammlung/download>; letzter Zugriff am 15.10.2009.

## Homepages

Homepage des Akkreditierungsrates,

[http://www.hochschulkompass.de/kompass/xml/akkr/akkr\\_stat\\_a.htm](http://www.hochschulkompass.de/kompass/xml/akkr/akkr_stat_a.htm), letzter Zugriff am 17.08.2009.

Homepage der Bayerischen Forschungsallianz, <http://www.bayfor.org>, letzter Zugriff am 14.09.2009.

Homepage des Bayerischen Staatsministeriums für Forschung, Wissenschaft und Kunst (StMWFK), Bachelor & Master, <http://www.ba-ma.bayern.de> des StMWFK, letzter Zugriff am 19.08.2009.

Homepage des Bayerischen Staatsministeriums für Forschung, Wissenschaft und Kunst (StMWFK), <http://www.ba-ma.bayern.de> des StMWFK, letzter Zugriff am 19.08.2009.

Homepage des Bayerischen Staatsministeriums für Forschung, Wissenschaft und Kunst (StMWFK), <http://stmwfk.bayern.de/Hochschule>, letzter Zugriff am 19.08.2009.

Homepage der Carl von Linde-Akademie, [http://www.cvl-a.de/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.cvl-a.de/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1), letzter Zugriff am 16.09.2009.

Homepage der DFG, [www.dfg.de/forschungsfoerderung/koordinierte\\_programme/exzellenzinitiative/index.html](http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/koordinierte_programme/exzellenzinitiative/index.html), letzter Zugriff am 20.08.2009.

Homepage des DIZ Zentrum für Hochschuldidaktik. [www.diz-bayern.de](http://www.diz-bayern.de), letzter Zugriff am 20.08.2009.

Homepage des Elitenetzwerks Bayern, [www.elitenetzwerk.bayern.de](http://www.elitenetzwerk.bayern.de), letzter Zugriff am 20.08.2009.

Homepage European Network for Quality Assurance, <http://www.enqa.eu>, letzter Zugriff am 20.10.2009.

Homepage des EVD, <http://www.evd.admin.ch/aktuell/00120/index.html?lang=de&msgid=17176>, letzter Zugriff am 02.08.2009.

Homepage des Wettbewerbs Exzellente Lehre, [www.exzellente-lehre.de](http://www.exzellente-lehre.de), letzter Zugriff am 20.08.2009.

Homepage der Gesellschaft für Evaluation, <http://www.degeval.de>, letzter Zugriff am 20.10.2009.

Homepage der FH Fulda, <http://www.fh-fulda.de/index.php?id=3235>, letzter Zugriff am 20.10.2009.

Homepage der FH Regensburg, <http://www.fh-regensburg.de/index.php-id=17.html>, letzter Zugriff am 13.09.2009

Homepage des FINHEEC, <http://www.finheec.fi/index.phtml?l=en&s=2>, letzter Zugriff am 04.08.2009.

Homepage des Fortbildungszentrums Hochschullehre (FBZHL), <http://www.fbzhl.de/>, letzter Zugriff am 11.09.2009.

Homepage der Freien Universität Berlin, [http://www.fu-berlin.de/sites/frauenbeauftragte/news/grundzertifikat\\_familiengerechte\\_hochschule.html](http://www.fu-berlin.de/sites/frauenbeauftragte/news/grundzertifikat_familiengerechte_hochschule.html), letzter Zugriff am 20.10.2009.

Homepage Gutenberg-Akademie, <http://www.promotionsstudien.uni-mainz.de/akademie>, letzter Zugriff am 20.10.2009.

Homepage Helmholtz-Akademie, [http://www.helmholtz.de/forschung/forschung\\_foerdern/helmholtz\\_akademie\\_fuer\\_fuehrungskraefte/](http://www.helmholtz.de/forschung/forschung_foerdern/helmholtz_akademie_fuer_fuehrungskraefte/); letzter Zugriff am 13.10.2009.

Homepage der Higher Education Funding Council for England (HEFCE), <http://www.hefce.ac.uk/>; letzter Zugriff: 13.10.2009.

Homepage der Hochschule Fulda, <http://www.fh-fulda.de/index.php?id=7456>, letzter Zugriff am 17.09.2009

Homepage JARA, [http://www.jara-excellence.de/cms/front\\_content.php](http://www.jara-excellence.de/cms/front_content.php); letzter Zugriff am 29.09.2009.

Homepage der KMK, [www.kmk.org](http://www.kmk.org), letzter Zugriff am 20.08.2009.

Homepage Kunnskapsdepartementet (Norwegisches Ministerium für Bildung und Forschung), <http://www.regjeringen.no/en>, letzter Zugriff am 20.10.2009.

Homepage der Leadership Foundation for Higher Education, <http://www.lfhe.ac.uk>; letzter Zugriff am 13.7.2009.

Homepage des LMU Center for Leadership and People Management, <http://www.peoplemanagement.uni-muenchen.de/index.html>, letzter Zugriff am 13.10.2009.

Homepage NOKUT. <http://nokut.no/sw21582.asp>, letzter Zugriff am 03.08.2009.

Homepage der NVAO, <http://www.nvao.net/introduction-accreditation>, letzter Zugriff am 06.08.2009.

Homepage des OAQ, [http://www.oaq.ch/pub/de/akkredit\\_fh.php](http://www.oaq.ch/pub/de/akkredit_fh.php), letzter Zugriff am 02.08.2009

Homepage der QAA, <http://www.qaa.ac.uk/aboutus/contactus.asp>, letzter Zugriff am 06.08.2009.

Homepage der RWTH Aachen – Exzellenzinitiative, <http://www.exzellenz.rwth-aachen.de/ca/i/sjc/?lang=de>, letzter Zugriff am 13.10.2009.

Homepage Stifterverband, <http://www.stifterverband.de/>, letzter Zugriff am 20.10.2009.

Homepage der Stiftungsuniversität, <http://www.uni-frankfurt.de/>, letzter Zugriff am 13.10.2009

Homepage der Technischen Universität München (TUM),

[http://portal.mytum.de/tum/index\\_html](http://portal.mytum.de/tum/index_html), letzter Zugriff am 20.08.2009.

Homepage der Technischen Universität Darmstadt, <http://www.tu-darmstadt.de/>, letzter Zugriff am 15.10.2009.

Homepage der Technischen Universität Darmstadt – Evaluationsnetzwerk,

<http://www.enwiss.de/>, letzter Zugriff am 20.10.2009.

Homepage Total E-Quality, <http://www.total-e-quality.de/>, letzter Zugriff am 20.10.2009.

Homepage UniBayern, <http://www.unibayern.de>, letzter Zugriff am 19.08.2009.

Homepage der Universität Augsburg, <http://www.uni-augsburg.de/>, letzter Zugriff am 15.10.2009.

Homepage Universitets- og Bygningsstyrelsen (Dänemark), <http://www.ubst.dk/>, letzter Zugriff am 20.10.2009.

Homepage Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen,

<http://www.wk.niedersachsen.de/>, letzter Zugriff am 20.10.2009.

## **Impressum**

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich grundsätzlich sowohl auf die weibliche als auch auf die männliche Form. Zur besseren Lesbarkeit wurde meist auf die zusätzliche Bezeichnung in weiblicher Form verzichtet.

## **Herausgeber:**

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.  
Dr. Christof Pechtl  
Geschäftsführer und Leiter Abteilung Bildung  
[www.vbw-bayern.de](http://www.vbw-bayern.de)

## **Projektdurchführung:**

CHE Consult  
Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Yorck Hener  
[www.che-consult.de](http://www.che-consult.de)

## **Wir bedanken uns bei allen Experten für die Mitarbeit in den Workshops!**

Valentina Ahl, Ernst Baumann, Dr. Britta Behm, Dr. Sabine Behrenbeck, Dr. Christian Berthold, Dr. Gunther Bös, Hugo Bretscher, Prof. Dr. Ernst Buschor, Dr. Udo Dinglreiter, Dr. Jörg Dräger, Friedrich Faulhammer, Prof. Uta M. Feser, MRin Mag.iur Andrea Geisler, Prof. Dr. Karl-Dieter Gröske, Dr. Kai Handel, Yorck Hener, Prof. Dr. Sigurd Höllinger, Prof. Dr. Reinhard Höpfl, Mdg. Ulrich Hörlein, Prof. Dr. Bernd Huber, RDin Dr. Sabine Jarothe, Gerhard Koch, Prof. Dr. Herrmann Kokenge, Dr. Wilhelm Krull, MR Dr. Josef Franz Lindner, MRin Barbara Lüddeke, Prof. Dr. Peter Maassen, Prof. Dr. Ronald Mönch, Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Ulrich Müller, Dr. Sigrun Nickel, Prof. Dr. Hans Pechar, Dr. Christof Pechtl, Prof. Dr. Hans Jürgen Prömel, Dr. Anke Rigbers, Dr. ir. Jo M. M. Ritzen, Prof. Dr. Rolf Rossaint, Matthias Roth, Prof. Dr. Dr. habil. Godehard Ruppert, Philipp Schäfer, Prof. Dr. Uwe Schimank, Dr. Uwe Schmidt, Prof. Dr. Robert F. Schmidt, Prof. Dr. Gerhard Schmitt, Dipl.-Ing. Rupert Schmitt, Dr. Irene Seling, MR Dr. Wolfgang Simon, Prof. Dr. Rudolf Steinberg, Prof. Dr. Thomas Strothotte, Mag. Dr. Dorothea Sturn, Melanie Tropp, Sebastian Turner, Dr. Katrin Vernau, Thimo von Stuckrad, Prof. Dr. Heribert Weber, Prof. Dr. Hans N. Weiler, Mdg. Dr. Adalbert Weiß, Dr. Silke Weisweiler, MR Mag.iur. Thomas Weldschek, Dr. Petra Wend, Prof. Dr. Margret Wintermantel, Prof. Dr. Frank Ziegele

## **Diese Studie wurde unterstützt vom:**

VBM – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V.  
Projektleitung: Melanie Tropp, Referentin Abteilung Bildung  
[www.vbm.de](http://www.vbm.de)

Die Studie finden Sie im Internet unter: [www.vbw-bayern.de/hochschulstudie](http://www.vbw-bayern.de/hochschulstudie)

**vbw**

Vereinigung der  
Bayerischen Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Straße 5  
80333 München

Telefon 089-551 78-100  
Telefax 089-551 78-111  
E-Mail [info@vbw.de](mailto:info@vbw.de)

[www.vbw-bayern.de](http://www.vbw-bayern.de)