

Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

Heinz Nixdorf Stiftung



Leitlinien für die deregulierte Hochschule

Kodex guter Führung

Manfred Erhardt • Volker Meyer-Guckel • Mathias Winde (Hrsg.)

POSITIONEN



Leitlinien für die deregulierte Hochschule

Kodex guter Führung

Manfred Erhardt • Volker Meyer-Guckel • Mathias Winde (Hrsg.)

Inhaltsverzeichnis

Beispiele guter Praxis

Ergebnisorientierte Selbststeuerung	47
Strategische Steuerung	59
Mittelvergabe nach Leistung in Forschung und Lehre	71
Eignungsfeststellungsverfahren plus Internet-Self-Assessment	85
Die Universität als Marke	101
Fakultätsdeputate und Teaching Points	108
Personalentwicklung in Autonomie	113
Risikomanagement	125
Kosten- und Leistungsrechnung – die Göttinger Lösung	129
Patentinitiative	141
Das Studienbeitragsmodell der TU München	160
Energiemanagement	167

Vorworte	4
----------	---

Einführung	8
------------	---

Leitlinien für die deregulierte Hochschule

1. Zum Zusammenwirken von Staat und Hochschule	14
2. Zu Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen	16
3. Zur Qualitätsentwicklung und -sicherung	18
4. Zur Gestaltung von Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden	21
5. Zur Kommunikation	24
6. Zum Personal- und Berufungswesen, Besoldungs- und Vergütungssystem	25
7. Zum Finanzmanagement	28
8. Zu Unternehmensgründungen und der Erschließung externer Finanzquellen	30
9. Zur Erhebung von Studienbeiträgen	32
10. Zum Bau- und Immobilienmanagement	34

Zur Führung von Hochschulen: Stand und Perspektiven

1. Zum Zusammenwirken von Staat und Hochschule	38
2. Zu Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen	50
3. Zur Qualitätsentwicklung und -sicherung	64
4. Zur Gestaltung von Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden	78
5. Zur Kommunikation	92
6. Zum Personal- und Berufungswesen, Besoldungs- und Vergütungssystem	104

7. Zum Finanzmanagement	118
8. Zu Unternehmensgründungen und der Erschließung externer Finanzquellen	132
9. Zur Erhebung von Studienbeiträgen	146
10. Zum Bau- und Immobilienmanagement	162
Mitglieder des Lenkungsausschusses	172
Vorstellung der Hochschulpartner	174
Sachregister	176

Vorwort



Dr. Andreas Schlüter
Generalsekretär
des Stifterverbandes



Dr. Gerhard Schmidt
Vorstandsvorsitzender
der Heinz Nixdorf Stiftung

Das Hochschulsystem in Deutschland hat in den vergangenen Jahren tief greifende Veränderungen erfahren. Ausgangspunkt für den Deregulierungsprozess zwischen dem Staat und der Institution Hochschule ist – wie in anderen gesellschaftlichen Bereichen auch – die Beobachtung, dass staatliche Überregulierung bei Leistungserbringung und Effizienz suboptimale Ergebnisse bringt. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass es für die Politik und die staatliche Verwaltung zunehmend schwerer geworden ist, in komplexen und hoch spezialisierten Teilbereichen der Gesellschaft, wie zum Beispiel der Wissenschaft, Sachverhalte verlässlich einzuschätzen um Steuerungen vorzunehmen. Mit dem Resultat, dass kreatives, innovatives und fachliches Potenzial bisher vielfach unerschlossen blieb.

Durch Deregulierung werden gesellschaftliche Aufgaben vermehrt zur eigenverantwortlichen Erfüllung auf gesellschaftliche Institutionen übertragen. Der Staat teilt die Verantwortung. Dabei kommt immer auch Bürgern eine zivilgesellschaftliche und Unternehmen eine öffentliche Verantwortung zu. Die Erfüllung dieser Aufgaben ist damit nicht mehr das Monopol des Staates, sondern das Produkt der Aktivitäten einer Anzahl pluralistischer und privater Interessen. Der Staat zieht sich auf die Schaffung von Rahmenbedingungen für die gesellschaftlichen Verantwortungsträger zurück. Detaillierte rechtliche Vorgaben werden zugunsten von Freiräumen für die eigenverantwortlichen Institutionen aufgegeben. Der Staat beschränkt seine administrativ-kontrollierenden Tätigkeiten. Er stärkt im Gegenzug die Eigenverantwortung der autonomen Institutionen und erhöht ihre Motivation durch Kontraktmanagement.

Der Staat bleibt jedoch verantwortlich dafür, die Strukturen und die Funktionsfähigkeit der gesellschaftlichen Prozesse zu kontrollieren und zu garantieren. Er gibt den Rahmen vor, in dem die gesellschaftlichen Aufgaben gelöst wurden und die Selbstregulierung der Institutionen stattfindet. Die Sicherung von Vertrauen, die Stärkung der Selbststeuerung einerseits und die Stärkung der Netzwerke der Akteure andererseits sind die primären Ziele des Staates. Er wird nur in dem Augenblick aktiv, in dem sich Fehlentwicklungen oder Defizite bei der Erfüllung der gesellschaftlichen Aufgaben einstellen. Damit bleibt dem Staat nicht nur die Verantwortung für funktionsfähige Strukturen, er steht auch weiterhin in der Letztverantwortung für das Ergebnis.

Die Voraussetzungen für eine solche Deregulierung sind im Hochschulbereich so gut, wie die potenziellen Erträge groß. Die Ausformulierung des gesellschaftlichen Auftrags an Hochschulen findet in einer Demokratie durch die öffentliche Diskussion statt. Maßgeblich sind dafür die Diskussionen in Öffentlichkeit, Politik und in der wissenschaftlichen Gemeinschaft, die Nachfrage der Bildungsabnehmer und die Anforderungen der Wirtschaft. Zumindest die Aufgaben, die aus der Wissenschaft selbst, von Bildungsabnehmern und der Wirtschaft formuliert werden, können besser unmittelbar an der Hochschule aufgegriffen, präzisiert und umgesetzt werden, als mittelbar durch den Staat. Daraus resultiert eine verbesserte Aufgabenerfüllung durch freie Hochschulen, die

sich in international wettbewerbsfähiger Forschung und Lehre und in einem wirtschaftsadäquaten Wissens- und Technologietransfer niederschlägt.

Die unter den Bedingungen der Deregulierung arbeitende Hochschule haben wir „die deregulierte Hochschule“ genannt: Der Name ist Ziel und Verpflichtung in einem. Unser besonderer Dank gilt unseren fünf ausgewählten Hochschulen, die sich der Frage gestellt haben: Wie kann eine deregulierte Hochschule ihre Freiheiten zum Wohle von Lehre und Forschung optimal nutzen und welche politischen Rahmenbedingungen benötigt sie dafür? Sie haben die vorliegenden Empfehlungen in vielen Veranstaltungen und Workshops aus der Praxis an den fünf durchaus unterschiedlichen Hochschulen heraus erarbeitet.

Der Dank des Stifterverbands und der Heinz Nixdorf Stiftung, die das Programm gemeinsam initiiert und im Wesentlichen finanziert haben, gilt auch den Mitgliedern unseres Beirates, die das Programm kontinuierlich mit ihrem Rat begleitet haben und gemeinsam mit den Arbeitsgruppen die Leitlinien formuliert haben. Er gilt ebenfalls den fünf Unternehmen und Stiftungen, die es als Partner der fünf Hochschulen ideell wie finanziell unterstützt haben.

Hochschulen und Politik sind nun gleichermaßen gefordert, diese „Anleitung zur Freiheit“ in die Praxis umzusetzen.

Dr. Andreas Schlüter
Generalsekretär des Stifterverbandes
für die Deutsche Wissenschaft

Dr. Gerhard Schmidt
Vorstandsvorsitzender der
Heinz Nixdorf Stiftung

Vorwort



Prof. Bernhard Eitel
Rektor der Ruprecht-Karls-
Universität Heidelberg



Prof. Kurt von Figura
Präsident der Georg-August-
Universität Göttingen

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und die Heinz Nixdorf Stiftung haben die Georg-August-Universität Göttingen und die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg sowie die Technischen Universitäten Darmstadt, Dresden und München im Januar 2006 eingeladen, Leitlinien für deregulierte Hochschulen zu erarbeiten. Unsere fünf Hochschulen verbindet das ernste Bemühen um wissenschaftliche Exzellenz und größere Autonomie. Dabei sind wir uns bewusst, dass Deregulierung kein Selbstzweck ist; sie dient der besseren Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags der Hochschulen. Deregulierung ist also einerseits Konsequenz der den Hochschulen und ihren Mitgliedern bereits eingeräumten Freiheiten in Lehre und Forschung, andererseits aber auch eine – wie wir meinen – zentrale Voraussetzung, um in Lehre und Forschung Exzellenz aufzubauen und zu halten.

Ungeachtet ihrer unterschiedlichen Traditionen sind sich die beteiligten Hochschulen einig in der Definition der gegenwärtigen Problemlagen unseres Hochschulsystems und in der Vision für seine Fortentwicklung. Als Haupthindernisse erweisen sich die strukturelle Unterfinanzierung und die – allen Lippenbekenntnissen zum Trotz immer noch vorhandene – Detailsteuerung auf und unterhalb der Gesetzesebene.

Obwohl uns die Politik permanent dazu auffordert, wettbewerblich zu handeln, sorgen das Kapazitätsrecht und die Lehrverpflichtungsverordnungen für den Fortbestand der bisherigen Nivellierungen und Gleichheitsfiktionen: Fundamentale Parameter für die Kernbereiche unserer Aktivitäten und Aufgaben, für die Qualität unserer Lehre und die Arbeitsbedingungen unserer Wissenschaftler, können wir nicht selbst bestimmen.

Der Zielvereinbarungsprozess findet nicht immer „unter Partnern“ statt; vielerorts wird er nur als ein Ersatz für die inzwischen zurückgenommene Fachaufsicht verstanden. So aber verkommt ein dynamisches Anreizsystem, das Potenziale für Gestaltung und Veränderung freisetzen könnte, zu starren Kriterienkatalogen für die herkömmliche Ex-post-Kontrolle. Hochschulen als Arbeitgeber und Tarifpartner für alle Mitarbeiter sind ebenso weitestgehend Zukunftsmusik wie wirksame Konzepte leistungs- und erfolgsabhängiger Vergütung; auch bei Personaleinsatz und -planung müssen die Rahmenbedingungen deutlich flexibler werden. Obwohl die Politik die „unternehmerische Hochschule“ ausgerufen hat, beschränkt sie die Hochschulen bei sinnvollen wirtschaftlichen Aktivitäten, schreibt ihnen „Einheitsstudiengebühren“ vor oder verschließt ihnen private Beiträge zur Finanzierung des Studiums gänzlich. Unsere engen Möglichkeiten, die Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden aktiv zu gestalten, erlauben es uns nicht, wirklich neue Konzepte und Modelle zu entwickeln und zu erproben.



Prof. Wolfgang A. Herrmann
Präsident der Technischen
Universität München



Prof. Hermann Kokenge
Rektor der Technischen
Universität Dresden



Prof. Hans Jürgen Prömel
Präsident der Technischen
Universität Darmstadt

Andererseits anerkennen wir ausdrücklich die bisherigen Ansätze zu einer Deregulierung, wie sie sich inzwischen in einigen Landeshochschulgesetzen ausdrücken. Wir verstehen solche Ansätze als Ansporn, die neuen Möglichkeiten in unseren Institutionen noch besser zu nutzen und zu gestalten. Qualitätsmanagementsysteme – intern als Steuerungselement und extern zum Nachweis unserer exzellenten Leistungen – sind zurzeit noch im Aufbau begriffen. Die Professionalisierung und Kundenorientierung von Verwaltung und Servicebereichen bleiben Hausaufgaben, welche die Hochschulen und nicht die Politik zu erledigen haben. Angebote für studentisches Leben und Aktivitäten, die über die fachliche Ausbildung hinausgehen, spielen im Selbstverständnis vieler Hochschulen noch eine untergeordnete Rolle. Bei der Verwendung der neu eingeführten Studienbeiträge gilt es, insbesondere gegenüber den Studierenden transparent und belastbar nachzuweisen, dass sie konsequent und ergänzend zur Verbesserung der Studienbedingungen eingesetzt werden. Die Personalentwicklung wird an vielen Hochschulen noch immer den Traditionen der korporativen Erneuerung überlassen, statt sie als eine zentrale strategische Führungsaufgabe zu begreifen.

Politik und Hochschulen sind also gemeinsam gefordert, an der Verbesserung des Hochschulstandortes Deutschland mitzuwirken. Wir wollen mit den von uns erarbeiteten Empfehlungen einen Beitrag dazu leisten. Als Präsidenten und Rektoren werden wir an unseren Hochschulen unser Handeln an den Empfehlungen ausrichten und uns daran messen lassen. Wir sind sicher, dass sich auch andere Hochschulen unsere Empfehlungen zu eigen machen werden. Letztlich kann die empfohlene Änderung der Rahmenbedingungen aber nur durch die Politik bewirkt werden – hierzu bedarf es eines „Loslassens“ und Vertrauens in die Fähigkeiten der Hochschulen zur Selbststeuerung.

Im Februar 2008

Prof. Dr. Bernhard Eitel
Rektor der Ruprecht-Karls-
Universität Heidelberg

Prof. Dr. Kurt von Figura
Präsident der Georg-August-
Universität Göttingen

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang A. Herrmann
Präsident der Technischen
Universität München

Prof. Hermann Kokenge
Rektor der Technischen
Universität Dresden

Prof. Dr. Hans Jürgen Prömel
Präsident der Technischen
Universität Darmstadt

Einführung

Befähigung und Fähigkeit zur Hochschulautonomie

„Das Geheimnis unseres Erfolgs in Amerika ist der Verzicht auf staatliche Kontrolle. Es waren autonome und unabhängige Einrichtungen, die uns am weitesten vorgebracht haben. Wir haben in den USA dadurch Exzellenz geschaffen, dass die Regierung nur wenig und dann sehr weise interveniert hat.“ Richard C. Levin, langjähriger Präsident der amerikanischen Elite-Universität Yale, auf die Frage, wie sich in Europa eine Weltklasse-Universität errichten ließe.

Die Erkenntnis, dass die Hochschulautonomie durch gesetzgeberische Deregulierung eine wichtige Voraussetzung für wissenschaftliche Exzellenz ist, hat in Deutschland einige Jahre gebraucht, bis sie sich auf der politischen Ebene durchsetzen konnte. Die Wissenschaftsministerien übersetzten lange Zeit den gesellschaftlichen Bildungsauftrag an die Hochschulen durch die detaillierte Vorgabe von Zielen, Maßnahmen, Prozessen und Strukturen an Hochschulen. Diese Form der Governance erwies sich jedoch als ineffizient und wenig wissenschaftsadäquat. Die Hochschulen beklagten unbefriedigende Entscheidungen der Fachaufsicht und eine Behinderung der Erfüllung ihrer zentralen Aufgaben. Selbst kleine Vorgänge an Hochschulen waren einer Genehmigungspflicht unterzogen und durch langwierige Kontrollprozesse zwischen Ministerium und Hochschule geregelt. Mit dieser Vorgehensweise wurden erhebliche Ressourcen auf Hochschuleseite gebunden. Sie bewirkte gleichzeitig, dass sich die Hochschulen auf die ministerielle Kontrolle einrichteten und sie ihre Selbststeuerung vollkommen ungenügend ausbildeten.

Um diese Defizite zu beheben, setzte sich um die Jahrtausendwende das Paradigma der Autonomie durch Deregulierung auch politisch durch. Ein Vergleich der Hochschulgesetze der Länder durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft 2002 machte deutlich: Die Gesetzesnovellierungen in den vorangegangenen Jahren waren durchgehend von dem Bemühen um Deregulierung geprägt gewesen, aber zwischen den einzelnen Landesgesetzen gab es große Unterschiede in der Erreichung des Autonomiezieles.

Einige Länder ließen zunächst ausgesuchte Hochschulen die Autonomie erproben, bevor sie auf alle Hochschulen des Landes übertragen werden sollte. Dies galt etwa für die Stiftungshochschulen in Niedersachsen und das Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt. Andere Länder stärkten in wichtigen Bereichen die Selbstverantwortung aller ihrer Hochschulen und führten Experimentierklauseln ein.

Mit den größeren Freiheitsgraden ist jedoch zugleich die Verantwortung der Hochschulen gestiegen, als autonome Hochschulen erfolgreicher als zuvor arbeiten zu müssen. Die Gesetze sind vielfach dereguliert, doch nur wenige Hochschulen sind willens und in der Lage, sich auch zu „deregulierten Hochschulen“ zu entwickeln. Gleichzeitig sind in der Politik Tendenzen erkennbar, die an einer Stelle – den Hochschulgesetzen – gewährten Freiräume an anderer Stelle – etwa in detaillierten Zielvereinbarungen – wieder einzukassieren.

„Wichtig für das deutsche Wissenschaftssystem und damit für die deutschen Hochschulen sind: Qualitätsorientierung und Flexibilität, um im nationalen sowie im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Verantwortliche Teilnahme an diesem Wettbewerb bedingt Eigenverantwortung und kurze zielführende Governancestrukturen. Dieses setzt Autonomie und Professionalisierung der handelnden Personen und der Strukturen voraus, in denen sie sich bewegen.“

Prof. Dr. Günter Stock, Präsident der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften

In dieser Situation starteten der Stifterverband und die Heinz Nixdorf Stiftung im Jahr 2005 gemeinsam das Programm „Die deregulierte Hochschule“. Darin wurden fünf Modellhochschulen unterschiedlicher Bundesländer im Prozess der Umsetzung der Autonomie mit insgesamt 2,5 Mio. Euro gefördert und untereinander vernetzt. Ziel des Programms war es, aus den Erfahrungen der Modellhochschulen einen Kodex guter Hochschulführung abzuleiten, um einem System deregulierter Hochschulen bundesweit zum Durchbruch zu verhelfen.

Das Programm „Die deregulierte Hochschule“: Autonomie zu Ende denken

Die fünf ausgesuchten Modellhochschulen verfügten bereits über weitgehende Autonomie oder waren dafür vorgesehen, kamen aus unterschiedlichen Regionen Deutschlands und hatten das Potenzial für eine überregionale Vorreiterrolle. Es wurden mit der Georg-August-Universität Göttingen und der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg zwei klassische Volluniversitäten sowie die drei Technischen Universitäten Darmstadt, Dresden und München ausgewählt.

Begleitet wurde das Programm von einem hochrangig besetzten Lenkungsausschuss, der die Universitäten vor eine schwierige Aufgabe stellte: Autonomie zu Ende denken. Er formulierte zu Beginn des Programms zehn Leitfragen zu zehn Themenfeldern, die für eine deregulierte Hochschule zentrale Bedeutung haben. Das Spektrum der Fragen reichte von der sinnvollen Gestaltung des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschule bis zum effizienten Bau- und Immobilienmanagement. Jede der fünf Universitäten übernahm für jeweils zwei Themenfelder die Federführung. In zehn Arbeitsgruppen wurden die Fachverantwortlichen aus den Universitäten an einen Tisch gebracht, die in zahlreichen Workshops mit Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik Antworten auf die gestellten Leitfragen suchten. Parallel dazu führten die Universitäten Projekte zur Verwirklichung der Autonomie an ihrer Institution durch.

Das Ergebnis der Arbeit der Universitäten liegt hier in gedruckter Form vor. Es besteht aus zwei Teilen: erstens den „Leitlinien für die deregulierte Hochschule“ und zweitens der Analyse „Zur Führung von Hochschulen: Stand und Perspektiven“. In den „Leitlinien für die deregulierte Hochschule“ haben die Arbeitsgruppen zusammen mit dem Lenkungsausschuss konkrete Handlungsempfehlungen zusammengefasst. Die Leitlinien geben Empfehlungen an die Hochschulen, wie diese ihre Freiheiten zu einer Verbesserung von Forschung und Lehre nutzen können, und an die Politik, wie die Rahmenbedingungen noch besser zu gestalten sind.

Im zweiten Teil werden die zehn Themenfelder ausführlicher dargestellt und die Empfehlungen erläutert. Jede der zehn Arbeitsgruppen hat für ihr Thema in komprimierter Form eine dreiteilige Analyse erstellt: erstens eine Ist-Analyse der derzeitigen Situation, zweitens eine Zielvision für die deregulierte Hochschule und drittens Eckpunkte für deren Umsetzung. Bei allen drei Teilen wurden durch Leitfragen jeweils spezifische Schwerpunkte gesetzt.

*Erwartungen an Autonomie durch
Deregulierung*

Mit dem dargelegten Konzept der deregulierten Hochschule verknüpfen sich Ideale von Autonomie, Gestaltungsfreiheit, Eigenverantwortlichkeit und Identifikation. Diese sind jedoch nur realisierbar, wenn der Staat bereit ist, den Hochschulen mehr Entscheidungsfreiheiten zuzugestehen. Mithilfe von modernen, an den privatwirtschaftlichen Bereich angelehnten Managementmethoden und -strukturen können im Gegenzug die Hochschulen die ihnen zur eigenverantwortlichen Wahrnehmung vom Staat übertragenen Aufgaben in Forschung und Lehre wissenschaftsadäquater und wirtschaftlich effizienter erfüllen. Dabei ist ein partnerschaftliches Verhältnis auf gleicher Augenhöhe zwischen Staat und Hochschule notwendig. Durch die Gewährung von Autonomie verliert der Staat zwar einen großen Teil seiner Einflussnahme auf die Art und Weise der Aufgabenerfüllung durch die Hochschule. Allerdings kann der Staat erwarten, dafür einen Partner zu gewinnen, der Freiräume intelligent und flexibel nutzt, von einer neuen Motivation angetrieben wird und ein höchstmögliches Maß an Identifikation mit der neuen Rolle entwickelt.

Bei der Einführung der Autonomie im Hochschulbereich ist darauf zu achten, dass es sich hierbei um ein besonders komplexes System handelt, dessen Potenzial nicht einfach über Zielvorgaben und die Kontrolle durch Kennziffern zu erschließen ist. Deshalb sollte zunächst eine rationale Analyse und Zieldefinition vorgenommen werden, um unrealistischen Erwartungshaltungen vorzubeugen. In diesem Verständnis sind nachfolgend Thesen hinsichtlich der Wirksamkeit aufgestellt und für verschiedene Gebiete mit Blick auf Anwendbarkeit und Gewichtung bewertet worden.

Prinzipiell kann Autonomie durch Deregulierung verschiedene Effekte erzielen:

- Wissenschaftsnahe Entscheidungen
- Schnelligkeit der Entscheidungen und der Prozesse
- Bedarfsgerechte Entscheidungen
- Flexibilität
- Kosteneffizienz
- Profilentwicklung
- Marktberücksichtigung
- Entwicklung von Wettbewerb

Diese grundsätzlichen Effekte müssen jedoch in den einzelnen Themenbereichen differenziert betrachtet werden. Im Bereich *Lehre und Studium* können deregulierte Hochschulen Studiengänge rascher an die sich ändernden Anforderungen anpassen und stärker an dem jeweiligen Kompetenzprofil orientierten. Die Zuordnung der personellen und finanziellen Ressourcen innerhalb der Hochschule kann schneller an sich ändernde Studienrandbedingungen (Studierendennachfrage, ressourcenrelevante Inhaltsveränderungen) angepasst werden. Schließlich ist an deregulierten Hochschulen zu erwarten, dass die Studienplatzvergabe beschleunigt werden kann.

„Hochschulautonomie ist in ihrer organisatorischen und wissenschaftlichen Dimension unteilbar – sie kann nicht in einem interventionistischen Umfeld verwirklicht werden. Wer in die hochschulinterne Mittelverteilung hineinlangt, torpediert finanzielle Selbstverantwortung und wissenschaftlichen Handlungsspielraum. Die errungene Autonomie gehört der ganzen Hochschule – sie muss intern geteilt werden. Eine autonome Hochschule braucht führungsfähige Fakultäten und keinen Kompetenzstau an der Spitze, der zu einer neuen Bürokratisierung führt.“

Dr. Stephan Bieri, Verwaltungsratspräsident next consulting group AG, Luzern

Im Bereich der *Forschung* sollte Autonomie die profilgerechte und strategisch erwünschte Setzung von Forschungsschwerpunkten in unmittelbarer Interaktion mit den Wissenschaftlern ermöglichen. Dazu trägt auch bei, dass hochschulintern kurzfristig Ressourcen zur Sicherstellung der dafür erforderlichen Randbedingungen (z.B. Infrastruktur und Baumaßnahmen) umgeschichtet werden können.

Alle Arten von *Dienstleistungen* (Weiterbildung, Technologietransfer etc.) erfordern kurzfristige Entscheidungen und Flexibilität, die eine deregulierte Hochschule gewährleisten kann. Ihr ist es ebenfalls möglich, eine bessere Verbindung des „universitären Alltags“ in Forschung und Lehre mit den nachgefragten Dienstleistungen aller Art herzustellen.

Die Qualität des *Personals* ist von essenzieller Bedeutung für die Qualität der Institution. Obwohl „Qualität vor Schnelligkeit“ gilt, so ist doch festzustellen, dass bei Berufungen die Geschwindigkeit unmittelbaren, positiven Einfluss auf die Qualität haben kann. Deregulierte Hochschulen können Berufungsprozesse schneller durchführen und erhöhen dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit um die besten Köpfe. Sie können ebenfalls im Bereich der Personalentwicklung und des Personaleinsatzes zusätzliche Möglichkeiten der verbesserten Leistungserbringung der Hochschule nutzen.

Die *Infrastruktur* (Liegenschaften und technische Einrichtungen) als zentrale, sächliche Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten an Hochschulen kann durch autonomes Handeln rasch und zielsicher hinsichtlich der jeweiligen fachlichen Bedürfnisse bereitgestellt werden. Autonome Hochschulen mit Bauherreneigenschaft können schneller und kostengünstiger Bau- und Sanierungsvorhaben planen und realisieren und damit eine geeignete Umgebung für Forschung und Lehre bieten.

Autonomie ist schließlich die Voraussetzung für die erfolgreiche, intern wie extern akzeptierte Festlegung eines *Profils*. Ohne Autonomie ist eine rasche Um- und Durchsetzung der mit der Profilierung verbundenen internen Maßnahmen nicht denkbar.

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, die Heinz Nixdorf Stiftung und die fünf beteiligten Universitäten sind überzeugt davon, dass die „Leitlinien für die deregulierte Hochschule“ die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Hochschulen national und international stärken werden.

Prof. Dr. Manfred Erhardt
Dr. Volker Meyer-Guckel
Dr. Mathias Winde



Leitlinien für die deregulierte Hochschule

- 1 Zum Zusammenwirken von Staat und Hochschule
- 2 Zu Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen
- 3 Zur Qualitätsentwicklung und -sicherung
- 4 Zur Gestaltung von Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden
- 5 Zur Kommunikation
- 6 Zum Personal- und Berufungswesen, Besoldungs- und Vergütungssystem
- 7 Zum Finanzmanagement
- 8 Zu Unternehmensgründungen und der Erschließung externer Finanzquellen
- 9 Zur Erhebung von Studienbeiträgen
- 10 Zum Bau- und Immobilienmanagement

1

Zum Zusammenwirken von Staat und Hochschule

Wie muss das Zusammenwirken von Staat und Hochschule gestaltet werden, damit es zu optimalen Zielvereinbarungen und Hochschulverträgen in qualitativer und quantitativer Hinsicht (unter Berücksichtigung der Profilbildung von Hochschulen) kommt?



EMPFEHLUNGEN AN DIE HOCHSCHULEN

1.1 Vertrauensbasis

Eine eigenständige, effektive und effiziente Erfüllung ihrer Aufgaben erhöht die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Hochschule und stärkt damit auch das Vertrauen von Öffentlichkeit und Politik in sie. Voraussetzung dafür ist die Übertragung der dafür erforderlichen Entscheidungskompetenzen und Ressourcen auf die Hochschule und der Aufbau entsprechender Strukturen und Prozesse in der Hochschule.

1.2 Vision, Leitbild, Profil

Die Hochschule entwickelt eine Vision und definiert ihre langfristigen Ziele. Ein Leitbild ergänzt die Vision um die zentralen Werte der Hochschule, mit denen sich die Hochschulangehörigen identifizieren und zu denen auch das Eingehen von Risiken gehört. Auf dieser Basis entwickelt die Hochschulleitung ein eigenes Profil.

1.3 Strategieorientierung

Die Hochschule bekennt sich zur strategieorientierten Führung. Die Leitungsebene trägt die Verantwortung dafür. Sie unternimmt regelmäßig eine Analyse der Stärken und Schwächen, der Chancen und Risiken der Hochschule und leitet daraus die erforderlichen Veränderungsprozesse ab.

1.4 Zielvereinbarungen

Im Sinne einer strategie- und zielorientierten Führung schließt die Hochschule Zielvereinbarungen mit dem Land ab, die Leistungsvereinbarungen und Mehrjahres-Globalhaushalte enthalten. Das Hauptanliegen einer Zielvereinbarung ist, einen Entwicklungsrahmen für die Hochschule hinsichtlich Output und Finanzierung zu schaffen. Sie verbindet die hochschulpolitische Vision des Landes mit der Entwicklungsplanung der Hochschule.

1.5 Gleichwertigkeit der Partner

Die Zielvereinbarung wird zwischen Staat und Hochschule partnerschaftlich verhandelt und kooperationsrechtlich abgeschlossen.

1.6 Zielvereinbarungsprozess

Hochschulleitung und Hochschulrat erarbeiten interaktiv einen gemeinsamen Vorschlag für die Zielvereinbarung mit dem Land, wobei die Hochschulleitung für die Mitwirkung der Organisationseinheiten der Hochschule sorgt. Die Hochschulorgane berücksichtigen dabei sowohl den gesellschaftlichen Bildungsauftrag als auch das Leitbild und die angestrebte Profilierung der Hochschule. Die Hochschule schlägt ein geeignetes Monitoring vor, um die Zielerreichung inklusive

Kennziffern und Berichtszeitpunkten zu messen. Die notwendige Kommunikation der Zielvereinbarung fördert die gemeinsame Zielorientierung und die Akzeptanz aufseiten der Universitätsangehörigen.

1.7 Hochschulseitige Voraussetzungen

Die Hochschule schafft Voraussetzungen, die für die interne Umsetzung einer zielorientierten Steuerung nötig sind. Hierzu zählen neben internen Zielvereinbarungen auch geeignete Modelle der Mittelverteilung für die Organisationseinheiten der Hochschule sowie eine Leistungs- und Kostenbilanz.

1.8 Zielcontrolling/Berichtswesen

Um die Zielerreichung sicher zu stellen, baut die Hochschule ein geeignetes Controllingsystem auf. Diese Leistungs- und Erfolgsmessung bedarf des Einsatzes verlässlicher Indikatoren. Sie liefert dem Land und der Hochschule die relevanten Informationen, um die Zielerreichung zu überprüfen.

EMPFEHLUNGEN AN DIE POLITIK



1.9 Globalsteuerung

Die Politik stellt die Rahmenbedingungen für die Selbststeuerungsfähigkeit und die Strategiefähigkeit der Hochschule sicher. Mit Zielvereinbarungen stellt die Politik von der Detail- auf die Globalsteuerung der Hochschule um. Die Hochschule unterliegt nurmehr der Rechtsaufsicht.

1.10 Verbindlichkeit

Der Staat gewährleistet Partnerschaftlichkeit, Planungssicherheit und beiderseitige Verbindlichkeit. Ziele einerseits und staatliche Unterstützungsleistungen andererseits stehen in einem adäquaten Verhältnis.

1.11 Zielorientierte Führung

Um gewünschte Wirkungen zu forcieren, werden gezielt Leistungsanreize gesetzt. Die Anreizwirkung von Zielvereinbarungen wird nicht auf finanzielle Zusagen beschränkt.

1.12 Zielcontrolling

Staat und Hochschule vereinbaren ein Berichtswesen zur Kontrolle über die Zielerreichung.

2

Zu Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen

Wie müssen die Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen gestaltet sein, wie geschieht die Implementierung?



EMPFEHLUNGEN AN DIE HOCHSCHULEN

2.1 Binnenstrukturierung in Selbstverantwortung

Hochschulen organisieren sich selbstverantwortlich und treffen ihre eigenen Entscheidungen über effektive, effiziente und zugleich partizipative Leitungsstrukturen.

2.2 Persönliche Verantwortung

Die Hochschule stellt sicher, dass Entscheidung und Verantwortung auf persönlicher Ebene verbunden sind. Personen mit Entscheidungskompetenzen tragen damit die persönliche Verantwortung für Erfolg und Misserfolg.

2.3 Partizipation

Die Hochschule lebt von der Identifikation der Hochschulmitglieder und muss deren Beteiligung anregen und gewährleisten. Die Ausgestaltung der Partizipation ist je nach Zielsetzung der Hochschule unterschiedlich ausgeprägt. Die Funktions- und Entscheidungsfähigkeit einer Hochschule wird dadurch nicht beeinträchtigt.

2.4 Strategische Hochschulsteuerung

Leistungs- und Entscheidungsstrukturen ermöglichen die strategische Hochschulplanung und -steuerung. Sie sind so geschaffen, dass Entscheidungen der Hochschulleitung innerhalb der Hochschule kommuniziert und umgesetzt werden.

2.5 Hochschulrat

Der Hochschulrat erhöht die Autonomie der Hochschule. Er verfügt nicht nur über Beratungs-, sondern auch über Entscheidungsbefugnisse.

2.6 Hochschulleitung

Die Hochschulleitung hat die operative Verantwortung und ist für die Ressourcenverteilung zuständig. In unklaren Fällen liegt die Zuständigkeitsvermutung bei ihr. Die Richtlinienkompetenz liegt beim Präsidenten/Rektor. Er hat die Rechtsaufsicht und ein Weisungsrecht in grundsätzlichen Fragen von Lehr- und Prüfungsangelegenheiten.

2.7 Zentrale administrative Organisation

Die Hochschule agiert in allen Bereichen prozessorientiert, um den Ansprüchen der Zielgruppen (Mitarbeiter, Studierende, Förderer) gerecht zu werden und eine effiziente Bearbeitung zu gewährleisten.

2.8 Fakultätsebene

Wahl und Bestellung des Dekans bedürfen der doppelten Legitimation durch Fakultät und Hochschulleitung. Die Unabhängigkeit der Dekane und die Professionalisierung der Fakultätsleitung werden gestärkt, indem das Amt des Dekans hauptamtlich für den Zeitraum von mehreren Jahren vergeben wird und durch Fakultätsgeschäftsführer unterstützt wird.

2.9 Wahrnehmung von Leitungs- und Führungsaufgaben

Leitungsfunktionen werden zwar befristet, aber nicht mehr im kurzfristig roulierenden Turnus wahrgenommen. Sie werden auf der Basis von Kompetenzen, Eignung und Neigung besetzt und mit adäquaten Anreizsystemen unterlegt. Akademische Führungskräfte haben klar geregelte Personalführungs- und -entwicklungsaufgaben und treffen Zielvereinbarungen mit ihren Mitarbeitern auf der Basis der Ziele, die die wissenschaftliche Einrichtung mit der Fakultät bzw. der Hochschulleitung vereinbart hat. Die Hochschule entwickelt eigene Karrierewege für Führungsaufgaben in der Wissenschaft.

2.10 Implementierung

Der klare Wille der Institution und ihrer Mitglieder zur Autonomie ist eine Grundvoraussetzung zum Gelingen der Implementierung. Das Leitungspersonal der Hochschule entwickelt einen Führungsstil, der trotz großer Entscheidungsbefugnisse auf Diskussion und Kommunikation setzt. Der Prozess der Strukturveränderung bedarf der Evaluation, um zeitnah nachsteuern zu können.

EMPFEHLUNGEN AN DIE POLITIK



2.11 Binnenstrukturelle Regelungen

Das Land enthält sich aller Vorgaben zur Binnenstruktur der Hochschule, so dass der Hochschule ein größtmöglicher Gestaltungsspielraum bleibt. Es gewährleistet die längerfristige Absicherung der Grundfinanzierung der Hochschule.

2.12 Verbindliche Regelungen

Durch verbindliche Regelungen zwischen Staat und Hochschule werden eindeutig die jeweilige Verantwortung und die gegenseitigen Verpflichtungen festgelegt. Dies geschieht zum Beispiel über Zielvereinbarungen, die jedoch nicht als Instrument staatlicher Vorgaben missbraucht werden dürfen.

3

Zur Qualitätsentwicklung und -sicherung

Wie ist ein System der Qualitätsentwicklung und -sicherung an Hochschulen zu gestalten?



EMPFEHLUNGEN AN DIE HOCHSCHULEN

3.1 Qualitätsverständnis

Für eine zielorientierte Steuerung bedarf es einer Verständigung über die Qualität der Hochschule und deren Voraussetzungen. Aufbauend auf den zentralen Werten definiert die Hochschule Qualitätsstandards, Erfolgsfaktoren, geplante und eingegangene Risiken und benötigte Ressourcen sowie die zu ergreifenden Maßnahmen und Verfahrensschritte. Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse des Hochschulqualitätsmanagements (HQM) werden hochschulweit kommuniziert, damit eine Qualitätskultur entwickelt werden kann.

3.2 Strategisches Steuerungsinstrument

Die Hochschule bettet das HQM in ihre Gesamtstrategie ein. Als strategisches Steuerungsinstrument sieht sie HQM als Leitungsaufgabe.

3.3 Kommunikation

Die Hochschule kommuniziert ihre strategischen Entscheidungen und gewährleistet durch ein integriertes HQM ihre Qualitätsentwicklung und die Rechenschaftslegung über ihre erzielten Erfolge.

3.4 Weiterentwicklung von HQM

Die Hochschule gestaltet ihr Qualitätsmanagement in Regelkreisen. Durch Planen (plan), Implementieren (do), Überprüfen (check), den daraus folgenden Konsequenzen (act) und dem neuerlichen Eintritt in den Zyklus stellt sie sicher, dass die jeweiligen Qualitätsziele erreicht werden.

3.5 HQM-Aufgaben

Gegenstand des HQM in der Hochschule sind drei Aufgabencluster: erstens Qualität der Forschung, der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und des Wissenstransfers, zweitens Qualität der Lehre, des Studiums und der Weiterbildung und drittens die diese beiden Kernfelder unterstützende Qualität der Selbstorganisation, -verwaltung und Hochschulsteuerung.

3.6 Integriertes HQM

Die Hochschule betreibt ein integriertes HQM. Sie bezieht neben ihren Fakultäten und wissenschaftlichen Einrichtungen bei der Hochschulstrategieentwicklung auch die Verwaltung und die zentralen Betriebseinheiten ein. Diese sind sich ihrer Dienstleistungsfunktion bewusst und übernehmen eine förderliche Rolle bei der Entwicklung einer Qualitätskultur.

3.7 HQM-Leitlinien

Aus ihrer strategischen Zielsetzung generiert die Hochschule eigene Leitlinien für ihr HQM. Sie bestimmt und gewichtet ihre konkreten Qualitätskernziele.

3.8 Transparenz

Die Hochschule nutzt ihre Autonomieräume zur qualitätsvollen Steuerung, indem sie ihre Ressourcen effizient einsetzt und planvoll kontrolliert. Sie garantiert die Prozessklarheit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der gewählten Verfahren. Dazu optimiert und kommuniziert sie insbesondere ihre Kernprozesse wie Immatrikulationen, Prüfungs- und Berufungsverfahren oder die Flexibilisierung von Personalstrukturen.

3.9 Optimierungsprozess

Die Hochschule verbindet Evaluationsergebnisse bzw. Zielvereinbarungen mit Konsequenzen und Anreizen zur Qualitätsverbesserung, um einen stetigen Optimierungsprozess in Gang zu halten.

3.10 Methoden und Instrumente

Für ihr Qualitätsmanagement bedient sich die Hochschule geeigneter Werkzeuge und Methoden aus einem Repertoire von Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumenten. Sie verzichtet auf wahl- und ziellose Dauer- und Flächenevaluierungen, um ihre Ressourcen zu schonen und um Abwehr- und Ausweichstrategien zu minimieren. Stattdessen setzt sie möglichst wenige und mehrfach nutzbare, jeweils auf ihre Qualitätsziele zugeschnittene Instrumente ein.

3.11 Kundenorientierung

Kunden bzw. Stakeholder der Hochschule sind Studierende sowie Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Hochschule nimmt deren heterogene Interessen auf und folgt ihnen auf der Basis selbstgesteckter Ziele.

3.12 Erfolgssicherung

Die Hochschule sichert den Erfolg von HQM durch Transparenz und die Beteiligung aller Hochschulbereiche. Sie fördert die Akzeptanz der neuen Steuerung durch konsequente Kundenorientierung (z. B. auch über ein Beschwerdemanagement oder regelmäßige Nutzerbefragungen). Sie ist ergebnisorientiert (beispielsweise vergibt sie Personal- und Sachressourcen nach Erfolgen auf der Wirkungsebene) und subsidiär organisiert (d. h. sie delegiert Entscheidungsverantwortung auf die jeweils zuständigen Einheiten). Sie betreibt Personalentwicklung (d. h. sie würdigt die „Ressource“ Mensch als zentralen Entwicklungsfaktor und fördert ihre Leistungsfähigkeit durch Information, Kommunikation, Weiterbildung und Beteiligungsmodelle) sowie technikbasierte Informationsverarbeitung (d. h. sie verfügt über optimierte DV-Steuerungssysteme, Budgetplanung und Berichtswesen).



EMPFEHLUNGEN AN DIE POLITIK

3.13 Entscheidungsfreiheit

Im Rahmen ihrer definierten Aufgaben kann die Hochschule frei über ihre strategische Ausrichtung, ihr Profil und den Einsatz ihrer Ressourcen entscheiden. Die öffentliche Hand gibt ihr dazu Anreize über Zielvereinbarungen, die gewünschte unternehmerische Erfolge mit wirksamen Effekten verknüpfen. Die Hochschule berichtet regelmäßig nach Vereinbarung über die Grade ihrer Zielerreichung und tritt in neue Zielverhandlungen ein.

3.14 Leistungsziele

Die Länder vereinbaren jeweils Leistungsziele mit der Hochschule, die sie mit einer über die Basissicherung hinausgehenden Mittelvergabe verknüpfen. Die öffentliche Hand setzt zusätzliche Leistungsanreize für die Hochschule. Sie belohnt dokumentierte Erfolge (nicht nur in der Drittmittelforschung), die über die vereinbarten Ziele hinausgehen, finanziell und unterlegt besondere Leistungen (z. B. bei der Bereitstellung zusätzlicher Studienplätze) mit einer angemessenen Ausstattung.

3.15 Studienangebote

Die Hochschule steuert das Studienangebot im Rahmen der Zielvereinbarungen mit dem Land autonom nach Maßgabe international erfolgreicher Bildungssysteme und Qualitätsstandards sowie des eigenen Profils. Sie übernimmt die Entscheidung über ihre Studienangebote und die Aufnahme der Bewerber (Eignungsfeststellung). Sie informiert über die Zahl und Fachkompetenz ihrer Absolventen sowie über deren Karriereverläufe (Aufnahme und Verbleib im Beschäftigungssystem). Bei der Entwicklung von Bedarfsprognosen wirkt die Hochschule mit Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zusammen.

3.16 HQM-System

Der Staat verzichtet auf Detailsteuerung in QM-relevanten Bereichen der Hochschule und auf die flächendeckende Verpflichtung zur Akkreditierung von Studienangeboten. Um die erfolgreiche Implementierung von HQM-Systemen sichtbar und überprüfbar zu machen, akzeptiert er stattdessen auch andere Systeme der Evaluierung und Qualitätssicherung wie Ratingverfahren, Qualitätsaudits etc.

Zur Gestaltung von Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden

4

Wie sind die Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden durch die Hochschule zu gestalten?

EMPFEHLUNGEN AN DIE HOCHSCHULEN



4.1 Wettbewerbsfaktor Studien- und Lebensbedingungen

Die Gestaltung der Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden durch die Hochschule stellt ein wettbewerbles Instrument der Hochschule dar, um in einer in der Angebotsstruktur ausdifferenzierten Hochschullandschaft die geeigneten Studierenden möglichst früh für die Hochschule zu gewinnen und bestmögliche Rahmenbedingungen für ein qualitativvolles Studium, einen erfolgreichen Abschluss und eine langfristige Identifikation mit der Hochschule zu schaffen.

4.2 Leitbild/Profil

Eine wettbewerbliche und studierendenorientierte Gestaltung der Studien- und Lebensbedingungen setzt voraus, dass die Hochschule ein Leitbild/Profil – auch auf der Ebene der Fächer – entwickelt, das nach außen für Studieninteressierte und nach innen für die Mitglieder der Hochschule umfassend und in geeigneter Form kommuniziert wird. Zu den vornehmsten Aufgaben der Hochschullehrer gehört die verantwortungsvolle Betreuung ihrer Studierenden.

4.3 Zugang zu Informationen

Damit die Studieninteressierten in einem ausdifferenzierten Angebot von Hochschul- und Fächerprofilen das für sie geeignete Hochschulstudium auswählen können, stellt die Hochschule umfassende und gut zugängliche Informations- und Beratungsmöglichkeiten zur Verfügung.

4.4 Auswahlverfahren

Die Hochschule wählt die geeigneten Studierenden aus. Die Studierendenauswahl gibt nicht nur der Hochschule, sondern auch den Studierenden Sicherheit darüber, dass die Studierenden ein geeignetes Studium an der für sie passenden Hochschule aufnehmen. Die Hochschule ist in der Ausgestaltung ihrer Auswahl- und Eignungsfeststellungsverfahren frei.

4.5 Ausbildung

Die Hochschule trägt von Beginn des Studiums an die Verantwortung für eine qualitativvolle Ausbildung ihrer Studierenden im Sinne ihrer Definition von Studienqualität und fördert einen erfolgreichen Studienabschluss innerhalb der Regelstudienzeit.

4.6 Beratung und Betreuung

Entsprechend ihrer Verantwortung für die Studierenden gestaltet die Hochschule studienbegleitend ein Beratungs- und Betreuungsangebot. Die Ausgestaltung des Angebots orientiert sich an den Bedürfnissen der Studierenden und am Hochschulprofil und deckt alle für die Studierenden wichtigen Bereiche ab (wie zum Beispiel

die Finanzierung von Studienbeiträgen und Lebensunterhalt oder die Organisation von Auslandsaufenthalten).

4.7 Organisation von Bildungsangeboten

Die Hochschule orientiert die Organisation ihrer Bildungsangebote an den Lebenslagen der Studierenden, etwa über Teilzeitstudiengänge.

4.8 Bolognaprozess

Es ist für die Hochschule im Wettbewerb von entscheidender Bedeutung, ein attraktives Angebot in der Master- und Doktoratsphase zu entwickeln. Zahl und Verteilung der Studienplätze legen Hochschule und Land in Zielvereinbarungen fest.

4.9 Serviceleistungen und außerfachliche Aktivitäten

Die Entwicklung eines Hochschulprofils umfasst auch den Bereich der Serviceleistungen und Lebensbedingungen. Es ist Aufgabe der Hochschule, Verantwortung für diese Bereiche zu übernehmen. Dies schließt neben Versorgungsleistungen (Wohnen, Essen, Mobilität etc.) ein Angebot an außerfachlichen Aktivitäten ein (Sport, Kultur, internationaler Austausch etc.). Da nicht alle dazu erforderlichen Kompetenzen in der Hochschule vorhanden sind, kooperiert die Hochschule ggf. mit geeigneten Partnern, um ein die Studien- und Lebensbedingungen umfassendes Angebot zu gewährleisten. Entscheidend ist dabei, dass die Hochschule Prozesse und Angebotsstruktur verantwortet.

4.10 Berufseinstieg

Die Hochschule entwickelt geeignete Maßnahmen für einen erfolgreichen Einstieg ihrer Absolventen in das Berufsleben, eine lebenslange Verbundenheit ihrer Alumni mit der Hochschule und Angebote für ein lebenslanges Lernen.

4.11 Weiterbildung

Die wissenschaftliche Weiterbildung wird von der Hochschule nicht nur als gesetzliche Aufgabe, sondern auch als strategische Option verstanden.



EMPFEHLUNGEN AN DIE POLITIK

4.12 Zielvorgaben

Das Land verzichtet auf eine Formulierung detaillierter Zielvorgaben zu den Aufgaben der Hochschule auch im Bereich der Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden: Es liegt bei der Hochschule, ihre Aufgaben und qualitätsorientierten Zielvorstellungen zu entwickeln und umzusetzen.

4.13 Auswahl- und Eignungsfeststellungsverfahren

Über die Auswahl- und Eignungsfeststellungsverfahren entscheidet die Hochschule selbst. Die Hochschule soll die Möglichkeit haben, Gebühren für Bewerbungen zu erheben.

4.14 Ausländische Studierende

Auf eine gesetzliche Vorgabe zur Quote von ausländischen Studierenden, die pro Semester in einem Studienfach zugelassen werden dürfen, wird verzichtet. Der Anteil der zugelassenen ausländischen Studierenden ergibt sich aus der Qualifikation der Bewerber in Hinblick auf das Anforderungsprofil der Studiengänge und schlägt sich ggf. als Anreiz im Rahmen von Zielvereinbarungen nieder.

4.15 Anpassung an veränderte Lebenssituationen

Gesetzliche Regelungen orientieren sich an veränderten Lebenssituationen und berücksichtigen zum Beispiel den Bedarf an Teilzeitstudiengängen. Die Inanspruchnahme von alternativ organisierten Bildungsangeboten ist für Studierende nicht mit Nachteilen verbunden. Dies wird in Gesetzen wie dem BAFöG aufgegriffen und umgesetzt.

4.16 Kapazitätsrecht

Die Kapazitätsverordnung wird außer Kraft gesetzt, um der Hochschule Spielraum für Qualität, Profilbildung und Schwerpunktsetzung in ihrem Fächerangebot zu geben. Die Gewährleistung der Studienplätze erfolgt auf Hochschulebene mit dem Instrument der Zielvereinbarung. Dabei findet ein Paradigmenwechsel von der Input- zur Outcomeorientierung statt. Die Hochschule trifft auf dieser Grundlage die Entscheidung darüber, wie viele Studienanfänger sie aufnehmen kann und will und wie sie ihre Studierenden auswählt.

4.17 Neue Steuerungsmodelle für die Planung von Studium und Lehre

Die Lehrverpflichtungsverordnung wird abgeschafft, damit es der Hochschule möglich ist, für die Planung in Studium und Lehre neue Steuerungsmodelle zu entwickeln und umzusetzen.

4.18 Serviceleistungen

Die Hochschule hat die Freiheit, für Serviceleistungen (Verpflegung, Wohnen, Kultur etc.) Leistungsangebote von Studentenwerken, Privatanbietern oder anderen Dritten einzuholen oder ggf. selbst anzubieten, damit sie diese entsprechend ihrem Profil optimal gestalten kann. Finanzmittel der Länder für Serviceleistungen sollen wettbewerbsorientiert durch die Hochschule vergeben werden oder von ihr selbst eingesetzt werden können, sofern sie die Gestaltung der Serviceleistungen selbst übernehmen will.

5

Zur Kommunikation

Wie kommuniziert eine deregulierte Hochschule?



EMPFEHLUNGEN AN DIE HOCHSCHULEN

5.1 Kommunikation als Leistungsparameter

Die Hochschule kommuniziert auf der Grundlage einer Strategie. Sie erkennt Kommunikation neben Exzellenz in Forschung, Lehre und Dienstleistung als zentralen Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor an.

5.2 Normative Grundlagen guter Hochschulkommunikation

Die Hochschule verpflichtet sich, berechnete interne und externe Informationsbedürfnisse zeitnah und verbindlich zu befriedigen. Als Maßstab für verantwortliches Verhalten soll der Europäische Kodex der Verhaltensgrundsätze in der Öffentlichkeitsarbeit, „Code de Lisbonne“, dienen.

5.3. Organisatorische Einbindung und Ausstattung

Die Kommunikationsabteilung ist der jeweiligen Hochschulleitung zugeordnet und berichtet direkt an die Rektoren bzw. Präsidenten. Für die Arbeit sind ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen notwendig.

5.4 Erfolgskontrolle

Die Hochschule misst systematisch den Erfolg ihrer Kommunikationsarbeit durch branchenübliche Methoden des Kommunikationscontrollings und dokumentiert dies in einer Kommunikationsbilanz.

5.5 Die Hochschule als Marke

Die „Marke Hochschule“ ist zentrales Kommunikationsziel der Hochschule. Ihre strategische Positionierung und kommunikative Vermittlung durch eine einheitliche Corporate Identity verschaffen ihr messbare Vorteile im internationalen Wettbewerb um die besten Wissenschaftler und Studierenden, um Ressourcen und Reputation als wesentliche, auch messbare Kriterien für kommunikativen Erfolg. Die Hochschule schafft durch ihre Corporate Identity eine dauerhafte Identifikation ihrer Mitglieder und Alumni mit der Einrichtung.

5.6 Integrierte Kommunikation

Um eine stringente Corporate Identity aufzubauen und dem Entwicklungsziel der „Marke Hochschule“ zu entsprechen, orientiert sich die Hochschule in ihrer Aufgabenstruktur am Konzept der „integrierten Kommunikation“.

6

Zum Personal- und Berufungswesen, Besoldungs- und Vergütungssystem

Wie sind das Personal- und Berufungswesen, das Besoldungs- und Vergütungssystem zu gestalten?

EMPFEHLUNGEN AN DIE HOCHSCHULEN



6.1 Personalmanagement

In der Hochschule nimmt das Personalmanagement eine zentrale Position ein. Es folgt den eigenen strategischen Zielsetzungen und gestaltet die internen Rahmenbedingungen für autonome Auswahlprozesse, individuellen Personaleinsatz, Leistungsanreize auf der Basis von Zielvereinbarungen sowie für eine systematische Personalentwicklung und Förderung des wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Nachwuchses.

6.2 Deregulierung und Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Aufgaben

Mit der Aufhebung bisheriger bundes- bzw. länderspezifischer Regelungen und Systeme geht die Entwicklung, Einführung und dauerhafte Umsetzung hochschulinterner Personalmanagementsysteme einher, die es ermöglichen, die Personalarbeit vor Ort bedarfs- und qualitätsorientiert zu gestalten.

6.3 Personalplanung

Auf der Grundlage der strategischen Zielsetzungen sowie der Zielvereinbarungen mit dem Land erarbeitet die Hochschule ihre eigene Personalplanung, in der sie entscheidet, wie viel Personal mit welchen Qualifikationen für welchen Zeitraum benötigt wird. Sie ist die Basis hochschulinterner personalwirtschaftlicher Entscheidungen, die im Rahmen des Personalbudgets erfolgen, ohne dass es der bisherigen Stellenpläne bedarf.

6.4 Personalauswahl

Anhand ihrer Personalplanung wählt die Hochschule die Personen autonom aus, die geeignet sind, um ihre Zielsetzungen zu erreichen. Sie gestaltet diese Auswahl anhand eines qualitätsgesicherten Verfahrens. Dabei sollen auch Methoden der aktiven Rekrutierung zum Einsatz kommen.

6.5 Personaleinsatz

Im Rahmen der mit der Hochschulleitung vereinbarten Ziele und ihres Personalbudgets entscheiden die wissenschaftlichen Einrichtungen, welche Mitarbeiter sie für welche Aufgaben an welcher Stelle benötigen und wie sie diese einsetzen. Das Personal einer Hochschule (Professoren und Mitarbeiter) wird aufgrund von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung gemäß den Aufgaben und Anforderungen eingesetzt. Den jeweiligen Arbeitsschwerpunkt und das Aufgabenprofil regelt die Hochschule selbst mit den Mitarbeitern durch Aufgabenbeschreibungen und ggf. Zielvereinbarungen.

6.6 Personalentwicklung

Die Hochschule fördert mit einer an den Bedürfnissen des Wissenschaftsbetriebes orientierten Personalentwicklung ihre wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen (Nachwuchs-)Führungskräfte und Mitarbeiter in Lehre, Forschung, Wissenschaftsmanagement und Administration. Dabei berücksichtigt sie auch die besonderen Belange von Frauen.

6.7 Arbeitsrechtliche Grundlagen

Die Hochschule ist Arbeitgeber, Dienstherr und Tarifpartner für alle Mitarbeiter. Das Personal wird den Erfordernissen der Hochschule entsprechend befristet oder auf Dauer eingestellt. Den jeweiligen Aufgabenschwerpunkt und das Aufgabenprofil regelt die Hochschule unter Beteiligung des Mitarbeiters.

6.8 Vergütung

Die Vergütung an der Hochschule orientiert sich an den jeweiligen Teilarbeitsmärkten und erfolgt leistungs- und erfolgsabhängig.



EMPFEHLUNGEN AN DIE POLITIK

6.9 Personalmanagement

Wichtigste Voraussetzung für die Gestaltung eines strategieorientierten Personalmanagements ist die Entwicklung und Fortschreibung einer klaren Zielsetzung innerhalb der Hochschule. Auf der Basis dieser Planungen werden ausschließlich ergebnisorientierte Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Land geschlossen (Outcomeorientierung), deren inhaltliche Ausgestaltung und deren Umsetzung der Hochschule obliegen. Die Hochschule wird an der Erreichung der vereinbarten Ziele und Ergebnisse gemessen.

6.10 Deregulierung personalwirtschaftlicher Aufgaben

Bund und Land ziehen sich aus bisherigen Detailregelungen zurück und überlassen die Ausgestaltung personalwirtschaftlicher Systeme der Hochschule selbst.

6.11 Personalplanung

An die Stelle von Stellenplänen und Stellenbewirtschaftung treten ausfinanzierte Personalbudgets, die Teil des Globalhaushalts sind, über die die Hochschule auf der Basis der Zielvereinbarung mit dem Land frei verfügen kann.

6.12 Berufungen

Die Hochschule erhält die Freiheit, ihre Professoren autonom auszuwählen. Die Gestaltung des Auswahlverfahrens und dessen Qualitätssicherung ist Angelegenheit der Hochschule. Die Letztentscheidung über die Berufung von Professoren liegt bei der Hochschulleitung. Über die Einrichtung von Tenure-Track-Verfahren entscheidet die Hochschule selbst.

6.13 Personaleinsatz

Durch das Instrument der Zielvereinbarung obsolet geworden, entfallen Lehrverpflichtungsverordnung und Kapazitätsverordnung. Die Erfüllung des Grundauftrages der Hochschule in der Lehre wird über ergebnisorientierte, quantitative Zielvereinbarungen bezüglich der Aufnahme- und Prüfungskandidatenzahlen geregelt. Die Hochschule erhält die Freiheit, die Verteilung von Lehre zum Beispiel durch Gesamtdeputate hochschulintern zu steuern. Arbeitsschwerpunkte und Aufgabenprofile aller Mitarbeiter werden hochschulintern geregelt.

6.14 Vergütung

Ein eigener Tarifvertrag für den gesamten Wissenschaftsbereich – einschließlich der Universitätsklinik – räumt der Hochschule die erforderliche Flexibilität im internationalen Wettbewerb um die besten Köpfe ein und ist gleichzeitig Voraussetzung für echte Finanzautonomie. Der Staat und die Tarifvertragsparteien verzichten auf eine Detailsteuerung bei der Etablierung und Umsetzung der leistungs- bzw. erfolgsbezogenen Gehaltsbestandteile. Diese werden mit den Professoren von der Hochschulleitung verhandelt und mit den Mitarbeitern auf dezentraler Ebene – nach Maßgaben der Hochschulleitung – vergeben. Im Bereich der Professorenbesoldung wird auf den Vergaberahmen verzichtet.

7

Zum Finanzmanagement

Wie muss ein Finanzmanagement der Hochschule gestaltet sein, um eine optimale Steuerung und Transparenz der Hochschule zu gewährleisten?



EMPFEHLUNGEN AN DIE HOCHSCHULEN

7.1 Unternehmerische Prinzipien

Die Hochschule ist kein „Wirtschaftssubjekt“ im ökonomischen Sinn, aber sie ist wie dieses von den Prinzipien Zielorientierung, Autonomie, Rationalität und Wirtschaftlichkeit geprägt. Sie nutzt die sich aus dem Rechnungswesen, der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) und den Wirtschaftsplänen ergebenden, aktuellen Informationen zur internen Steuerung.

7.2 Dezentrale Budgetierung

Ihren dezentralen Einrichtungen soll die Hochschule die Budgetmittel zu eigener Bewirtschaftung ohne einengende Vorgaben zuweisen.

7.3 Strategiefonds

Um die Umsetzung ihrer Entwicklungsplanung finanziell zu unterlegen, soll die Hochschule Strategiefonds einrichten.

7.4 Rechnungswesen

Der doppischen Buchführungsmethode ist gegenüber der kameralen aufgrund ihrer Ergebnisorientierung der Vorzug zu geben.

7.5 Kosten- und Leistungsrechnung

Die KLR liefert als Instrument der internen Rechnungslegung den Entscheidungsträgern in der Hochschule die für die Steuerung relevanten Informationen. Sie ist auf die Steuerungsbedürfnisse der jeweiligen Hochschule zugeschnitten.

7.6 Risikomanagement

Alle Bereiche der Hochschule (Leitung, Verwaltung, Fakultäten, zentrale Einrichtungen, aber auch die Beteiligungen) werden in ein Risikomanagement und ein Risikofrüherkennungssystem integriert.

7.7 Beteiligungsmanagement

In den Bereichen Technologietransfer, Weiterbildung, Dienstleistungen und Vermögensverwaltung prüft die Hochschule die Ausgründung von Servicegesellschaften oder die Beteiligungen an privatwirtschaftlichen Unternehmen. Sie etabliert dafür ein professionelles Beteiligungsmanagement.

7.8 Liquiditäts- und Vermögensmanagement

Liquiditäts- und Vermögensmanagement und eine mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung sind zentrale Elemente des Finanzmanagements einer deregulierten Hochschule.

7.9 Monitoring

Die Hochschule gestaltet ihr Rechnungswesen so, dass sowohl das Bedürfnis des Staates nach Information und ordnungspolitischer Steuerung, als auch die Notwendigkeit der Hochschule, zu eigenen Steuerungszwecken Daten und Berichte zu generieren, befriedigt werden.

7.10 Kennziffern

Kennziffern sind eine wesentliche Voraussetzung für die interne Steuerung einerseits und die externe Rechenschaftslegung andererseits. Die Kennziffern sind aus dem Datenmaterial des Rechnungswesens, der KLR und weiteren Informationen der Leistungs- und Kostenbilanz abzuleiten.

EMPFEHLUNGEN AN DIE POLITIK



7.11 Finanzierung durch Globalhaushalte

Der Staat finanziert die Hochschule durch Globalhaushalte und verlässt sich auf die implementierten und genutzten Kontroll- und Steuerungselemente.

7.12 Rechnungswesen

Die an Hochschulbedürfnisse angepasste kaufmännische Rechnungslegung ist die alleinige Basis für alle Berichte, Kennziffern und Steuerungsfragen. Eine Transformation von der kaufmännischen Rechnungslegung in das kamerale System unterbleibt oder wird falls notwendig von den Landesbehörden selbst geleistet.

7.13 Kosten- und Leistungsrechnung

Die KLR ist ihrer Natur nach ein rein internes Steuerungsinstrument und auch vom Staat als solches zu akzeptieren.

7.14 Risiko- und Beteiligungsmanagement

Der Staat akzeptiert, dass die Hochschule durch privatwirtschaftliche Unternehmensgründungen oder -beteiligungen zum eigenständigen Marktteilnehmer wird und damit normalen Marktrisiken unterliegt.

7.15 Liquiditäts- und Vermögensmanagement

Die Hochschule unterliegt mit ihrem Globalhaushalt nicht dem Kontenclearing durch das Finanzministerium.

7.16 Monitoring

Die Schaffung eines verbindlichen Berichtssystems ist eine Aufgabe, die von Staat und Hochschule gemeinsam zu lösen ist.

8

Zu Unternehmensgründungen und der Erschließung externer Finanzquellen

Unter welchen Bedingungen und Verfahren sind Unternehmensgründungen und die Erschließung externer Finanzquellen zu gestalten?



EMPFEHLUNGEN AN DIE HOCHSCHULEN

8.1 Strategische Steuerung

Die Erschließung externer Finanzierungsquellen und ein aktives Gründungs- und Beteiligungsmanagement gehören zur strategischen Hochschulsteuerung und sind Aufgabe der Hochschulleitung.

8.2 Neue Finanzierungsquellen

Zur besseren Erfüllung ihrer Aufgaben erschließt sich die deregulierte Hochschule neue Finanzierungsquellen auf drei Gebieten: erstens bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben des Forschungs- und Wissenstransfers (zum Beispiel Forschungsk Kooperationen, Patentverwertung, Unternehmensgründungen und -beteiligungen, Weiterbildung), zweitens durch die Einwerbung von Spenden und Sponsoringmitteln (zum Beispiel durch Alumnivereinigungen) und drittens durch wirtschaftliche Aktivitäten der Hochschule (zum Beispiel durch Liquiditätsmanagement, Vermietung und Verkauf ihrer Immobilien, Gründung von Dienstleistungsunternehmen).

8.3 Transparente Grundsätze

Die Hochschule entwickelt transparente Grundsätze, zu welchen Konditionen die Hochschule selbst und ihre einzelnen Wissenschaftler externe Finanzierung anstreben, akzeptieren oder ablehnen sollen. Die Hochschule entwickelt geeignete Verfahren zur Lösung von Zielkonflikten, die Forschung und Lehre unmittelbar betreffen.

8.4 Managementkompetenz und Professionalisierung

Für die Erschließung externer Finanzquellen, speziell für Beteiligungs- und Gründungsmanagement, ist spezifisches Expertenwissen notwendig, für das die Hochschule die internen oder externen Voraussetzungen aufbaut.

8.5 Risikomanagement

Aktivitäten gewerblicher Art bergen unternehmerische Risiken, denen mit einem professionellen Risikomanagement begegnet wird.

8.6 Auftragsforschung

Forschung im Auftrag Dritter ist ein wichtiger Beitrag zu Erkenntnisgewinn und Wertschöpfung. Die Hochschule verfolgt eine marktconforme Preispolitik, die grundsätzlich an der Vollkostenrechnung orientiert ist.

8.7 Geistiges Eigentum

Für ihren Umgang mit geistigem Eigentum entwickelt die Hochschule Leitlinien, die sie transparent nach innen und außen kommuniziert.

8.8 Unternehmensgründungen und -beteiligungen

Für die Gründung von und die Beteiligung an Unternehmen entwickelt die Hochschule eigene Strategien, um insbesondere die Marktfähigkeit für wirtschaftlich relevante Forschungsergebnisse zu gewährleisten. Einen Gründergeist auszubilden und Kenntnisse und Fertigkeiten für Mitarbeiter und Studierende zu vermitteln, die aus der Hochschule heraus ein Unternehmen aufbauen möchten, sind dafür wesentliche Elemente.

EMPFEHLUNGEN AN DIE POLITIK



8.9 Ergänzende Mittel

Externe, durch die Hochschule erschlossene Finanzquellen ersetzen keine staatlichen Regelleistungen, sondern ergänzen sie.

8.10 Anreize

Staat und Politik setzen Anreizsysteme für die Einwerbung von Drittmitteln ein. Die Hochschulfinanzierung und -steuerung soll vollkostenorientiert sein.

8.11 Geistiges Eigentum

Jede Hochschule hat die Möglichkeit, die Prozesse der Nutzung des geistigen Eigentums selbstständig zu gestalten, ohne dadurch von den Bundes- und Landesfördermitteln ausgeschlossen zu werden.

8.12 Erfindungen

Um der Hochschule den Abzug von Kosten zu ermöglichen, ist die Erfindervergütung von Brutto- auf Nettovergütung umzustellen. Eine Revision des Gesetzes führt zu einer spürbaren Vereinfachung und Entbürokratisierung unter Berücksichtigung der hochschulspezifischen Belange.

8.13 Unternehmensgründungen und -beteiligungen

Die Gründung von und die Beteiligung an Unternehmen wird verfahrensmäßig erleichtert. Die aus den wirtschaftlichen Aktivitäten resultierenden Marktrisiken werden vom Staat akzeptiert.

8.14 Weiterbildung

Die Hochschule entscheidet über ihre Weiterbildungsangebote selbst. Notwendig ist ein Wegfall der Kapazitätsregelung und der Lehrverpflichtungsordnung, um Kapazitäten für Lehre und Weiterbildung flexibel nutzen zu können.

9

Zur Erhebung von Studienbeiträgen

Welche Rahmenbedingungen brauchen Hochschulen bei der Erhebung von Studienbeiträgen und wie können Hochschulen diese optimal ausgestalten?



EMPFEHLUNGEN AN DIE HOCHSCHULEN

9.1 Wettbewerb um Studienqualität

Differenzierte Studienbeiträge sind ein elementares Instrument im Wettbewerb um Studienqualität. Die Hochschule entscheidet selbst verbindlich über die mit der Erhebung (oder Nichterhebung) von Studienbeiträgen verfolgten Ziele und Zwecke im Rahmen ihrer Gesamtstrategie und kommuniziert diese Entscheidung.

9.2 Höhe und Verwendung

Die Hochschule entscheidet autonom über Höhe und Verwendung von Studienbeiträgen. Studienbeiträge dienen vorrangig der Verbesserung der Studienqualität.

9.3 Zugang nach Eignung und Befähigung

Der Zugang zum Studium erfolgt allein nach Eignung und Befähigung. Studienbeiträge dürfen weder vom Studium abschrecken, noch dürfen sie das Mittel sein, sich in ein Studium „einzukaufen“. Für bedürftige Bewerber, die von der Hochschule nach Eignung und Befähigung ausgewählt wurden, muss es auskömmliche Finanzierungsangebote geben. Ergänzend hat jede Hochschule eigene Anstrengungen zu unternehmen, um attraktive Finanzierungsmöglichkeiten für ihre Studierenden zu schaffen.

9.4 Chancengleichheit und Sozialverträglichkeit von Studienbeiträgen

Ein Hochschulstudium dient privaten wie öffentlichen Interessen. Studienbeiträge sind deshalb sozialverträglich auszugestalten. Als öffentliche Aufgabe, die aus dem Sozialstaatsprinzip folgt, muss die Sozialverträglichkeit in erster Linie öffentlich finanziert werden. Mittel zur Herstellung der Sozialverträglichkeit sind Angebote zur Finanzierung des Studiums (Lebensunterhalt, Studienkosten inkl. Studienbeiträgen). Alle Beteiligten sind nach ihrem Verantwortungsbereich aufgerufen, hierzu beizutragen.

9.5 Leistung und Gegenleistung

Die Hochschule bemisst die Studienbeiträge differenziert nach Leistung und Gegenleistung und beteiligt die Studierenden an den Entscheidungen zur Verwendung der Studienbeiträge, ohne dadurch die Verantwortlichkeiten innerhalb der Hochschule zu verwischen. Sie stellt sicher, dass die Studienbeiträge für die Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen verwendet werden. Art und Umfang dieses Anspruchs, die Art und Weise der Studierendenbeteiligung sowie des Verfahrens, die Rechenschaftslegung und das Qualitätsmanagement werden in Studienbeitragsatzungen geregelt.

9.6 Management der Studienqualität

Die Hochschule bestimmt die Studienqualität materiell, um zu verdeutlichen, wofür sie Preise verlangt. Dabei wird deutlich, welcher Mehrwert an Studienqualität durch die Beitragsfinanzierung erreicht wird.

9.7 Aufgaben der Hochschulleitung

Die Hochschule legt die eigenen Ziele in Lehre und Studium in einem offenen Diskurs fest und kommuniziert diese. Dieser Prozess ist „Chefsache“ und wird von der Hochschulleitung initiiert und gesteuert. Weitere Aufgabe der Hochschulleitung ist es, ein System des Qualitätsmanagements für die Studienqualität und die Studienbeiträge verbindlich zu etablieren.

EMPFEHLUNGEN AN DIE POLITIK



9.8 Höhe und Verwendung

Die Kompetenz, Studienbeiträge zu erheben, zu bemessen und zu verwenden, wird vollständig der Hochschule eingeräumt. Durch Gesetz erfolgt keine Festlegung von „Einheitsgebühren“ und keine Plafondierung. Dies würde nur den Wirkungsgrad von Studienbeiträgen im Sinne einer wünschenswerten wettbewerblichen Differenzierung zwischen den Hochschulen und ihren Studienangeboten schmälern.

9.9 Befreiungstatbestände

Statt Befreiungstatbestände gesetzlich zu regeln, soll die Hochschule im Rahmen von Zielvereinbarungen zur sozial verträglichen Ausgestaltung der Beitragserhebung verpflichtet werden.

9.10 Sozialverträglichkeit

Aus ordnungspolitischen und rechtlichen Gründen wird die Sozialverträglichkeit von Studienbeiträgen aus dem öffentlichen Haushalt gewährleistet. Dies geht nicht zulasten der staatlichen Mittelzuweisungen an die Hochschule.

9.11 Öffentliche Finanzierung

Der Staat garantiert die öffentliche Finanzierung der Hochschule und den vollständigen Verbleib der Studienbeiträge bei der Hochschule langfristig. Es findet auch kein indirekter Abzug statt.

9.12 Kapazitätsneutralität

Der Staat garantiert die Kapazitätsneutralität der Studienbeiträge. Anderenfalls verfehlen sie ihren Zweck, die Studien- und Betreuungsqualität zu verbessern.

10 Zum Bau- und Immobilienmanagement

Wie sind Verantwortlichkeiten für Bau- und Immobilienmanagement zwischen Land und Hochschule und innerhalb der Hochschule zu organisieren?



EMPFEHLUNGEN AN DIE HOCHSCHULEN

10.1 Organisation und Verantwortlichkeiten

Die Hochschule ist Eigentümerin ihrer Liegenschaften und übt die Bauherrenverantwortung uneingeschränkt aus. Sie installiert ein eigenes, umfassendes Management für Bau, Instandhaltung, Nutzung und Entsorgung (Life-Cycle-Kosten). Ob und in welchem Maße sie sich der öffentlichen Bauverwaltung bedienen will, entscheidet sie in eigener Verantwortung.

10.2 Baufinanzierung

Zusätzlich zu den Landeszuschüssen nutzt die Hochschule punktuell Kredite und Public-private-Partnership-Modelle (PPP), um Drittmittel für den Hochschulbau zu erschließen und die Durchführung baulicher Maßnahmen zu beschleunigen.

10.3 Raumhandel

Die Hochschule implementiert ein Raumhandelssystem als Steuerungselement, das Transparenz bezüglich der Nutzung von Flächen herstellt, ein Kostenbewusstsein für die Ressource „Raum“ weckt und die optimale Verteilung der vorhandenen Flächen bewirkt. Die Budgetzuweisung soll von der Raumnutzung abhängig gemacht werden.

10.4 Energiemanagement

Für die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit der Hochschule ist ein funktionierendes Energiemanagement erforderlich. Die Aufgabe des Energiemanagements ist die Minimierung des Energieverbrauchs und der Energiekosten unter Berücksichtigung der Ökologie und der Nutzerbedingungen. Es umfasst den kompletten Lebenszyklus des Gebäudes (Planen, Bauen, Betreiben, Sanieren).



EMPFEHLUNGEN AN DIE POLITIK

10.5 Eigentumsrecht und Baubudget

Alle Liegenschaften sind Eigentum der Hochschule. Rechtsform, Finanzhoheit und ein ausreichendes Baubudget ermöglichen es, die daraus erwachsende Bauherrenverantwortung effektiv wahrzunehmen.

10.6 Baufinanzierung

Die Finanzhilfe der Länder und des Bundes spielt die Hauptrolle bei der Finanzierung des Hochschulbaus. Zusätzlich ist es der Hochschule möglich, zur Finanzierung von Baumaßnahmen Kredite am freien Kapitalmarkt aufzunehmen und PPP-Projekte durchzuführen.

10.7 Energiemanagement

Die Hochschule als Eignerin ihrer Liegenschaften und Immobilien ist in der Lage, durch selbstständigen Vertragsabschluss und eigenständigen kostenbewussten Umgang mit Energie einen hinsichtlich Ökonomie und Ökologie optimalen Energieverbrauch zu erreichen.



Zur Führung von Hochschulen: Stand und Perspektiven

- 1 Zum Zusammenwirken von Staat und Hochschule
- 2 Zu Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen
- 3 Zur Qualitätsentwicklung und -sicherung
- 4 Zur Gestaltung von Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden
- 5 Zur Kommunikation
- 6 Zum Personal- und Berufungswesen, Besoldungs- und Vergütungssystem
- 7 Zum Finanzmanagement
- 8 Zu Unternehmensgründungen und der Erschließung externer Finanzquellen
- 9 Zur Erhebung von Studienbeiträgen
- 10 Zum Bau- und Immobilienmanagement

1

Zum Zusammenwirken von Staat und Hochschule

Wie muss das Zusammenwirken von Staat und Hochschule gestaltet werden, damit es zu optimalen Zielvereinbarungen und Hochschulverträgen in qualitativer und quantitativer Hinsicht (unter Berücksichtigung der Profilbildung von Hochschulen) kommt?

Leiterin der Arbeitsgruppe

Dr. Undine Krätzig • kommissarische Kanzlerin, Technische Universität Dresden

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Veronika Absmeier • HR1 Controlling, Organisation, Planung, Technische Universität München

Sven Babies • Projektverantwortlicher, SG Entwicklungsplanung und Controlling, Technische Universität Dresden

Dr. Christoph Conrads • Leiter der Abteilung Wissenschaftsrecht und Trägerstiftung, Georg-August-Universität Göttingen

Reingard Hentschel • Dezernentin Haushalt, Zentrale Beschaffung und Allgemeine Verwaltung, Technische Universität Dresden

Katja Koch • kommissarische Leiterin SG Rechtsangelegenheiten, Technische Universität Dresden

Dr. Beate Komber • Leiterin SG Haushalt, Technische Universität Dresden

Tim Krützfeldt • Finanzdezernent, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Gudrun Quehl • Leiterin SG Entwicklungsplanung und Controlling, Technische Universität Dresden

Dr. Fritz-Jürgen Theiß • Dezernent für Planung und Struktur, Technische Universität Darmstadt

Dr. Jürgen Weichselbaumer • Leiter HR1 Controlling, Organisation, Planung, Technische Universität München

Dr. Rolf Zeimer • Dezernent Personal und Personalhaushalt, Technische Universität Dresden

Dr. Annikka Zurwehme • Lehrstuhl für Betriebliches Rechnungswesen/Controlling, Technische Universität Dresden

Verantwortliches Beiratsmitglied

Thomas Oppermann • MdB, Göttingen

„Die Hochschulen der Zukunft sind autonom. Sie streben im Wettbewerb nach Qualität und Exzellenz. Dafür brauchen sie die Fähigkeit zum strategischen Handeln. Der Staat verzichtet auf mitwirkende Fachaufsicht und ermöglicht Eigenverantwortung. Hochschule und Staat vereinbaren partnerschaftlich Ziele, Leistungen und Finanzierung.“

Thomas Oppermann, MdB, Göttingen

I. Ist-Analyse: Welche Regelungsbereiche werden von Zielvereinbarungen erfasst und welche Probleme ergeben sich aus der derzeitigen Zielvereinbarungspraxis?

Der Einsatz von Zielvereinbarungen an deutschen Hochschulen ist unterschiedlich stark ausgeprägt, generell aber überall vorhanden. Er hat erst in den 1990er-Jahren begonnen und stellt somit ein relativ junges Steuerungsinstrumentarium dar. Entsprechende Regelungen finden sich in den Hochschulgesetzen aller Länder. Vielfach sind diese mit einer leistungsorientierten Mittelvergabe kombiniert. Zielvereinbarungstypische Inhalte sind hierbei häufig auf Pakte zwischen Land und allen Hochschulen und hochschulspezifische Zielvereinbarungen mit einer einzelnen Hochschule aufgeteilt. So ist diese Situation beispielsweise an vier von fünf am Projekt beteiligten Hochschulen zu beobachten (Darmstadt, Dresden, Göttingen, München). Ähnlich ist die derzeitige Lage auch in den anderen Ländern. Einer Studie des HoF Wittenberg (vgl. u. a. König 2006, S. 36) zufolge verzichten lediglich fünf Länder auf gemeinsame Pakte mit allen Hochschulen.

Einsatz und Regelungsbereiche von Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen dienen entweder der Grundsicherung einer Hochschule und/oder der Steuerung konkreter Veränderungen. Untersucht auf konkrete Inhalte, ergibt sich bei Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und deutschen Ländern das folgende, in der Tabelle 1 wiedergegebene Bild.

Kernregelungsbereich von Zielvereinbarungen war in der Vergangenheit die Vereinbarung von Leistungen oder Zielen in Lehre, Forschung oder Transfer. Diese waren zumeist in Rechte und Pflichten des Landes und der Hochschule aufgegliedert.

Pakte zwischen Ländern und allen Hochschulen beinhalteten teilweise strategische bildungspolitische Aussagen der Politik (z. B. Innovationsbündnis 2005–2008 in Bayern). Zumeist regeln diese häufig als Solidarpakt bezeichneten Vereinbarungen jedoch Einsparziele an den Hochschulen. Zielvereinbarungen sind demnach in der Lage, sowohl generelle als auch temporäre Aufgaben zu regeln.

In Einzelfällen ist der Grad der Zielerreichung bereits die Basis für die Ausgestaltung zukünftiger Zielvereinbarungen. So ist beispielsweise im Saarland die Höhe des nächsten Globalbudgets vom Erfolg bei der Erfüllung der vorangegangenen Zielvereinbarung abhängig, wodurch das Instrument seine Steuerungswirkung entfaltet.

Die Frage der Rechtsnatur von Zielvereinbarungen beantwortet sich gemäß des übereinstimmenden Willens der Partner der Zielvereinbarungen. Diese können darin übereinstimmen, mit der Zielvereinbarung einen verbindlichen öffentlich-rechtlichen Vertrag zu schließen oder einen solchen gerade ausdrücklich auszusprechen. Im zweiten Fall ist die Zielvereinbarung rechtlich unverbindlich. In der

Tabelle 1
Typische Regelungsbereiche in Zielvereinbarungen auf der Ebene Staat/Bundesland – Hochschule (Istzustand)

Leistungs-/ Regelungsbereich	typische Festlegungen	Berichtspflichten	Ausführungs-, Durchführungs- bestimmungen
Profilierung	<ul style="list-style-type: none"> • zukunftssträchtige Fachgebiete • künftige Stellenwerte einzelner Fakultäten 		
Lehre	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunktsetzung • Qualitätserhöhung einschließlich Evaluation und Berichterstattung • Studiengangsentwicklung • Einsatz neuer Medien • Errichtung und Schließung von Studiengängen • Studienzugang (Chancengleichheit) • Bolognaprozess • Verringerung der Studienzeit und Studienabbruch • Ausbau Fernstudienangebote • Studienbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichstellung • Frauenförderung • Internationalisierung, Erhöhung Mobilität, Ausbau von Hochschulkooperationen • interdisziplinäre Programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluationen • Leistungsbericht • Wissensbilanz • Rechnungsabschluss
Forschung	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunktsetzung • Qualitätserhöhung • Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses • Innovation und Transfer • Einwerbung von Drittmitteln 		
Leitung/Verwaltung, Finanzierung, Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Verpflichtung zu Hochschul- und Entwicklungsplanungen • effizientere Leitungs- und Verwaltungsstrukturen (z. B. Einführung Controlling/KLR, NSM etc.) • angestrebte Finanzrahmen (auch im Rahmen von Globalhaushalten) • Erhebung von Gebühren und Entgelten • Investitionen/Baumaßnahmen • Sonderregelungen zur Berufung von Junior-/Professoren auf (unbefristete) Professuren ohne Ausschreibung/Aussagen zur Personalautonomie • attraktive Arbeitsbedingungen • Übertragung von Entscheidungskompetenzen 		
sonstige Regelungen	soziale Aktionen/gesellschaftliche Zielsetzungen		

Quelle: Untersuchung bestehender Zielvereinbarungen

ersten Variante, die wohl nunmehr überwiegend praktiziert wird, stimmen die Vertragsparteien in ihrem Bindungswillen überein und setzen den Akzent auf das Interesse am Bestand der Zielvereinbarung.

Berichtswesen und Sanktionen

Die Gestaltung des Hochschulberichtswesens ist ähnlich stark differenziert wie die der Zielvereinbarungen. Es können kaum vergleichende Aussagen getroffen werden. Zu unterschiedlich sind die Berichtsformen. Diese reichen von Lehr- über Forschungs- bis hin zu Evaluationsberichten. Darüber hinaus finden kamerale Buchführung, doppelte Buchführung sowie Kosten- und Leistungsrechnung Anwendung. Unterschiede sind auch in Bezug auf die Fristen zur Erstellung der Berichte (jährlich, zweijährig oder mehrjährig) und hinsichtlich der Verpflichtung zur Veröffentlichung festzustellen.

Die Einbindung von Anreizen in die Zielvereinbarungen kann als wenig ausgeprägt bezeichnet werden. Darüber hinaus bleibt festzustellen, dass die untersuchten Zielvereinbarungen auf der Ebene von Land und Hochschule kaum Regelungen zur Sanktionierung im Falle der Nichterfüllung beinhalten. Nach Studien des Instituts für Hochschulforschung Wittenberg ist die Situation in allen Ländern der Bundesrepublik Deutschland ähnlich. Viele Länder verzichten – entweder während der Einführung von Zielvereinbarungen oder sogar generell – auf Sanktionierungen. So soll die Akzeptanz des Instruments gestärkt werden. Teilweise soll es positive Auswirkungen bei Erfüllen der Vereinbarung in den nächsten Verhandlungen geben. Vielfach haben die Länder aber einfach auch keine Mittel für zusätzliche (finanzielle) Anreize.

Auffällig ist, dass Zielvereinbarungen zwar vielfach neben anderen Steuerungsmechanismen (bildungspolitische Vision, Mittelverteilungsmodell, Berichtswesen) existieren, aber kaum darauf abgestimmt sind, gemeinsam mit ihnen zu wirken. Die verschiedenen Mechanismen interagieren und stellen eine prinzipielle Gefahr der subkutanen Detailsteuerung dar. Aufseiten der Länder ist darüber hinaus nur eine eingeschränkte Bereitschaft erkennbar, politische Ziele zu operationalisieren oder ein transparentes und konsistentes Zielsystem zu entwickeln. Die finanziellen Zusagen stehen zumeist unter Haushaltsvorbehalt, sodass für die Hochschulen keine Planungssicherheit besteht.

Hauptprobleme der bisherigen Praxis

Aufseiten der Hochschulen führen Partikularinteressen dazu, dass diese bei Verhandlungen über Zielvereinbarungen zwischen Land und allen Landeshochschulen keinen ernst zu nehmenden Partner darstellen. Innerhalb einzelner Hochschulen ist die Gewährleistung der Durchgängigkeit des Zielsystems oftmals mühsam, die teilweise diffusen Ziele sind schwer zu operationalisieren. Das heißt, es ist problematisch, die zwischen Staat und Hochschule(n) vereinbarten Ziele auf die untergeordneten Ebenen herunterzubrechen und mit messbaren Indikatoren zu hinterlegen und dabei deren Akzeptanz bei allen Hochschulangehörigen sicherzustellen. Der Prozess zur Aushandlung von Zielvereinbarungen ist oft unzureichend fixiert. Er wird somit in jeder Zielvereinbarungsrunde neu festgelegt. Dadurch kommt selten die nötige Routine auf und zielorientiertes Handeln wird erschwert. Unter dem Gesichtspunkt der Rechtsverbindlichkeit von Zielvereinbarungen betrachtet, fehlt das Vertrauen, dass die Zusagen des Landes tatsächlich eingehalten werden bzw. eingefordert werden können.

Aussagen zum Berichtswesen sind in den Zielvereinbarungen zumeist recht vage formuliert. So existiert eine Vielzahl an Berichten (Lehr-, Forschungs-, Evaluationsberichte etc.) mit teilweise unterschiedlichen Adressaten (Wissenschaftsministerien, Finanzministerien, Parlamente). Dadurch ist ein teilweise recht hoher Berichtsaufwand festzustellen. Hier besteht die Gefahr, dass Doppelerhebungen stattfinden oder zusätzliche Daten für Zwecke des Staates erhoben werden.

II. Perspektive: Wie sollten Staat und Hochschule in Zukunft insbesondere beim Abschluss von Zielvereinbarungen zusammenarbeiten?

Die heutige Hochschullandschaft ist durch Wettbewerb und Globalisierung geprägt. Eine deregulierte Hochschule muss daher ihr Handeln an der eigenen Profilierung unter Beachtung der bildungspolitischen Ziele des Landes ausrichten. In

Verbindung mit der Bereitschaft der Länder zu einer zielorientierten Steuerung unter Berücksichtigung einer eigenen Strategie zur Hochschulentwicklung geben die Hochschulgesetze den Hochschulen die nötigen Freiräume, die wettbewerbsfähige Hochschulen benötigen.

Zielvereinbarungen gestalten das Verhältnis zwischen Staat und Hochschule mittels der Definition von Zielen der Hochschule und Unterstützungsleistungen des Landes. Das Verhandeln zwischen gleichberechtigten Partnern auf „Augenhöhe“ ermöglicht die Steuerung der Hochschulen hinsichtlich ihrer Entwicklung im Kontext der Leistungsorientierung einerseits und gibt dafür andererseits die Sicherheit eines verbindlichen Finanzrahmens. Zielvereinbarungen und ein schlanker Rechtsrahmen in Form angepasster Hochschulgesetze treten somit an die Stelle des bisherigen Regelungssystems.

Ein speziell an das Hochschulwesen angepasstes Berichtswesen stellt die benötigten Informationen zur Verfügung. Eine schnelle, teilweise automatisierte Datenerhebung ergänzt Informationen über Sachverhalte, die sich nicht durch Kennzahlen ausdrücken lassen, und wahrt die Informationsrechte der Parlamente. Die Kennzahlen werden so ausgewählt, dass ihre gegenseitige Akzeptanz gewährleistet wird. Doppelerhebungen werden vermieden.

Das Land überträgt den Hochschulen Autonomie in den Bereichen Organisation, Finanzen, Personal sowie Bau- und Liegenschaftsmanagement. Damit können sie über ihre Organisationsstruktur entscheiden, ein eigenes Finanz- und Liquiditätsmanagement aufbauen, Personal eigenverantwortlich beschäftigen, über zugewiesene Globalbudgets, Studienbeiträge und sonstige eingeworbene Mittel frei verfügen sowie Liegenschaften in eigener Regie erwerben, bewirtschaften und veräußern. Die Hochschulgesetze enthalten die hierfür notwendigen Regelungen und ermöglichen es den Hochschulen entsprechende Strukturen und Mechanismen aufzubauen. Die Politik übt die Rechtsaufsicht, nicht aber die Fachaufsicht aus.

Die Steuerung von politischer Seite erfolgt über Anreize durch Förderung und Wettbewerb im Sinne einer zielorientierten Führung. Ziel muss es sein, dass die Politik Entscheidungskompetenz an die Hochschulleitung abgibt und nur Kontrollfunktionen zur Steuerung im Sinne einer ganzheitlichen (landesweiten) Hochschulpolitik beibehält. Dafür muss die politische Seite über klare Vorstellungen im Sinne eines strategischen Konzeptes für die gesamte Hochschullandschaft des Landes verfügen.

Die Hochschule hat ihrerseits eine Vision, ein Leitbild, ein klares Profil und eine Strategie, welche eigenverantwortlich erarbeitet wurden. Die Vision beschreibt dabei das Zukunftsbild, welches die Hochschule von sich hat. Das Leitbild umfasst die schriftliche Darlegung der Vision, ergänzt um die zentralen Werte der Hochschule. Es soll helfen, Identifikation und Begeisterung aufseiten der Hochschulmitarbeiter zu erzeugen. Die Strategie beschreibt den Weg, auf dem die Vision erreicht werden soll. Sie orientiert sich am Leitbild. Leitbild, Strategie und politischer Rahmen beeinflussen das Profil. Der vorgegebene politische Rahmen sollte dabei ausschließlich eine unterstützende Rolle spielen, da die Profilierung Hochschulaufgabe ist. Eine strategische Analyse zeigt der Hochschule ihre eigenen Stärken und Schwächen und offenbart Chancen und Risiken ihres Umfeldes. Auf ihrer Basis ist die Strategie zu bewerten und ggf. anzupassen. Diese Schritte bilden den Kern einer strategieorientierten Hochschul-

steuerung. Die Hochschule ist sich der eigenen Verantwortung bewusst, kann mit der gegebenen Autonomie umgehen. Dazu benötigt sie neben dem gesetzlichen Spielraum und dem nötigen Finanzrahmen auch geeignete Strukturen und ein entsprechendes Know-how.

Die Verknüpfung von politischer Vision und Hochschulstrategie mit dem operativen Geschehen erfolgt über das Instrument der Zielvereinbarung. Kern der Vereinbarung sollte die verbindliche Zusage staatlicher Unterstützungsleistungen für die vereinbarte Zielerfüllung sein. Der Grad der Zielerreichung definiert den Erfolg der Zielvereinbarung und bestimmt positive und negative Sanktionen. Es besteht die Möglichkeit, Mittelverteilungsmodelle in das Zielvereinbarungssystem zu integrieren. Die Festschreibung und das Erreichen von Zielen sollen langfristig ein Vertrauensverhältnis zwischen Land und Hochschule aufbauen, das es ermöglicht, ohne einseitige Reglementierungen auszukommen. Zur Kontrolle der Zielerreichung ist das Instrument Zielvereinbarung mit einem System zur Berichterstattung gekoppelt, welches unter Umständen die bisherigen Berichte ersetzt.

III. Eckpunkte: Wie muss eine Musterzielvereinbarung beschaffen sein und in welchem Prozess sollte sie entstehen?

Staat und Hochschule agieren gemeinsam im Kontext des gesellschaftlichen Bildungsauftrags und messen dieser Steuerungsrelevanz bei. Um die Wandlung vom detailgesteuerten zu einem zukunftsfähigen Hochschulsystem zu bewältigen, sind verschiedene Rahmenbedingungen zu erfüllen.

Rahmenbedingungen: Vertrauen, Zielorientierung, rechtlicher Rahmen

Grundsätzlich sollten alle Maßnahmen auf einem durch Vertrauen geprägten Verhältnis zwischen Staat und Hochschule beruhen. Dazu gehört es, dass Entscheidungen und Abläufe auf beiden Seiten die notwendige Transparenz aufweisen. Neben dem Vertrauen sollte die Zielorientierung einen Schwerpunkt in der Hochschulsteuerung bilden. Es ist erforderlich, dass beide Seiten ihre Ziele klar herausarbeiten und daraus ein gemeinsames Zielsystem ableiten. Von der tatsächlichen Erfüllung dieser Ziele und vom Umgang der Partner im Konfliktfall hängt es ab, inwiefern sich dieser Vertrauensvorschuss der Partner „auszahlt“.

Das Instrumentarium der Zielvereinbarung darf nicht lediglich gesetzlich vorgesehen werden. Vor bzw. begleitend zum Abschluss von Zielvereinbarungen muss die Kompetenzverteilung zwischen Hochschulen und Land dergestalt geregelt werden, dass die Hochschulen weitgehend autonom agieren können. Nur wenn die Hochschulen über die Möglichkeit verfügen, für die Erfüllung der Zielvereinbarung relevante Entscheidungen selbst treffen zu können, können die Ziele auch erreicht werden.

Wie Zielvereinbarungen rechtlich eingeordnet werden, ist für deren Erfolgsaussichten nicht von entscheidender Bedeutung. Wichtig ist, dass sie beide Partner binden. Insbesondere die festgelegten Finanzausgaben sollen den Hochschulen langfristige Planungssicherheit gewähren und nicht unter Vorbehalten gestellt werden.

Ein überlegenswerter Aspekt könnte die Einführung eines Schlichtungsgremiums sein, um mögliche gerichtliche Auseinandersetzungen zu vermeiden. Vorstellbar

wäre beispielsweise ein Gremium aus drei oder fünf Mitgliedern, von denen jeweils einer oder zwei von Hochschule und Ministerium vorgeschlagen werden. Das dritte oder fünfte Mitglied könnte dann durch das Gremium selbst gefunden werden.

Anforderungen an Zielvereinbarungen:

- Der Erfolg einer Zielvereinbarung bemisst sich am Erreichen der darin festgelegten Ziele. Die Festlegung von Maßnahmen widerspricht damit dem Prinzip der zielorientierten Steuerung und kann deshalb kein Bestandteil von Zielvereinbarungen sein.
- Zielvereinbarungen sind zwischen gleichberechtigten Partnern auszuhandeln. So wird vermieden, dass Zielvereinbarungen zu einem einseitigen Forderungskatalog werden. Die Akzeptanz auf beiden Seiten wird erhöht. Eine Vorgabe von Zielen durch das Land würde dieser Anforderung widersprechen.
- Die Initiative zur Erarbeitung eines Vorschlags für eine Zielvereinbarung sollte auf Basis von Strategie und Vision von der Hochschule ausgehen. Auf der Grundlage dieses Vorschlags kann dann der Verhandlungsprozess mit Vertretern der Politik beginnen.
- Die Indikatoren, welche als Maßstab für Erfolg oder Misserfolg der Zielerreichung dienen, sollten genau definiert werden und kompatibel zu den Kriterien auf anderen Ebenen, z. B. der Ebene Hochschule–Fakultät, sein.
- Die Verbindlichkeit von Zielvereinbarungen muss hinsichtlich der langfristigen Planungssicherheit der Hochschule sichergestellt sein.
- Für den Erfolg einer Zielvereinbarung ist es wichtig, Verantwortungen für das Erreichen von Zielen festzulegen.

Musterzielvereinbarung

Auf der Ebene Staat–Hochschule gibt es zwei grundsätzliche Ansätze, Zielvereinbarungen auszugestalten. Die erste Möglichkeit sind hochschulspezifische Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule. Solche Zielvereinbarungen räumen Hochschulen und Politik eine maximale Flexibilität ein. Der Einsatz von äquivalenten „Bausteinen“ für mehrere Hochschulen in solchen Zielvereinbarungen widerspricht allerdings dem Wettbewerbsgedanken und dem Streben nach Profilierung. Ein System aus einer Rahmenvereinbarung zwischen dem Land und allen Hochschulen ergänzt durch hochschulspezifische Zielvereinbarungen mit einzelnen Hochschulen stellt die zweite Möglichkeit dar. Beide Arten von Zielvereinbarungen können für deregulierte Hochschulen adäquat ausgestaltet werden.

Im Folgenden wird eine Grobstruktur einer Zielvereinbarung mit drei Regelungsbereichen dargelegt, die für beide Varianten geeignet ist und aufzeigt, wie eine Zielvereinbarung aufgebaut sein sollte und was sie enthalten kann:

1. Regelungsbereich A: Präambel

Aussagen der Präambel sind allgemein zu halten. Sie dienen der Beschreibung von Ziel und Zweck der Vereinbarung, von Leitbildern, Visionen etc. Damit gestatten sie eine strategische Einordnung der Zielvereinbarung in das Gesamtsystem.

2. Regelungsbereich B: Leistungen und Gegenleistungen

Dieser Abschnitt beinhaltet Leistungsvereinbarungen, die zwischen dem Land und der Hochschule geregelt werden sollten. Er könnte Bereiche wie Lehre, Forschung oder Transfer umfassen. Leistungen aufseiten des Landes sind in erster

Linie Finanzierungszusagen in Form von Globalbudgets. Dazu kann die Gewährung von weiterreichenden Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten treten. Die langfristige Planungssicherheit für die Hochschule sollte im Vordergrund stehen.

Wichtig ist die klare Abgrenzung der Zielstellung, die Festlegung von Prüfkriterien (ab wann gilt das Ziel als vollständig/teilweise erreicht) und Fristen sowie eventuelle Aussagen zu den mit einer konkreten Leistungserbringung verbundenen Berichtspflichten. Wenn Leistung und Gegenleistung in einem eindeutigen Bezug zueinander stehen, sollte sich das in der Zielvereinbarung auch entsprechend widerspiegeln.

3. Regelungsbereich C: Durchführungs- und Schlussbestimmungen

In diesem Abschnitt werden Bestimmungen allgemeiner Art festgelegt, die in direktem Zusammenhang mit der Durchführung der Zielvereinbarung stehen. Hierzu zählen u. a. Laufzeiten, Fristen, Berichtspflichten und womöglich auch Festlegungen zur Konfliktlösung.

Zielorientierte Steuerung bedarf nicht nur der Aushandlung und Festschreibung von Zielen. Politik und Hochschule müssen sich auch über das Controlling- und Berichtssystem zur Zielerreichung verständigen, das der zweite Bestandteil der zielorientierten Steuerung ist. Die vorhandenen Konzepte in Wissenschaft (Wissensbilanz, Forschungs- und Lehrberichte, Evaluationen) und Wirtschaft (Berichtswesen von Kapitalgesellschaften, Balanced Scorecard) sind für ein Hochschulmonitoring nur bedingt zielführend. Stattdessen sollte ein eigenes Steuerungs- und Berichtssystem die Besonderheiten des Hochschulwesens aufgreifen.

Zielorientiertes Berichtswesen

Das Berichtswesen im Rahmen der Zielvereinbarung sollte folgenden Anforderungen entsprechen:

- Das Berichtswesen soll möglichst schlank sein und nicht zusätzlich zum bisherigen System eingefordert werden, sondern dieses – möglichst vollständig – ersetzen.
- Soweit es möglich ist, sollte eine Abstimmung des internen und externen Berichtswesens den Erhebungsaufwand reduzieren.
- Ein ausschließlich kennzahlengestützter Bericht widerspricht dem Charakter einer Hochschule. Die verbale Beschreibung relevanter Sachverhalte erscheint unumgänglich.
- Es wäre wünschenswert, dass Transparenz hinsichtlich Leistung und Gegenleistung besteht. Das Berichtswesen verdeutlicht, wie die Mittel der öffentlichen Hand verwendet werden.
- Leistungsorientierung bedingt eine konsequente Outputorientierung im Berichtswesen.
- Basiskriterien sollten innerhalb eines Landes einheitlich sein und damit eine Vergleichbarkeit der Hochschulen im Wettbewerb ermöglichen.

Demzufolge könnte als Ersatz für die bisherigen Berichte ein Hochschulbericht aus folgenden Komponenten bestehen:

- Zielerreichungsbericht/Lagebericht
- verbale Darlegung von hochschuleitigen Stärken und Schwächen sowie wettbewerbsseitigen Chancen und Risiken im Kontext von Vision, Leitbild, Strategie und Zielen
- darüber hinaus relevante Aussagen zur Zielverfolgung und Zielerreichung

- Kennzahlenset/Statistik mit erstens Leistungsnachweis (zielbezogene Darlegung der wichtigsten Kennzahlen, welche die Zielerreichung dokumentieren) und zweitens Ressourceneinsatz (mit Finanzbericht und einer Gegenüberstellung von öffentlicher Finanzierung und Leistungen in Forschung und Lehre)

Dieser Bericht sollte nach den zwischen Hochschule und Politik vereinbarten Modalitäten bezüglich Umfang und Zeitpunkt aufgestellt werden. Er enthält Daten, die aus einer permanenten Revision und Evaluation der Zielerreichung resultieren. Die Auseinandersetzung des Adressaten mit den Berichten ist für die Akzeptanz der Berichterstellung wichtig. Berichte, die durch den Empfänger ohne sichtbare Folgen zu den Akten gelegt werden, tragen kaum zu einer Stärkung des Vertrauens zwischen Staat und Hochschule bei.

Zielvereinbarungsprozess

Der im Folgenden dargestellte Zielvereinbarungsprozess soll Hochschulen und Politik eine Orientierungshilfe geben, er muss aber an die Situation im jeweiligen Land angepasst werden. Einen Musterweg kann es nicht geben, da eine individuelle Prozessgestaltung zwischen Hochschule und Politik für beide Parteien wünschenswert ist.

Im vorliegenden Musterfall läuft der Prozess in sechs Phasen ab (vgl. Abbildung 1). Die Prozessschritte stellen sich im Einzelnen wie folgt dar:

Phase 1: Erarbeitung der Leitbilder

Unabhängig voneinander sollten Land und Hochschule die Ausgangslage analysieren. Abhängig vom Betrachtungswinkel stehen dann entweder die übergeordnete Bildungspolitik oder die Situation einer einzelnen Hochschule im Fokus. Dabei spielen neben Stärken und Schwächen auch Chancen und Risiken eine wesentliche Rolle. Ziele dieses Prozesses sind eine bildungspolitische Vision für eine Landesbildungspolitik und ein Leitbild/eine Vision auf Hochschulebene.

Phase 2: Vorschlag für eine Zielvereinbarung

Die Initiative bei der Erarbeitung möglicher Ziele sollte von der Hochschule ausgehen. Hochschulleitung und Hochschulrat erarbeiten interaktiv einen gemeinsamen Vorschlag für die Zielvereinbarung mit dem Land, wobei die Hochschulleitung für die Mitwirkung der Organisationseinheiten der Hochschule sorgt.

Phase 3: Verhandlungsprozess

Im Sinne einer „Verhandlung auf Augenhöhe“ können beide Partner auf Basis des Vorschlags der Hochschule eine kompromissfähige Zielvereinbarung aushandeln. Welche Inhalte festgeschrieben werden, ist dabei Ergebnis der Verhandlungen beider Partner. Wichtig ist, dass für die Leistungsmessung Indikatoren definiert werden, die es gestatten, den Zielerreichungsgrad zu bestimmen. Darüber hinaus könnten auch die nötigen Berichtspflichten Gegenstand der Verhandlung sein. Für eine Zielerreichung ist es unerlässlich, den für diese Leistung Verantwortlichen den nötigen Handlungsspielraum einzuräumen. Die Abschlusskompetenz für Zielvereinbarungen auf der Ebene Staat–Hochschule liegt aufseiten der Hochschule beim Rektorat bzw. Präsidium.

Phase 4: Abschluss der Zielvereinbarung

Zielvereinbarungen sind schriftlich zu fixieren und kooperationsrechtlich abzuschließen. Eine Bestätigung dieser Vereinbarung durch das jeweilige Parlament und damit die Einbeziehung des Haushaltsgesetzgebers kann die Verbindlichkeit und demokratische Legitimation erhöhen. Der internen Kommunikation der Ziel-

Ergebnisorientierte Selbststeuerung

Technische Universität Dresden

Um im Wettbewerb mit anderen Hochschulen zu bestehen, hat die Technische Universität (TU) Dresden zur Steuerung von guter Forschung und Lehre bereits seit einigen Jahren den Weg der „Ergebnisorientierten Selbststeuerung“ eingeschlagen. Ein Modellversuch, mit dem die TU vor allem ihre Autonomie stärken und eine wirtschaftlichere Verwendung ihrer Haushaltsmittel erreichen will. Wesentliche Instrumente sind dafür – neben dem ressourcen- sowie dem forschungs- und transferbezogenen Prozesscontrolling – Zielvereinbarungen und das Berichtswesen.

Zielvereinbarungen

Mit den Zielvereinbarungen, die sich an der Entwicklungsvereinbarung zwischen dem Sächsischen Wissenschaftsministerium und der TU Dresden orientieren, setzt die TU ihre strategischen Ziele auf Ebene der Fakultäten und der Professoren um. „Mehr Qualität in der Lehre, hohe Forschungsleistungen, Stärkung der Internationalität von Forschung und Lehre oder der Ausbau weiterbildender Studienangebote sind Beispiele für Zielvereinbarungen, deren Ergebnisse das Profil der TU schärfen sollen“, sagt Annette Gaber. Sie ist zuständig für den Modellversuch „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“.

Für jeweils zwei Jahre schließen der vonseiten der Hochschulleitung zuständige Prorektor für Universitätsplanung und die Fakultäten die Vereinbarungen ab. Anreiz für die Fakultäten: Die Universitätsleitung stellt ihnen einen extra Fördertopf zur Verfügung, aus dem Projekte zur Umsetzung von Zielvereinbarungen finanziert werden können. Welche das sind, entscheidet der Dekan in Abstimmung mit der Universitätsleitung. Finanziert werden sollen aber nicht nur Maßnahmen, die den Profilleitlinien der TU entsprechen. Auch Initiativen, die wichtige hochschulpolitische Kennzahlen wie Absolventenquote, Drittmittelquote oder Zahl der Studienanfänger steigern, will die Hochschulleitung über dieses Instrument anregen.



Ein Ziel der Technischen Universität Dresden ist es, durch die „Ergebnisorientierte Selbststeuerung“ höhere Forschungsleistungen zu erreichen.

Zielvereinbarungen werden darüber hinaus zwischen Kanzler, Dekan und Professoren geschlossen. Wenn ein Hochschullehrer besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung oder Nachwuchsförderung nachweist, kann die Universität sein W₂- oder W₃-Grundgehalt aufstocken. Weil diese persönlichen Zielvereinbarungen auch auf das Profil der jeweiligen Fakultät zugeschnitten sind, hofft die TU-Hochschulleitung, auch auf diesem Weg ihre strategischen Ansprüche weiterverfolgen zu können.

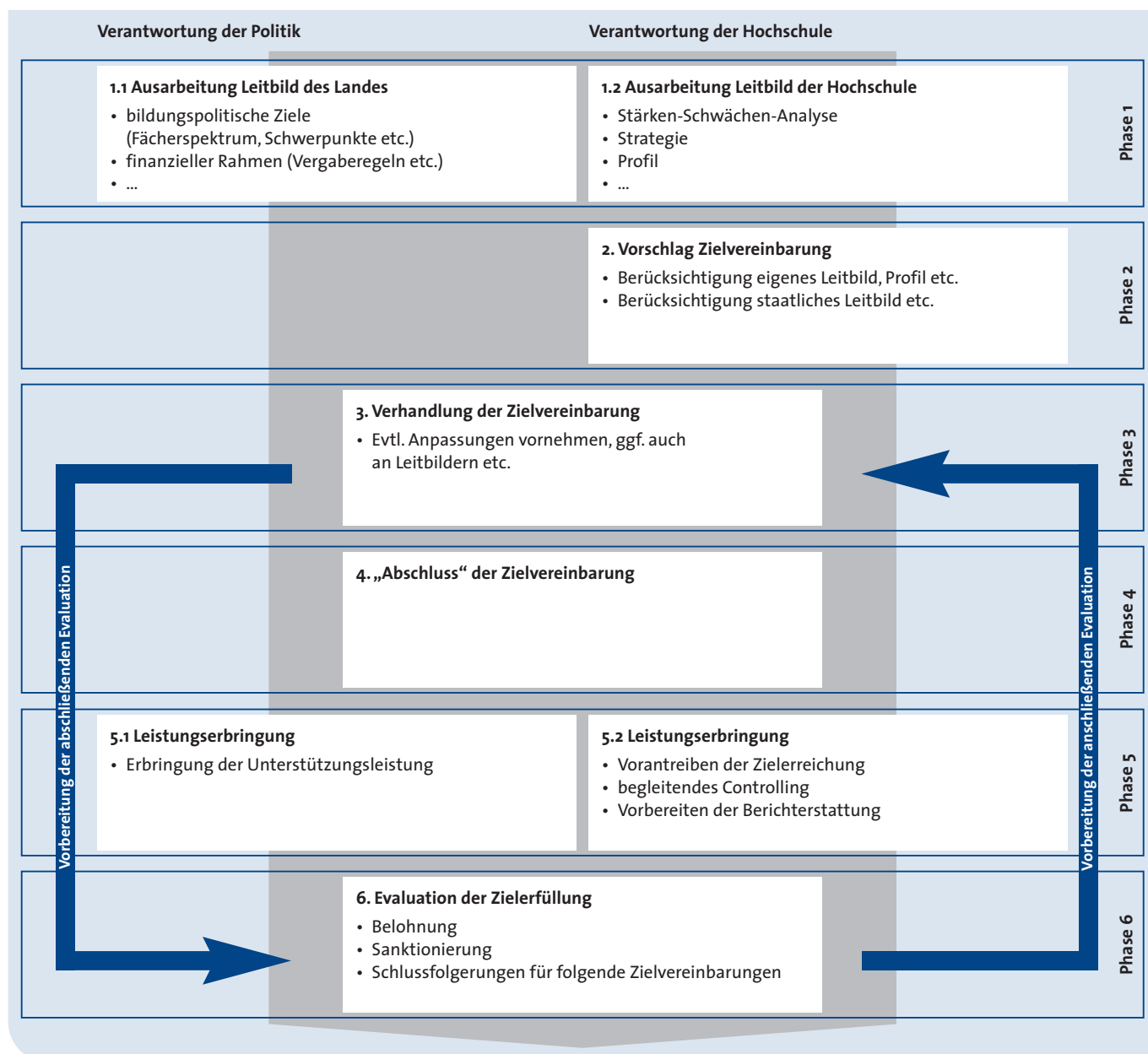
Controllingfunktion

Kontrolliert wird die Einhaltung der Zielvereinbarungen über das Berichtswesen. Die hochschulinternen Berichte liefern für Universitätsleitung und -verwaltung so-

wie Kostenstellenverantwortliche in den Fakultäten und Zentralen Einrichtungen zumeist mit Zahlen gespickte Gutachten zum Beispiel zur Stärken-Schwächen-Analyse oder zur Ziel- und Qualitätskontrolle. „Die Berichte erfüllen eine wichtige Controllingfunktion, weil die Hochschulleitung beurteilen kann, ob der von ihr eingeschlagene Weg der Entwicklung der Hochschule in die richtige Richtung geht“, urteilt Gaber.

Extern muss die TU gegenüber dem Sächsischen Wissenschaftsministerium berichten: Im Rahmen der Zielvereinbarung erstellt die TU einen jährlichen Kosten- und Leistungsbericht, in dem vor allem die Entwicklung in den Kernprozessen Lehre, Forschung, Internationalisierung und Wissenstransfer bewertet wird.

Abbildung 1 – Zielvereinbarungsprozess



vereinbarung kommt eine wesentliche Bedeutung zu. Die notwendige Kommunikation der Zielvereinbarung soll die gemeinsame Zielorientierung und die Akzeptanz aufseiten der Universitätsangehörigen fördern.

Phase 5: Leistungserbringung und Revision der Zielverfolgung
 Parallel zur Leistungserbringung könnte eine permanente Revision stattfinden. Gegenstand dieses Prozesses ist die Überwachung und Kontrolle der Zielerreichung. So kann sichergestellt werden, dass bei schwerwiegenden, unvorhersehbaren Ereignissen, die die Grundlage dieser Vereinbarung infrage stellen, einvernehmlich gegengesteuert werden kann.

Phase 6: Evaluation der Zielerreichung und Vorbereitung der Folgevereinbarung
Die abschließende Phase beinhaltet die Evaluation der Zielerreichung. Neben der Feststellung des Grades der Zielerreichung kann bereits der Abschluss einer Folgezielvereinbarung vorbereitet werden. In das Berichtswesen kann neben einer quantitativen Bewertung dieser Zielerreichung auch eine verbale Stellungnahme zur Qualität, zu Schwierigkeiten, zu Folgerungen für die Zukunft etc. einbezogen werden. Für die Akzeptanz der Zielvereinbarung ist es wichtig, dass aufseiten des Adressaten der Berichte eine aktive Auseinandersetzung mit dem Ergebnis dieses Prozesses stattfindet. Zur Stärkung der Glaubwürdigkeit ist es nötig, dass vereinbarte Anreize (sowohl Belohnungen als auch Sanktionen) zum Tragen kommen.

Das System aus Zielvereinbarung und Berichterstattung ist als Kern des Gesamtsystems der Hochschulsteuerung eines Landes zu verstehen. Verschiedene Elemente dieses Systems müssen konfliktfrei angelegt werden.

IV. Literatur

- Burkhardt, A./Quaißer, G. (2005): Zielvereinbarungen im Spiegel der Landeshochschulgesetze, HoF Wittenberg, unter: http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/lhg_kontrakt/einleitung.htm (Stand: 09.02.2007).*
- Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.) (2005): Grundsätze zur Gestaltung und Verhandlung von Zielvereinbarungen – Entschließung des Plenums der HRK vom 14.6.2005, unter: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beschluss_Zielvereinbarungen.pdf (Stand: 05.02.2007).*
- Kanzlerarbeitskreis leistungsorientierte Mittelvergabe und Zielvereinbarungen (Hrsg.) (2003): 10 Leitsätze für Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule, 02/03 2003, unter: http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/zv/Doku_wiss/10-leitsaetze.pdf (Stand: 12.02.2007).*
- König, K. (2006): Verhandelte Hochschulsteuerung – 10 Jahre Zielvereinbarungen zwischen den Bundesländern und ihren Hochschulen, in: die hochschule, Heft 2, S. 34–54.*
- Kracht, S. (2006): Das neue Steuerungsmodell im Hochschulbereich – Zielvereinbarungen im Spannungsverhältnis zwischen Konsens und hierarchischem Verwaltungsaufbau, Baden-Baden.*
- Smeddinck, U. (2007): Die deregulierte Hochschule – ein Überblick, in: Smeddinck, U. (Hrsg.): Aspekte der deregulierten Hochschule – Ein Beispiel für Lehrforschung, DHV Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Speyerer Arbeitsheft Nr. 189, Speyer, S. 23–56.*
- Trute, H. H. (2000): Die Rechtsqualität von Zielvereinbarungen und Leistungsverträgen im Hochschulbereich, Wissenschaftsrecht (WissR), Tübingen, S. 135–160.*
- Ziegele, F. (2005): Zielvereinbarungen Land – Hochschule: Modelle und Ländervergleich, in: Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler (Hrsg.): Steuerungsinstrumente für autonome Hochschulen, Weimar, S. 25–32.*

2

Zu Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen

Wie müssen die Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen gestaltet sein, wie geschieht die Implementierung?

Leiter der Arbeitsgruppe

Prof. Dr.-Ing. Johann-Dietrich Wörner • ehemaliger Präsident der Technischen Universität Darmstadt, jetzt Vorstandsvorsitzender des DLR.

Beate Kriegler • Referentin für Weiterbildung und Qualitätssicherung, Präsidialabteilung, Technische Universität Darmstadt

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Veronika Absmeier • HR 1 Controlling, Organisation, Planung, Technische Universität München

Dr. Jürgen Weichselbaumer • Leiter HR 1 Controlling, Organisation, Planung, Technische Universität München

Katja Koch • kommissarische Leiterin Rechtsangelegenheiten, Technische Universität Dresden

Cornelia Stöcklein • Leiterin des Rechtsdezernats, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Paulina Heisenberg • Organisationsentwicklung, Zentrale Universitätsverwaltung, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Dr. Nicole Sommerschuh • Angelegenheiten der Planung und EDV, Bau- und Liegenschaften, Sicherheitswesen, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Verantwortliches Beiratsmitglied

Dr. Fritz Schaumann • Präsident der Kunststiftung NRW, Düsseldorf

„Hochschulen müssen sich stärker als bisher selbstverantwortlich organisieren und ihre eigenen Entscheidungen über effektive, effiziente und zugleich partizipative Leitungsstrukturen treffen. Deshalb sind landesgesetzliche Regelungen zur Binnenstrukturierung kontraproduktiv.“

Dr. Fritz Schaumann, Präsident der Kunststiftung NRW, Düsseldorf

I. Ist-Analyse: Welche Leitungsstrukturen haben die beteiligten Hochschulen?

Die Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen der Hochschulen in Deutschland sind sehr heterogen. Dies basiert zum einen auf den unterschiedlichen Landesgesetzgebungen, aber auch auf unterschiedlichen Traditionen und gewachsenen Strukturen. In den letzten Jahren sind zudem Veränderungen durch den Modellstatus einzelner Hochschulen, denen weiterreichende Autonomie zubilligt wurde, hinzugekommen. Beispielhaft werden nachfolgend die Leitungsmodelle der beiden Technischen Universitäten Darmstadt und München dargestellt sowie ein Vorschlag für eine neue Leitungsstruktur der TU Dresden.

An der TU Darmstadt hat der *Hochschulrat* in erster Linie beratende Funktion für Themen von grundsätzlicher Art. Darüber hinaus bestätigt er die längerfristige Strategie der Universität und spezielle Berufungsverfahren und wirkt bei der Wahl der Hochschulleitung mit. Die Ratsmitglieder tragen institutionell und individuell die Mitverantwortung für die von ihnen getroffenen Entscheidungen.

Das Modell der TU Darmstadt

Die Ratsmitglieder werden vom Staat, unabhängig von speziellen Vorschlagsrechten, berufen. Der Staat kann den Hochschulrat aufheben. Mindestens 50 Prozent der Mitglieder des Hochschulrates haben nachweislich Erfahrung aus dem Hochschulbereich. Die Mitglieder dürfen weder der Landesregierung noch der Hochschule angehören. Die Amtszeit ist auf maximal zweimal vier Jahre begrenzt.

Der Hochschulrat der TU Darmstadt hat keine geregelte Berichtspflicht, obwohl eine Berichtspflicht an den Staat (Parlament oder Ministerium) sinnvoll wäre. Der Rat ist verpflichtet, die Partizipation an der Hochschule aktiv zu unterstützen. Dies geschieht durch jährliche gemeinsame Sitzungen von Senat und Rat.

Die *Hochschulleitung* entscheidet in allen strategischen und operativen Angelegenheiten und trägt dafür die persönliche Verantwortung. Sie hat Entscheidungsbefugnisse über die strategische Leitung der dezentralen Einrichtungen, Haushalt und Mittelverteilung, Fachbereichsstruktur, Berufungen, Studienprogramme, Kooperationen auf Universitätsebene (intern und extern) und Bauangelegenheiten.

Die Hochschulleitungsmitglieder werden von der Versammlung auf Vorschlag des Rats (Präsident) bzw. des Präsidenten (weitere Präsidiumsmitglieder) gewählt. Der Präsident wird vom Ministerium ernannt. Die Hochschulleitung kann durch gemeinsames Votum von Versammlung und Rat (jeweils einfache Mehrheit) abberufen werden. Die Amtszeit ist durch eine Sollbestimmung auf maximal zweimal sechs Jahre begrenzt.

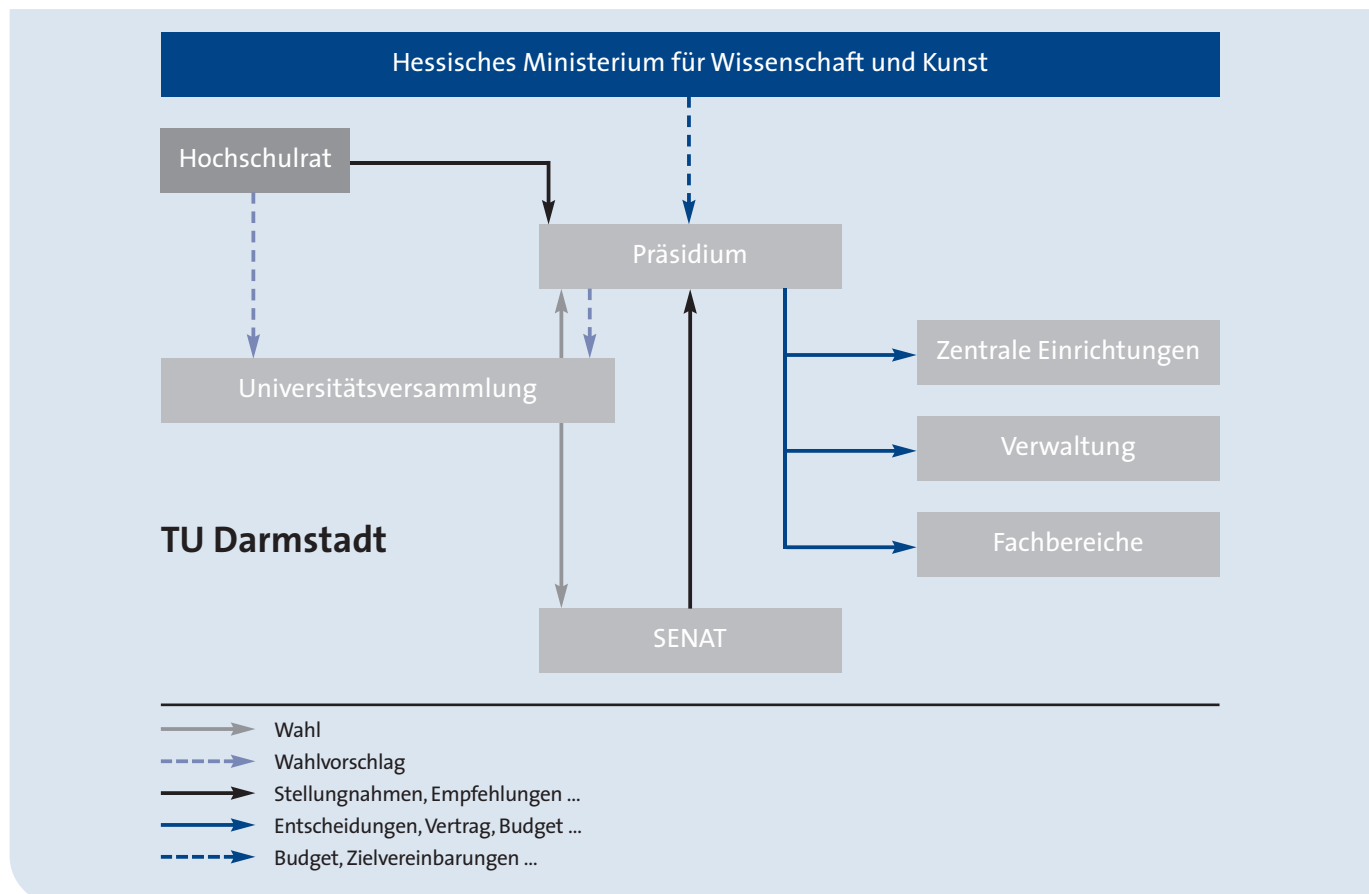
Die Hochschulleitung ist nach dem Ressortprinzip geordnet. Sie muss mindestens einmal jährlich an den Staat (Parlament oder Ministerium), an den Rat und an die Versammlung berichten. Durch jährliche Treffen mit allen Fachbereichsleitungen unterstützt die Hochschulleitung die Partizipation an der Hochschule.

Die *Universitätsversammlung* entscheidet über grundsätzliche Angelegenheiten der ganzen Hochschule (z. B. die Grundordnung) und kontrolliert die Hochschulleitung (Wahl und Abwahl). Die Entscheidungen der Versammlung (Wahl, Abwahl, Grundordnung) werden durch das Ministerium im Rahmen der Rechtsaufsicht/Genehmigung/Ernennung kontrolliert.

Die Versammlungsmitglieder werden von der Hochschule gewählt. Die Amtszeit ist derzeit unbegrenzt, sollte aber auf maximal zweimal vier Jahren begrenzt werden. Zu allen Treffen der Versammlung wird hochschulöffentlich eingeladen und alle Hochschulmitglieder haben das Rederecht.

Der *Senat* gibt Stellungnahmen und Empfehlungen an die Hochschulleitung (Mittelverteilung, Struktur, Hochschulentwicklung, Bauplanung) und entscheidet in ausgewählten akademischen Belangen (z. B. Ehrungen). Die Senatsmitglieder werden entsprechend dem in der Grundordnung festgelegten Verfahren (z. B. durch Wahl durch die Versammlung) gewählt, wobei alle Gruppen der Hochschule berücksichtigt werden müssen. Den Vorsitz im Senat hat der Präsident qua Amt, die Fach-

Abbildung 1
Leitungsmodell der TU Darmstadt



bereichsdekane sind (beratende) Mitglieder und haben Rede- und Antragsrecht. Die Senatsentscheidungen werden innerhalb der Hochschule veröffentlicht.

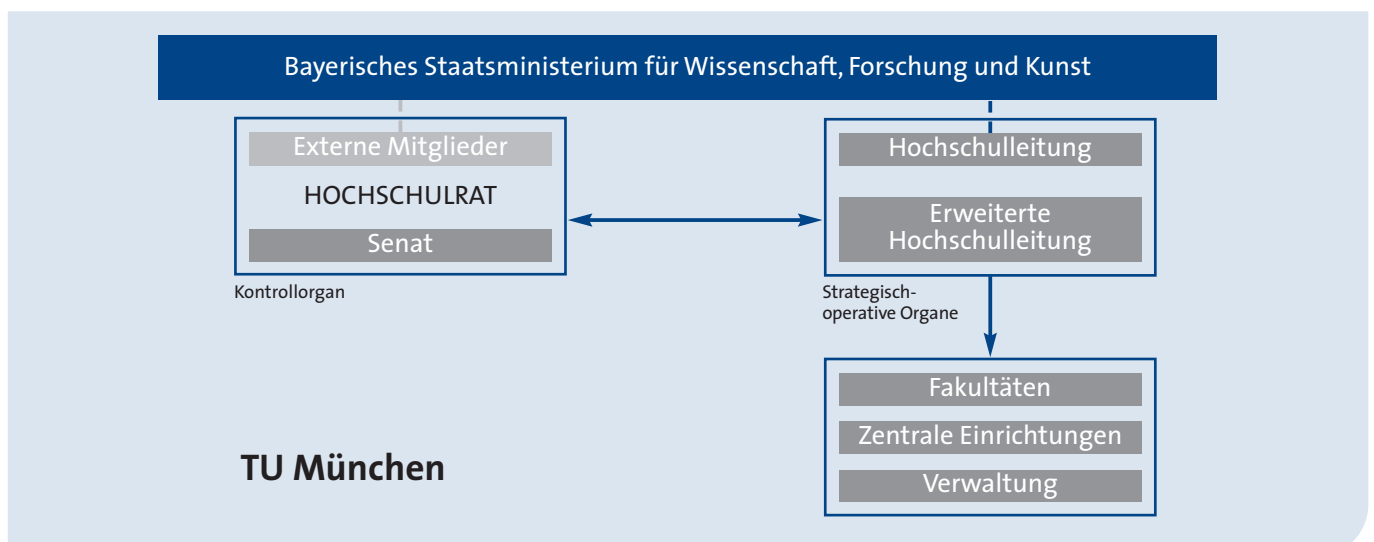
Die Leitungsstrukturen der TU München basieren auf einer klaren Trennung von strategisch-operativer Kompetenz und Kontrollfunktion. Um sich weg von der „Verantwortungslosigkeit der Gremien“ der persönlichen Verantwortung zuzuwenden, wurde die Anzahl der Hochschulgremien deutlich reduziert. Die Hochschulleitung (Präsident, vier Vizepräsidenten und Kanzler) und die erweiterte Hochschulleitung (Hochschulleitung, zwölf Dekane, Sprecher der wissenschaftlichen Zentralinstitute, Sprecher der Studiendekane, Frauenbeauftragte) verstehen sich als strategisch-operative Organe und wurden in ihrer Kompetenz erheblich gestärkt.

Das Modell der TU München

Die *Hochschulleitung* übernimmt die Zuständigkeit für die Richtlinien der Hochschulpolitik und die strategische Führung. Die erweiterte Hochschulleitung gewährleistet zum einen, dass über die kollegiale Zusammenarbeit von Hochschulleitung und Dekanen alle entscheidungsrelevanten Gesichtspunkte, insbesondere die unterschiedlichen Fächerkulturen berücksichtigt werden und zum anderen, dass durch die Mitwirkung der Dekane die Umsetzung der strategischen Entscheidungen in den Fakultäten erfolgt. Die Dekane übernehmen eine Doppelfunktion, da sie als (Mit-)Träger der Gesamtverantwortung einerseits und als Manager ihrer Fakultät andererseits agieren.

Den beiden strategisch-operativen Organen (Hochschulleitung und erweiterte Hochschulleitung) steht der *Hochschulrat* (die gewählten Mitglieder des Senats und bis zu acht externe Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur) als Kontrollgremium gegenüber, der die Funktion eines „Aufsichtsrats“ und die Aufgaben der vormals großen Versammlung übernimmt. Der Hochschulrat beschließt über die wesentlichen Angelegenheiten der Hochschule wie die Grundordnung, den Entwicklungsplan, die Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen sowie über die Gliederung der Hochschule. Der Senat als ei-

Abbildung 2
Leitungsmodell der TU München



genständiges Gremium beschränkt seine Kompetenzen auf akademische Angelegenheiten, insbesondere die Berufung von Professoren, die grundsätzlichen Fragen von Forschung und Lehre sowie die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Strukturvorschlag der TU Dresden

Die zentralen Gremien der TU Dresden werden durch das Sächsische Hochschulgesetz aus dem Jahr 1999 festgelegt. Abweichungsmöglichkeiten lässt das Gesetz praktisch nicht zu. Aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen hat das Rektorskollegium einen Vorschlag für ein künftiges Leitungsmodell an der TU Dresden erarbeitet, der im Folgenden dargestellt wird.

Zentrale Gremien sind die *Hochschulleitung* (Rektorat), der *Senat* und der *Hochschulrat*. Im Sinne einer effizienten und sachgerechten Entscheidungsfindung und Leitung sind klare Strukturen festzulegen. Die Anzahl der zentralen Gremien sollte sich daher auf einige wenige beschränken. Die Aufgaben sollten von der Hochschulleitung, vom Hochschulrat (Aufsicht) und Senat (Grundordnung, Wahl Hochschulleitung) wahrgenommen werden. Legitimation, Zusammensetzung und Zuständigkeiten müssen einander entsprechen. Die Gremien und die Gremienmitglieder müssen Verantwortung für die von ihnen getroffenen Entscheidungen übernehmen. Damit verbunden sind Kontrolle und Sanktionsmöglichkeiten. Die Zuständigkeiten und damit die Verantwortung für Entscheidungen müssen klar zuordenbar sein. In den akademischen Selbstverwaltungsangelegenheiten muss die Partizipation der Mitglieder sichergestellt werden.

Das *Rektorat* leitet die Hochschule. Es ist für alle Angelegenheiten zuständig, die nicht durch Gesetz anderweitig zugewiesen sind; es beschließt insbesondere über:

- den Struktur- und Entwicklungsplan im Benehmen mit dem Senat
- den Wirtschaftsplan und die mehrjährige Finanzplanung
- die Aufstellung des Jahresabschlusses
- die Veränderung und Belastung des Grundstücksvermögens sowie die Aufnahme von Krediten
- die bauliche Entwicklung
- die Gründung von Unternehmen oder die Beteiligung daran
- den Abschluss von Zielvereinbarungen
- die interne aufgaben- und leistungsbezogene Mittelverteilung
- die Gliederung in Fakultäten und Zentrale Einrichtungen
- die Einführung, Änderung und Schließung von Studiengängen
- die Genehmigung der akademischen Satzungen und der Grundordnung
- die Berufung von Professoren

Das Rektorat wahrt die Ordnung der Hochschule und übt das Hausrecht aus. Ihm obliegt die Rechtsaufsicht über die Gremien und Organe und über die Studentenschaft. Die Mitglieder des Rektorsrats nehmen die Aufgaben ihres Geschäftsbereichs selbstständig wahr. Der Rektor legt die Geschäftsbereiche der Prorektoren fest; in diesem Rahmen vertreten sie die Hochschule. Bei Berufungen und in Angelegenheiten von übergreifender Bedeutung entscheidet das Rektorat gemeinsam.

Der Rektor ist Repräsentant der Hochschule und vertritt diese insgesamt gerichtlich und außergerichtlich. Der Rektor hat das Eilentscheidungsrecht. Er entscheidet, in welcher Reihenfolge er im Fall seiner Verhinderung vertreten wird. Er ist

Vorsitzender des Rektorats, des Senats sowie der Ausschüsse des Senats; er kann den Vorsitz in den Ausschüssen an einen Prorektor abgeben.

Der Kanzler nimmt die Aufgaben seines Geschäftsbereichs wahr. Dazu gehört die Wirtschafts- und Personalverwaltung. In diesen Angelegenheiten können Beschlüsse nicht gegen die Stimme des Kanzlers gefasst werden, wenn diese unvereinbar mit dem geltenden Recht oder dem Haushaltsplan des Freistaates Sachsen sind. Der Kanzler ist Beauftragter für den Haushalt und Leiter der Verwaltung.

Das Rektorat besteht aus Rektor, Kanzler sowie einer in der Grundordnung festzulegenden Anzahl von Prorektoren. Die Grundordnung kann die Hauptamtlichkeit der Prorektoren vorsehen.

Der Rektor wird vom Senat auf Vorschlag des Hochschulrats gewählt. Eine Auswahlkommission erstellt einen Wahlvorschlag für den Hochschulrat. Wird auch nach einer Wiederholungswahl keiner der Vorgeschlagenen gewählt, entscheidet der Senat mit der Mehrheit von zwei Dritteln seiner Mitglieder. Der Senat kann mit einer Mehrheit von zwei Dritteln seiner Mitglieder mit Zustimmung des Hochschulrates den Rektor abwählen. Die Prorektoren werden vom Senat auf Vorschlag des Rektors aus dem Kreis der Professoren der Hochschule gewählt und abgewählt. Der Kanzler wird auf Vorschlag des Rektorats nach Anhörung des Senats vom Hochschulrat bestellt. Das Rektorat kann eine Findungskommission einsetzen.

Die Amtszeit der Hochschulleitungsmitglieder wird durch die Grundordnung geregelt. Sie sollte mindestens fünf Jahre betragen und acht Jahre nicht überschreiten. Die Amtszeit der Prorektoren ist an die des Rektors gebunden, während sie beim Kanzler länger sein sollte. Die Wiederwahl ist möglich.

Die Verantwortung wird durch die Entlastung durch den Hochschulrat geregelt. Dieser übt auch die Kontrolle über die Hochschulleitung aus, indem er den Rechenschaftsbericht entgegennimmt. Dies ist durch die Abwahlmöglichkeiten auch sanktioniert. Der Bericht über die Leistungen der Hochschule an das Ministerium bzw. das Parlament sollte im Rahmen der Zielvereinbarung erfolgen.

Die Partizipation kann in unterschiedlichen Formen sichergestellt werden, ohne dass dies einer Festschreibung bedarf. Da eine Hochschulleitung den Rückhalt ihrer Entscheidungen in der Hochschule benötigt, wird sie die Hochschulgruppen adäquat an der Entscheidungsfindung beteiligen, z. B. über eine regelmäßig stattfindende Dekaneberatung.

Der *Hochschulrat* überwacht das Rektorat in Angelegenheiten der Hochschule, die bisher als staatliche Angelegenheiten und nun als eigene Aufgaben wahrgenommen werden. Der Hochschulrat hat ein Initiativrecht für strukturelle Maßnahmen. Er beschließt über Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung und in strategischen Fragen der Hochschulentwicklung; er ist insbesondere zuständig für:

- den Vorschlag zur Wahl und Abwahl des Rektors
- die Bestellung des Kanzlers
- die Genehmigung des Struktur- und Entwicklungsplans
- die Genehmigung des Wirtschaftsplans und der mehrjährigen Finanzplanung

- die Feststellung des Jahresabschlusses, die Entlastung des Rektorats und die Bestellung des Wirtschaftsprüfers
- die Entgegennahme des Rechenschaftsberichts des Rektorats
- die Zustimmung zur Veränderung und Belastung des Grundstücksvermögens sowie die Aufnahme von Krediten
- die Zustimmung zur Gründung von Unternehmen oder zur Beteiligung daran
- die Stellungnahme zu Zielvereinbarungen
- die Zustimmung zur Grundordnung

Der Hochschulrat kann beschließen, über die Entlastung des Rektors gesondert abzustimmen. Erfolgt keine Entlastung des Rektorats oder des Rektors, kann der Hochschulrat dem Senat die Abwahl der gewählten Mitglieder vorschlagen.

Der Hochschulrat besteht aus externen, mit dem Hochschulwesen vertrauten Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft, Medizin und Politik, die vom Ministerium bestellt werden. Die Anzahl der Mitglieder des Hochschulrats legt die Grundordnung fest. Die Hälfte der Mitglieder wird auf Vorschlag des Senats bestellt. Als weiteres Mitglied bestellt das Ministerium im Einvernehmen mit dem Senat den Vorsitzenden des Hochschulrates. Die Mitglieder sind ehrenamtlich tätig und an Aufträge nicht gebunden.

Der Hochschulrat wird hier als das Gremium gesehen, das anstelle des Staates, der seine Aufgaben in die Hände der Hochschule gelegt hat, die Aufsicht übernimmt. Der Einfluss des Staates auf die Hochschule bekommt eine neue Qualität: Bei Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung, in strategischen Fragen der Hochschulentwicklung und bei der Wahl der Hochschulleitung ist die Mitwirkung des Staates über die Bestellung der Mitglieder des Hochschulrats sichergestellt. Zugleich wird so die Legitimation der Entscheidungen gewährleistet. Weitergehend wäre, die Besetzung auch mit Hochschulmitgliedern zuzulassen. Sie dürfen dann jedoch nicht, da der Hochschulrat die Hochschulleitung überwacht, zugleich Mitglied der Leitung sein.

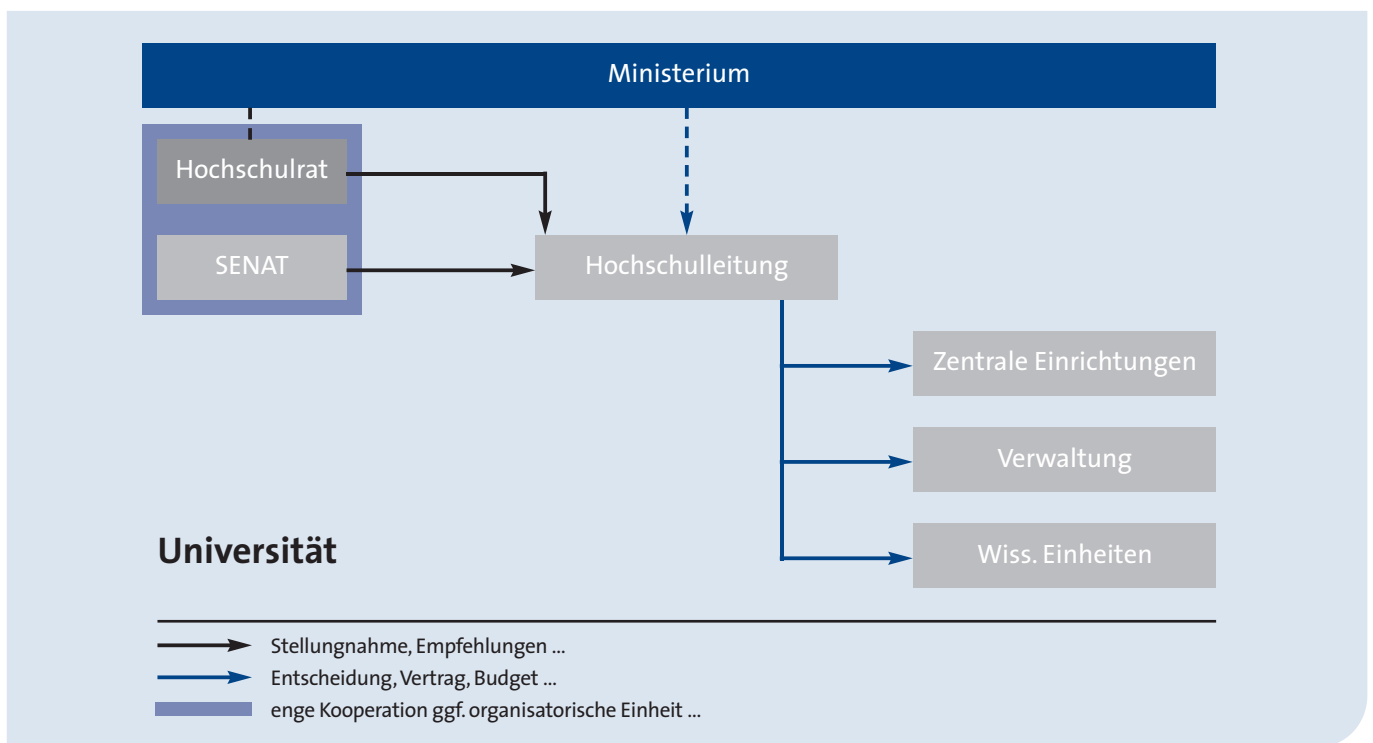
Die Amtszeit von vier bis sechs Jahren ist in der Grundordnung geregelt. Die Wiederbestellung ist möglich. Die Abberufung könnte, als Gegenstück zur Bestellung, durch das Ministerium erfolgen. Der Hochschulrat könnte im Sinne von Kontrolle und Legitimation auch verpflichtet werden, jährlich dem Landtag zu berichten.

Der *Senat* ist zuständig für:

- den Beschluss der fakultätsübergreifenden akademischen Satzungen der Hochschule und den Beschluss der Grundordnung
- die Wahl und Abwahl des Rektors und der Prorektoren
- die Stellungnahme zur Bestellung des Kanzlers
- die Stellungnahmen zu allen grundsätzlichen akademischen Angelegenheiten, insbesondere zur Errichtung, Änderung und Aufhebung von Fakultäten und Zentralen Einrichtungen sowie zur Einführung, zu wesentlichen Änderungen und zur Schließung von Studiengängen

Mitglied kraft Amtes ist der Rektor als Vorsitzender. Die Prorektoren und der Kanzler sind Mitglieder mit beratender Stimme. Weiterhin gehören dem Senat zwölf gewählte Vertreter der Mitgliedergruppen an. Die Amtszeit beträgt maximal vier Jahre. Die Wiederwahl ist möglich. Mit Blick auf die Zuständigkeiten des Senats bedarf es der Kontrolle hinsichtlich der vom Senat erlassenen Satzungen. Als Rechtsvorschrift-

Abbildung 3
Idealtypisches Strukturmodell der Hochschulleitung



ten der Hochschule bedürfen sie der Genehmigung durch die Hochschulleitung. Der Senat ist das Gremium, das die Partizipation der Mitgliedergruppen gewährleistet.

II. Perspektive: Wie könnte ein idealtypisches Hochschulleitungsmodell aussehen, wenn die Traditionen und Besonderheiten jeder einzelnen Hochschule einmal unberücksichtigt bleiben?

Jede Hochschule muss ihren spezifischen Weg finden. Ein detailliertes, starres Modell kann es nicht geben, da Autonomie nur Sinn macht, wenn die Hochschule aus sich heraus die Kraft findet, auf Basis der entwickelten Leitlinien ihre Strukturen selbst zu organisieren. Gleichwohl soll hier beispielhaft ein vereinfachtes idealtypisches Modell dargestellt werden, das den Leitlinien folgt.

Der *Hochschulrat* hat im Wesentlichen Aufsichts- und Beratungsfunktion. Entscheidungskompetenzen sollten ihm in strategischen Fragen übertragen werden. Mindestens die Hälfte der Mitglieder des Rates sollte unmittelbare Erfahrung im Hochschulbereich haben. Sie sollten weder der Landesregierung noch der Hochschule angehören. Die Amtszeit sollte begrenzt werden (z. B. auf maximal zweimal vier Jahre).

Zentrale Leitung

Der Hochschulrat sollte folgende Entscheidungsbefugnisse haben:

- Zustimmung zur längerfristigen Strategie (inkl. Profilbildung)
- Zustimmung zur mehrjährigen Finanzplanung

- Feststellung des Jahresabschlusses und Entlastung der Hochschulleitung
- Zustimmung zu außerordentlichen Berufungen
- Mitwirkung bei der Wahl der Hochschulleitung

Die Mitglieder sollten vom Land unabhängig von den hochschulspezifischen Regelungen der Vorschlagsrechte berufen werden. Das Land kann den Hochschulrat aufheben. Die Ratsmitglieder tragen institutionell und individuell die Verantwortung/Mitverantwortung für die von ihnen getroffenen Entscheidungen.

Der Hochschulrat sollte bezüglich der von ihm übernommenen Entscheidungsbefugnis gegenüber dem Staat („Eigentümergefunktion“) berichtspflichtig sein. Senat und Rat sollten als Kontrollgremien zusammenwirken. Die beiden Gremien können für bestimmte Aufgaben eine organisatorische Einheit bilden oder regelmäßig gemeinsam tagen.

Die *Hochschulleitung* entscheidet in allen strategischen und operativen Angelegenheiten und trägt dafür die persönliche Verantwortung. Das Ressortprinzip bietet sich als ein Ordnungsprinzip an. Die Amtszeit sollte begrenzt werden und eine Abwahl jederzeit möglich sein.

Zu den Entscheidungsbefugnissen können z. B. gehören:

- strategische Leitung der dezentralen Einrichtungen
- Struktur- und Entwicklungsplanung
- Haushaltsverantwortung/Mittelverteilung
- Fakultätsstruktur
- Professuren, Berufungen
- Studienprogramme
- hochschulinterne Zielvereinbarungen
- Kooperationen auf Universitätsebene intern/extern
- Bau- und Immobilienmanagement
- alle Angelegenheiten, die nicht anderweitig zugeordnet sind

Die Hochschulleitungsmitglieder werden gewählt. In der Wahl sollten sowohl Universitätsmitglieder wie Externe mitwirken. Denkbar sind gemeinsame Organe z. B. von Hochschulrat und Senat oder gestufte Vorgänge mit zugeordnetem Wahlvorschlag und Wahl in zwei unterschiedlichen (intern/extern) Organen.

Die Hochschulleitungsmitglieder tragen institutionell und individuell die Verantwortung/Mitverantwortung für von ihnen getroffene Entscheidungen. Die Hochschulleitung muss mindestens einmal jährlich an den Staat, an den Rat und an das dafür zuständige Hochschulgremium berichten. Sie ist verpflichtet, die Partizipation der Hochschule aktiv zu unterstützen, z. B. durch regelmäßige Treffen mit allen Fakultätsleitungen.

Der *Senat* gibt Stellungnahmen und Empfehlungen an die Hochschulleitung (etwa zu Mittelverteilung, Bauplanung, Hochschulentwicklung, Studienprogrammen) und entscheidet beispielsweise über akademische Angelegenheiten und Ehrungen. Im Senat sind alle Gruppen der Hochschule angemessen zu berücksichtigen. Die Entscheidungskompetenz für akademische Belange erfordert eine Mehrheit der Professorengruppe. Die Amtszeit sollte begrenzt werden (z. B. zweimal vier Jahre).

Strategische Steuerung



Technische Universität München

Seit 1999 weht an der Technischen Universität München (TUM) ein frischer Wind. Den brachte eine Experimentierklausel im damaligen Bayerischen Hochschulgesetz, die der TUM erlaubte, ihre Leitungsstrukturen umzukrempeln. Sie machte von der neuen Freiheit reichlich Gebrauch und schuf zum Beispiel als zentrales strategisches Gremium eine aus den Dekanen und dem Hochschulpräsidium bestehende „Erweiterte Hochschulleitung“, außerdem einen Verwaltungsrat, der die Hochschulleitung kontrolliert. Der unternehmerische Weg der Elite-Universität gilt als Erfolg – wesentliche Teile des Modells finden sich im Bayerischen Hochschulgesetz wieder, das 2006 verabschiedet wurde.

Mit der Trennung von strategisch-operativer Kompetenz auf der einen und Kontrollfunktion auf der anderen Seite hat sich an der TU vor allem die Aufgabe des Präsidenten gewandelt. „Früher hat ein Universitätspräsident ein bisschen regiert, ein bisschen kontrolliert sowie Zeugnisse und Dienststreisanträge unterschrieben“, erinnert sich der seit 1995 amtierende Präsident Prof. Dr. Wolfgang Herrmann. Heute ist er wie ein Vorstandsvorsitzender für die strategische Steuerung der Hochschule verantwortlich. Dieser Bereich lag bislang brach: Für eine Strategie fühlte sich in der Vergangenheit in der von Gremien dominierten Universität niemand zuständig. Deshalb gab es keine Profil gebende Hochschulentwicklung.

Er sei, so definiert Herrmann seine Präsidentenrolle, ein „wissenschaftlicher und struktureller Vordenker, der kein Besessener sein möchte“. Diese Freiheit will er nützen: „Wenn ich globale wissenschaftliche Entwicklungen entdecke, auf die wir hier an der TUM noch nicht aufmerksam geworden sind, kann ich die Diskussion anzetteln, ob das an der TUM ein neuer Forschungsschwerpunkt werden kann“, sagt er. So erkannte Herrmann zum Beispiel Ende der 90er-Jahre, dass die TU eine eigenständige Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät braucht. „Die damalige Wirtschafts- und Sozialwissen-



Ob im großen Hörsaal oder im kleinen Seminarraum – den Studenten der TU München wird bei der Lehre eine hohe Qualität geboten.

schaftliche Fakultät, in der Sport-, Geistes- und Wirtschaftswissenschaften sowie die Lehrerausbildung unter einem Dach vereinigt waren, war so heterogen, dass sie niemals eine Eigendynamik entwickeln konnte, entsprechend gering war das Ansehen“. Dies änderte sich rasch: Herrmann konzipierte die Umstrukturierung, organisierte die benötigten Lehrstühle und konnte so 2002 die neue Fakultät eröffnen.

Mehrwert bringt Akzeptanz

Die Rekrutierung von Professoren und Berufungsverhandlungen hat der TU-Präsident zur Chefsache erklärt – die mehr als 420 TU-Professoren kennt er alle persönlich. Das sei enorm wichtig, gerade in Umbruchsphasen einer Hochschule. Herr-

mann: „Wenn ich Konzepte und Ideen umsetzen will, muss ich kommunizieren können, nach innen und nach außen. Kann ich gut vermitteln, dass die Neuerung einen Mehrwert für alle hat, bekomme ich auch die Akzeptanz von denjenigen, denen ich etwas wegnehmen muss“.

Den Rücken hält ihm dabei ein Referentenstab frei. „Sehe ich, dass die Zielvereinbarungen mit den Fakultäten gut laufen, will ich mich in die Details dort gar nicht mehr einmischen“, sagt Herrmann. Dies sei gelebte Subsidiarität. Zudem gewinne er Zeit, die er für weitaus wichtigere Aufgaben nutzen will, etwa für das Fundraising: „Dies ist in Deutschland immer noch sehr mühsam, aber zur Verbreiterung unserer finanziellen Basis entscheidend wichtig“.

Die Senatsmitglieder werden entsprechend dem in der Grundordnung festgelegten Verfahren gewählt. Sie tragen institutionell die Verantwortung/Mitverantwortung für von ihnen getroffene Entscheidungen/Beschlussergebnisse. Die Senatsentscheidungen werden innerhalb der Hochschule veröffentlicht. Der Senat ist verpflichtet, die Partizipation der Hochschule aktiv zu unterstützen.

Dezentrale akademische Ebene

Durch die Deregulierung und nachfolgend zwangsläufig hochschulinterne Dezentralisierung nimmt auch die dezentrale Personal-, Kosten- und Ergebnisverantwortung erheblich zu. Die Notwendigkeit zur weiteren Optimierung des Ressourceneinsatzes und Professionalisierung des Personals steigt. Ferner sind Organisationsformen anzulegen, welche die Optionen zu Partizipation und Gestaltung und damit die Motivation des einzelnen Mitarbeiters erhöhen.

Als Konsequenz daraus muss die Ressourcenzuordnung zu einzelnen Professuren abnehmen und zunehmend Raum für Modelle der gemeinschaftlichen Ressourcennutzung in moderneren wissenschaftlichen Organisationsformen geschaffen werden, z. B. durch den Zusammenschluss der Personal- und Sachressourcen in mehr unternehmerisch handelnden Einheiten mit gemeinsamer strategischer Zielbildung in Lehre und Forschung, gemeinsamer Nutzung von Ressourcen und gemeinsamer Ergebnisverantwortung.

Die Dekane sollten größtmögliche Autonomie haben und alle administrativen Maßnahmen im Rahmen der von der Hochschulleitung und der Grundordnung zugeordneten Kompetenzen verantworten. Sie entscheiden zum Beispiel über die fakultätsinterne Mittelverteilung (Personal-, Sachmittel, Räume) und Strukturierung. Die Entscheidungen der Fakultäten werden der Hochschulleitung übermittelt.

Die Leitungen weiterer hochschulinterner Strukturierungen (wie z. B. Studienbereiche, Graduiertenschulen, Forschungsschwerpunkte) verantworten alle spezifischen Maßnahmen im Rahmen der von der Hochschulleitung (ggf. Fakultätsleitung) und der Grundordnung zugeordneten Kompetenzen. Sie entscheiden z. B. über die interne Aufgabenverteilung und Strukturierung.

Die Dekane werden entsprechend dem in der Grundordnung festgelegten Verfahren (z. B. durch Wahl durch den Fakultätsrat und Bestätigung durch die Hochschulleitung) gewählt. Der Dekan hat den Vorsitz des Fakultätsrats. Alle Fakultätsmitglieder können beratende Mitglieder im Fakultätsrat werden und haben dort Rede- und Antragsrecht.

Um die notwendige Führungskontinuität bei der Umsetzung der strategischen Ziele der Einrichtung sicherzustellen, sollten die Leitungsfunktionen dezentraler akademischer Einheiten möglicherweise nach wie vor befristet, aber nicht mehr im kurzfristig roulierenden Turnus wahrgenommen werden. Auf Fakultätsebene ist die Einsetzung hauptamtlicher Dekane zu prüfen, um die Effizienz der Dekanate zu verbessern und Entscheidungskompetenzen verstärkt auf dieser Ebene ansiedeln zu können.

Um weiterhin Lehre und Forschung als Kernaufgabe wahrnehmen zu können, brauchen Professoren in Leitungsfunktionen wissenschaftlicher Einrichtungen Unterstützung durch qualifizierte Mitarbeiter. Dabei kommt drei Arbeitsgebieten in der Geschäftsführung erhebliche Bedeutung zu:

1. Kaufmännische Geschäftsführung (Ressourcen-, Finanz- und Personalmanagement, Organisation und Infrastruktur)
2. Lehr- bzw. studiengangsbezogene Geschäftsführung (Studiengangsplanung, Betreuung von Graduiertenschulen, Gestaltung von Auswahlverfahren etc.)
3. Forschungsbezogene Geschäftsführung (Koordination von Drittmittelanträgen – vor allem bei Verbundanträgen und -projekten, Betreuung von Forschungsnetzwerken, Gestaltung und Organisation wissenschaftlicher Veranstaltungen, wissenschaftsorientierte Öffentlichkeitsarbeit, etc.)

III. Eckpunkte: Welchen Prinzipien sollten die Prozessabläufe in einer deregulierten Hochschule folgen?

Die Leitungsstrukturen folgen keinem Selbstzweck, sondern sollen letztlich dafür sorgen, dass die einzelnen Prozesse effektiv und effizient durchgeführt werden. Aus der Analyse von einzelnen Prozessen (Einsetzen und Amtszeiten der Hochschulleitung, Berufung eines Professors, Renovierung eines Hörsaals, vom Studienbewerber bis zum Ehemaligen, Beschaffung einer Computerinfrastruktur an einem Arbeitsplatz) lassen sich drei allgemeine Empfehlungen ableiten:

1. Klare Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten festlegen
2. Klare Zuständigkeiten und Ansprechpartner nach innen und außen kommunizieren (Transparenz)
3. Entscheidung und Finanzierung koppeln

Bei Serviceeinrichtungen sollten folgende Faktoren Berücksichtigung finden:

- One face to the Customer
- funktionale Einschichtigkeit
- Zielsetzung: schnelle, qualitativ hochwertige Bearbeitung (z. B. Schadensbehebung bzw. Bedarfsermittlung)
- Kombination/Abwägung von klarem standardisiertem Vorgehen mit ausreichender Berücksichtigung individueller Nutzeranforderungen

Aus der Analyse der vorhandenen Prozesse und der Entwicklung „idealer“ Prozessabläufe ist die Notwendigkeit der Verknüpfung mit den zentralen Leitungsstrukturen offensichtlich geworden: Die interne (Verwaltungs-)Organisation muss so entwickelt und gesteuert werden, dass der Anspruch einer prozessorientierten Bearbeitung sichergestellt wird. Dazu sind in allen Prozessen die Verantwortlichkeiten der Leitungsstrukturen (zentral und dezentral) klar zu definieren. Die Analyse hat gezeigt, dass die verschiedenen Prozesse nicht durch entsprechende Strukturen eins zu eins abgebildet werden können, ohne die vorhandenen Grenzen der Ressourcen zu sprengen.

Gleichwohl sollte daraus nicht gefolgert werden, dass die Prozesse unabhängig von den Verwaltungsstrukturen beliebig optimiert werden können. Die Leitungen (zentral wie dezentral) müssen in die Lage versetzt werden, die internen Strukturen unter Berücksichtigung von strategischen Prioritäten zu definieren. Die durch Autonomie entstandenen Freiräume hinsichtlich der Möglichkeit zur Gestaltung von Strukturen sollten auch genutzt werden, um im Sinn institutioneller Ziele und Prioritäten ideale Prozessabläufe zu ermöglichen.

Beispielhaft soll dies anhand von einem Prozess beschrieben werden, der für die Hochschulen von essenzieller Bedeutung ist: die Implementierung der Hochschulleitung.

Hochschulen sind Einrichtungen, die in besonderem Maße auf das Engagement ihrer Mitarbeiter, und dort besonders des wissenschaftlichen Personals, angewiesen sind. Deshalb sollte die Hochschulleitung von ihrem Erfolg „abhängen“. Daraus wurde in Deutschland in der Vergangenheit gefolgert, dass die Hochschulleitungen von der Hochschule gewählt werden müssen. Für diese Wahl von innen spricht die damit erreichbare Identifikation der Hochschulmitglieder mit der Hochschulleitung. Auf der anderen Seite hat schon Max Weber in seinem Buch „Wissenschaft als Beruf“ von der begrenzten Effektivität einer Kollegialwahl gesprochen. Der Wahl von innen steht das Modell aus dem Bereich der Wirtschaftsunternehmen gegenüber, bei denen die Leitung von außen, nämlich vom Aufsichtsrat eingesetzt wird. Im Hochschulbereich hat sich die exklusive Zuständigkeit des (externen) Hochschulrats zwar in amerikanischen Universitäten durchaus bewährt, für Deutschland ist aber der Nachteil der geringeren internen Akzeptanz nicht zu vernachlässigen. Eine „duale“ Prozedur, bei der externe und interne Willensbildung kombiniert werden, erscheint besonders zielführend.

Darüber hinaus ist die zeitliche Befristung der Amtszeiten der Hochschulleitung ein wesentlicher Punkt. Hier wurde in der Vergangenheit in Deutschland immer von festen für alle Hochschulen gültigen Amtszeiten ausgegangen. Je nach Bundesland wurden unterschiedliche Amtszeiten und verschiedene Regelungen hinsichtlich der Wiederwählbarkeit definiert. Aus Hochschulsicht können Amtszeiten unterhalb von fünf Jahren – unter Berücksichtigung der hohen Anforderungen an Hochschulleitungen – nicht zufriedenstellen. Ansonsten sollten keinerlei Regelungen getroffen werden. Die Hochschule bzw. das Wahlgremium müssen wissen, welche Amtszeit im Einzelfall richtig ist. Es erscheint zweckmäßig, für die verschiedenen Mitglieder der Hochschulleitung die Amtszeiten abzustimmen.

3

Zur Qualitätsentwicklung und -sicherung

Wie ist ein System der Qualitätsentwicklung und -sicherung an Hochschulen zu gestalten?

Leiterin der Arbeitsgruppe

Prof. Dr. rer. soc. Elisabeth Wacker • Lehrstuhl für Rehabilitationssoziologie, Technische Universität Dortmund

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Rudolf A. Bauer • Leiter der Stabsstelle Qualitätsmanagement, Technische Universität München

Dr. Matthias Kreysing • Leiter der Stabsstelle Controlling, Georg-August-Universität Göttingen

Dr. Ludwig Kronthaler • Direktor des Ressourcenmanagements, European Space Agency, ehemals Kanzler der Technischen Universität München

Dr. Ulrich Löffler • Leiter der Abteilung Studium und Lehre, Georg-August-Universität Göttingen

Claudia Meijering • Referentin des Kanzlers, Technische Universität München

Andreas Raggautz • Leiter der Stabsstelle Leistungs- und Qualitätsmanagement, Universität Graz, Österreich

Dr. Andreas Stich • Leiter des Dezernats für Hochschulplanung und Controlling, Technische Universität Dortmund

Elisabeth Sundermann • Leiterin des Dezernats I Grundsatzangelegenheiten: Lehre, Weiterbildung, Qualitätssicherung, Technische Universität Darmstadt

Dr. rer. soc. habil. Rainer Wetzler • Geschäftsführer der Carl von Linde-Akademie, Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität München

Frauke Winkel • Stabsstelle Qualitätsmanagement, Technische Universität München

Verantwortliches Beiratsmitglied

Dorothee Dzwonnek • Generalsekretärin der Deutschen Forschungsgemeinschaft, Bonn

„Um Qualität zu erreichen und zu sichern, will der Status von Freiheit und Selbstverantwortung geübt und mit eigenen Instrumenten systematisch unterstützt werden. Qualität dient dem Studienerfolg der Studierenden, der Zufriedenheit der Lehrenden, rechtfertigt die staatliche Mittelzuweisung und schafft gesellschaftliche Akzeptanz. Diese Zweckbestimmung macht schnell deutlich, welchen Stellenwert ein integriertes Qualitätsmanagement einnimmt.“

Dorothee Dzwonnek, Generalsekretärin der Deutschen Forschungsgemeinschaft, Bonn

I. Ist-Analyse: Wo stehen die Hochschulen im Bereich des Qualitätsmanagements?

Die deutsche Hochschullandschaft mit weit über 300 Hochschulen stellt sich aufgrund der unterschiedlichen Hochschularten, aber auch aufgrund erheblicher Differenzen in Größe, fachlicher Ausrichtung, Umfeld und Ausstattung der Hochschulen sehr heterogen dar. Der Versuch, den Hochschulen bundesweit ein „gleiches Maß“ zu geben, steht einerseits in Spannung zu föderalem Wettbewerb und entsprechenden Interessen und ist andererseits ein Instrument der „Gleichmachelei“, dessen qualitätsförderliche Wirkung infrage steht. Denn die gewünschte Qualität der Hochschulen und deren nationale wie internationale Sichtbarkeit entstehen gerade durch die im Wettbewerb entwickelte Vielfalt und eigenständige Profile. Insofern sind Spielräume zur Selbstgestaltung der Hochschulen (inklusive der Wahl ihrer Mitglieder und der Art ihres Einsatzes und ihrer Entlohnung, der Wahl ihres Studien- und Forschungsprofils sowie ihrer Studierenden) die Basis einer Qualitätsförderung. Weitere Autonomiegewinne fördern Hochschulentwicklungserfolge.

Ungeachtet dessen und obwohl seit Langem in Programmen, Qualifikationsmaßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit ein entsprechendes Vorgehen propagiert wird, ist an den Hochschulen selbst das Bewusstsein für die Bedeutung und den Bedarf eines hochschuleigenen umfassenden integrierten Qualitätsmanagements, das Autonomieräume flankiert, bislang wenig entwickelt. Infolgedessen fehlen weitgehend noch breite Erfahrungen mit der Implementierung und dem Einsatz entsprechend umfassender Qualitätsmanagementsysteme in Deutschland. Vielmehr steht Qualitätsmanagement (QM) an Hochschulen oft im Verdacht eines nutzlosen oder gar schädlichen Instrumentariums. Neben Motivationsproblemen und Unkenntnis hemmen bestehende staatliche Regulierungen, wie Kapazitätsverordnung, curriculare Normwerte, Lehrverpflichtungsverordnungen, Personalverordnungen und Studienplatzvergaberichtlinien die autonome Steuerung der Hochschulen.

Trotz ihrer Abhängigkeit von einer regulierenden Umwelt und relativ fest gefügten Rahmenbedingungen ist der Weg der Hochschulen zu einem eigenständigen Qualitätsmanagement aber bereits vorgezeichnet und wird – je nach Entwicklungs- und Bewusstseinsstand mehr oder weniger nachdrücklich und mehr oder weniger konservativ oder veränderungsfreudig – von allen Hochschulen angesteuert. Hierbei wirken als Prozessbeschleuniger der Bolognaprozess und die in den meisten Bundesländern eröffnete Möglichkeit, Studienbeiträge zur Verbesserung der Qualität der Lehre zu erheben und einzusetzen. Sowohl die grundlegende Umgestaltung der Studiengänge als auch die Beteiligung der Studierenden an Kosten zwingen die Hochschulen dazu, Qualität offenzulegen. Die Studierenden als Kunden haben berechnete Erwartungen an ein gutes Studienangebot. Neben einer adäquaten fach-

wissenschaftlichen Ausbildung erwarten sie von den Hochschulen zugleich Chancen zur persönlichen Bildung und Entwicklung von Schlüsselqualifikationen (vgl. BMBF 2005, 13 ff., 21 ff. sowie 39 ff.) sowie Unterstützung beim Übergang ins Berufsleben. Bei den ambitionierteren Hochschulen beschleunigt die „Elite“-Offensive des Bundes und der Länder als zusätzlicher Katalysator das Bestreben, ihre Qualität unter Beweis zu stellen. In die Gruppe der Spitzenhochschulen können daher nur jene Hochschulen vordringen und sich dort dauerhaft behaupten, die im Sinne eines integrierten Hochschulqualitätsmanagements nachhaltig Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung in Forschung, Lehre und Organisation vor- und nachweisen können.

II. Perspektive: Wie wirken Vision, Leitbild und Profilbildung als Elemente eines integrierten Hochschulqualitätsmanagements (HQM) und welche Instrumente können eingesetzt werden?

Die Vision einer Organisation beschreibt, wie sie sich selbst in weiterer Zukunft sieht. Aus ihr werden geeignete Strategien und Ziele abgeleitet, die zum gewünschten Erfolg führen und zur Profilbildung der Organisation beitragen sollen. Oftmals wird die Vision in einem Leitbild verankert. Ein schriftlich fixiertes Leitbild benennt die relevanten Eckpunkte, die den Weg in die Zukunft vorzeichnen und nach denen die strategischen Ziele ausgerichtet sind. Aus der Vision leiten sich somit Mission und Konzept ab sowie ein entsprechender Entwicklungsplan für die operative Umsetzung. Die Kommunikation von Vision und Mission in die Organisation hinein und gegenüber den Anspruchsgruppen ist ein elementarer Bestandteil für den gelingenden zielgeleiteten (Reorganisations-)Prozess.

Die Hochschulen definieren und gewichten also jeweils vor dem Hintergrund ihrer Spezifika und nach ihrem Profil Qualitätskernziele, die sie realisieren wollen. Mit der Kommunikation ihres Profils und ihrer Mission positionieren sich die Hochschulen erkennbar für Kunden und Stakeholder. Im Bereich der Lehre orientieren sich Qualitätsziele an den im Bolognaprozess vereinbarten „Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area“. In Lehre und Studium bieten die Hochschulen die Gewähr, dass ihre Absolventen verlässlich die kommunizierten Kompetenzprofile in angemessenen Zeiträumen aufbauen können.

Im Bereich der Forschung wirken die Hochschulen auf möglichst große Freiheit und ein förderliches Umfeld hin. Sie definieren ihre Forschungsfelder und deren Einbettung in interne und externe Kooperationsbeziehungen so, dass sie für Wissenschaftler und wissenschaftlichen Nachwuchs attraktiv sind und sich somit ihre Entwicklungsperspektiven mit dem Profil der Hochschule decken.

Die alle Aufgaben in Lehre, Forschung und Weiterbildung unterstützenden Prozesse in der Organisation gestalten die Hochschulen selbst effizient und serviceorientiert.

Durch den Diskurs und die Reflexion über Strategie, Bildungs- und Forschungsinhalte stellen die Hochschulen selbst sicher, dass ihr gesellschaftlicher Bildungsauftrag ausgewogen, zukunftsorientiert und verantwortungsvoll erfüllt wird. Die Konkretisierung von Visionen in Strategien und Ziele ist dabei als kontinuierlicher Prozess zu verstehen.

Um diesen zielgeleiteten Prozess jeweils in der gesamten Hochschule zu implementieren und zu verstetigen, nutzen die Hochschulen ihr Steuerungspotenzial, dessen wichtiger Bestandteil ein HQM ist.

Gesamt- und Teilkonzeption, Prozesse und Ressourceneinsatz, interne Richtlinien und Informationssysteme sind dabei in den Hochschulen so angelegt und integriert, dass eine optimale Zielerreichung möglich ist.

Ein Repertoire an Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumenten ist den Hochschulen bekannt. Aus diesem „Werkzeugkasten“ wählen sie die Instrumente, die zu den jeweils unterschiedlichen Zielen passen und in unterschiedlicher Kombination zum Einsatz kommen können. Die Auswahl folgt der Maßgabe einer für die jeweilige Hochschule hilfreichen und sinnvollen Lösung. Beispielsweise kann die Entscheidung, sich von Detailsteuerungsaufgaben im Bereich der Studiengangakkreditierung „freikaufen“ zu wollen, dazu führen, die geeigneten und akzeptierten Instrumente für eine Systemakkreditierung einzusetzen.

Abbildung 1
Instrumente für Kernprozesse

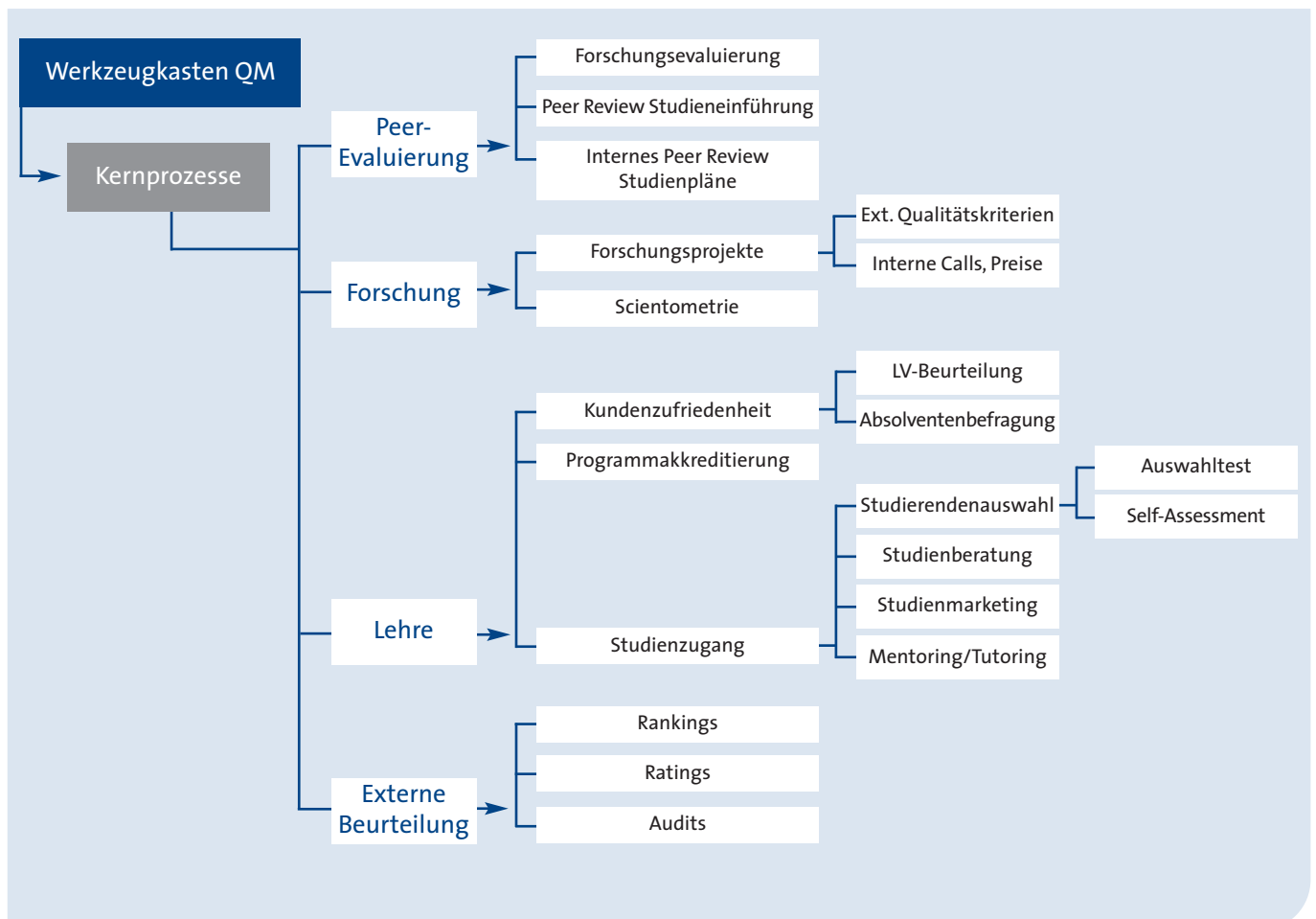


Abbildung 2
Instrumente für Steuerungsprozesse

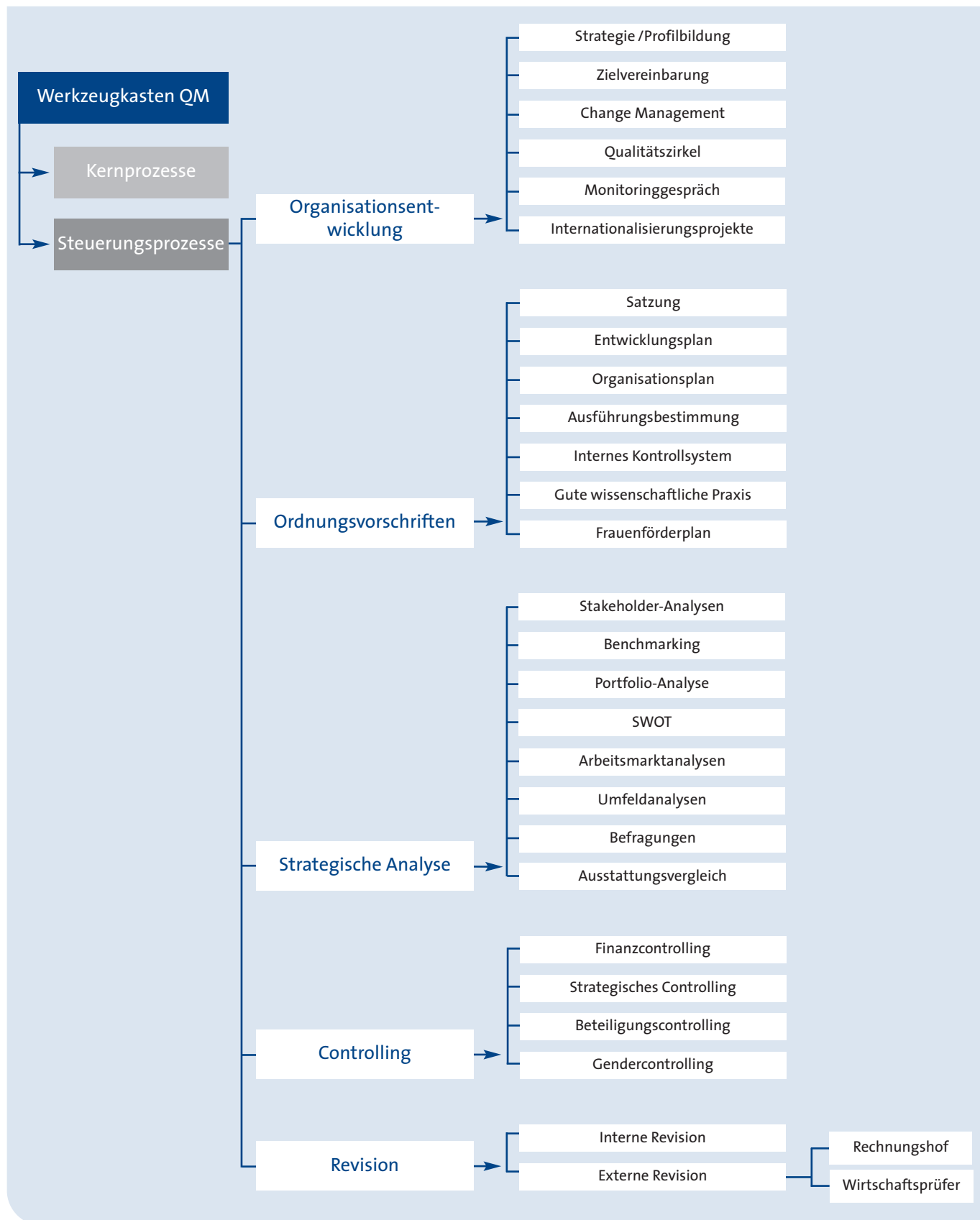
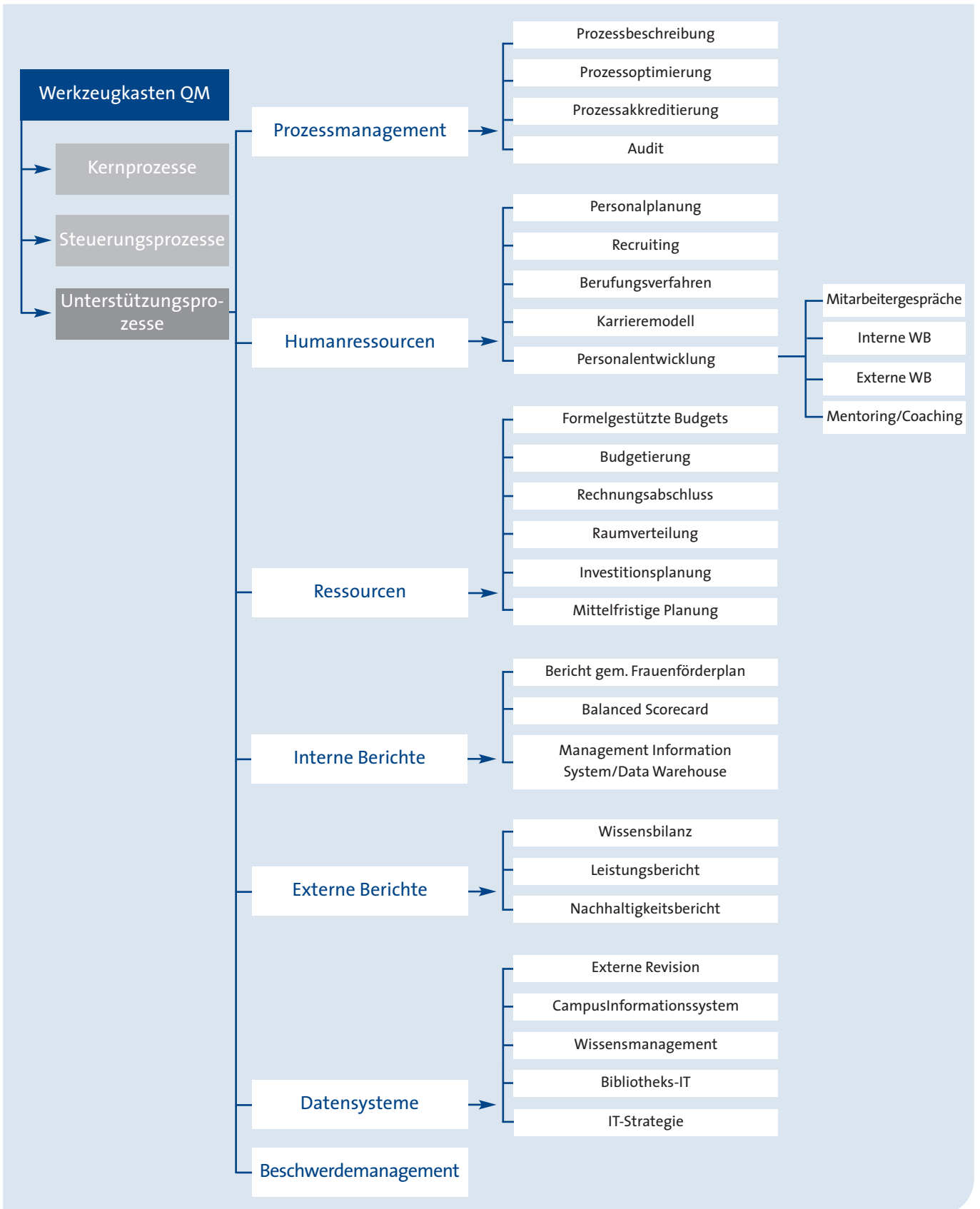


Abbildung 3
Instrumente für Unterstützungsprozesse



Als QM-Tools an Hochschulen bedeutsam sind

- Instrumente für Kernprozesse (Abbildung 1)
- Instrumente für Steuerungsprozesse (Abbildung 2)
- Instrumente für Unterstützungsprozesse (Abbildung 3)

In den Schaubildern ist ein aus Hochschulen bekanntes Repertoire genannt und zugeordnet. Zusätzlich oder alternativ (vgl. SUK – CUS 2006: das „Schweizer Modell“) gibt es auch Qualitätssicherungsmodelle, die als „Qualitäts-Tool“ vorrangig auf Diskurse setzen, die von der Hochschulleitung geführt werden. In Österreich dominiert die Wissensbilanz als Kerninstrumentarium (vgl. UG 2002).

III. Eckpunkte: Wie soll ein integriertes Qualitätsmanagement an Hochschulen konzipiert und implementiert werden?

1. Grundverständnis HQM

Im Grundsatz umfasst ein Hochschulqualitätsmanagementsystem (HQM) sämtliche Handlungsfelder und Kernbereiche der Hochschule (Lehre und Studium, Forschung und Nachwuchsförderung, akademische Weiterbildung und Wissenstransfer) sowie die Unterstützungsbereiche (Organisation und Verwaltung). Für alle Handlungsfelder und Kernbereiche sind die Qualitätsdimensionen (Konzeptqualität, Strukturqualität, Prozessqualität, Ergebnisqualität und Wirkungsanalyse) relevant. Sie werden so weitgehend wie nötig und möglich, hochschulweit durch ein HQM synchronisiert und redundanzfrei gehalten.

HQM umfasst alle Aktivitäten (Prozesse, Maßnahmen, Instrumente) und Strukturen, die zur strategieorientierten Steuerung der Hochschule beitragen. Es fokussiert Aktivitäten und Maßnahmen, die die Wirksamkeit im Sinne einer Qualitätsverbesserung bezogen auf gesetzte Ziele erwarten lassen.

2. Dimensionen der Hochschulqualität

Die Hochschulen sind in ihrem Wesen Dienstleistungsorganisationen. Die Qualität ihrer Leistungen ist das Ergebnis eines komplexen Faktorengefüges. Um dazu einen systematischen Zugang zu öffnen, wird die Gesamtqualität von Hochschulen in verschiedenen Teilsystemen bzw. -aspekten betrachtet. Mögliche Wirkfaktoren zeigen sich in den nachfolgenden Qualitätsdimensionen.

2.1 Konzeptqualität

Qualität ist relativ zu angestrebten Zielen. Daher beginnt QM mit Zieldefinitionen, die aus Vision und Mission einer Organisation bzw. konkretisiert von deren Entwicklungsplan abgeleitet werden. Entsprechend bestimmen solche strategischen Ziele die konkreten Handlungen der Hochschulen (beispielsweise eine Position unter den europäischen Top-10-Hochschulen zu erringen). Die strategischen Ziele werden in einem Konzept niedergelegt, das den erforderlichen Level in den Kernaufgabenfeldern bestimmt (bei der Lehre beispielsweise die inhaltliche Qualität und Qualitätsziele der Studiengänge, die fachliche Aktualität und das Niveau der Lehre, die qualitative und quantitative Passung ihrer Absolvierenden für einen Abnehmermarkt sowie die Güte der Vermittlung der Lehrinhalte; bei der Forschung beispielsweise der jeweilige Rang in der nationalen bzw. internationalen Scientific Community und bei ihren spezifischen Messinstrumentarien). Zusätzlich regeln die Hochschulen ihre Organe, Einheiten und Kompetenzverteilung im Sinne einer optimierten Steuerbarkeit nach den Grundsätzen von Subsidi-



Mittelvergabe nach Leistung in Forschung und Lehre

Georg-August-Universität Göttingen

Finanzielle Mittel nach Leistung zu vergeben, egal ob in Forschung oder Lehre, wird seit jeher an Hochschulen heiß diskutiert. Allerdings: Wer über Leistungen in Forschung und Lehre Transparenz herstellen und deren Qualität steigern möchte, kommt nicht umhin, diese messbar zu machen.

Genau das hat die Georg-August-Universität Göttingen jetzt umgesetzt: Seit dem Sommer 2006 vergibt jede Fakultät in einem transparenten Verfahren mindestens ein Prozent des jeweiligen Fakultätsbudgets an Professoren mit besonders guten Forschungsergebnissen. Ausschlaggebend sind dafür zwei Parameter, die in einer von den Fakultäten festgelegten Gewichtung nach einer Wertungsskala zu einer Punktezahl addiert werden: Zum einem fließen in die Gesamtzahl Punkte ein, die Professoren für verausgabte Drittmittel bei unterschiedlich bewerteten Institutionen erhalten; zum anderen jene Punkte, die die Hochschullehrer für Veröffentlichungen von Monografien und Artikeln in Abhängigkeit von der Qualität der Publikationsorgane bekommen.

Zeitraubenden fachübergreifenden Diskussionen ging die Universität, deren Präsidium die Einführung der leistungsorientierten Mittelvergabe im Jahr zuvor beschlossen hatte, dank eines cleveren Schachzugs aus dem Weg: Die Fakultäten sollten selbst entscheiden, wie sie fachintern in einem Punktesystem unterschiedliche Drittmittelgeber und Veröffentlichungen bewerten; also zum Beispiel ob eine Veröffentlichung einer Monografie hochwertiger ist als ein Beitrag in einer wissenschaftlichen Fachzeitung. Die Forschungsleistung des Professors und seiner Arbeitsgruppe, so die Vorgabe der Hochschulleitung, sollte sich dann in etwa gleichmäßig aus den Drittmitteln und den wissenschaftlichen Publikationen der zurückliegenden drei Jahre zusammensetzen.

Für die Forscher ist das Leistungsprinzip durchaus attraktiv. Grund: Unter dem Fakultätsbudget verstehen die Göttinger neben den üblichen Sachmitteln auch die



Professoren, die besonders gute Forschungsergebnisse erzielen und publizieren, stehen in Göttingen bei der Budgetvergabe besser da als ihre Kollegen.

Personalmittel. „Ein echter Anreiz für die Forscher“, meint Dr. Matthias Kreysing, Leiter der Stabsstelle Controlling, „denn so wird insgesamt mehr als eine Million Euro nach Leistungskriterien für eine gute Forschung verteilt“.

Gute Leistungen honorieren

Ohne Komplikationen verlief die Einführung dennoch nicht. Zum einen aus technischer Sicht, weil Daten aus den vorhandenen Systemen auf die neue Software übertragen werden mussten; zum anderen, weil einige Fächer aufgrund fehlender Erfahrung Schwierigkeiten hatten, ihre Bewertungskonzepte zu entwickeln. Mittlerweile sind diese Anfangsprobleme passé.

Um neben der Forschung nun auch noch gute Leistungen in der Lehre zu ho-

norieren, läuft in Göttingen derzeit parallel das Projekt „Leistungsorientierte Mittelvergabe in der Lehre“. Dafür hatte eine vom Präsidium eingesetzte Arbeitsgruppe ein erstes Konzept vorgelegt, das derzeit an der Fakultät für Physik sowie an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät erprobt wird.

Es sieht vor, dass Lehrleistungen über die beiden Parameter „Leistungsumfang“ und „Qualität“ erfasst werden sollen. Während beim Leistungsumfang die Zahlen der Lehrveranstaltungsstunden, der Prüfungen und Abschlussarbeiten einfließen, wird die Qualität der Lehre von Studierenden mittels Fragebögen beurteilt. Verläuft der Modellversuch erfolgreich, soll die leistungsorientierte Mittelvergabe in der Lehre in allen Fakultäten eingeführt werden.

diarität und Verantwortung der Entscheidungsträger, Autonomie und Beweglichkeit der Teileinheiten sowie Information und Kommunikation aller Hochschulmitglieder.

Die Hochschulen definieren von Anfang an Erfolgsparameter für ihre Prozesse (beispielsweise beim Immatrikulationsverfahren die Studierendenzufriedenheit, bei Berufungsverfahren deren Dauer und Ergebnis, bei Studiengängen Drop-out-Quoten, Verlaufszeiten, Absolvierendenquoten oder Aufnahme und Verbleib im Arbeitsmarkt, bei der Forschung Drittmittelquoten und Drittmittelgeber und/oder Publikationsparameter, Wissenschaftspreise, transdisziplinäre Vernetzungen etc.). Um entsprechende Parameter zur Qualitätsentwicklung nutzen zu können, kennen die Hochschulen diese wesentlichen Faktoren (beispielsweise im Bereich des Studiums den relevanten Markt und seine Entwicklung, die eigene Leistungsfähigkeit im Sinne von Kompetenz und Kapazität, aber auch die Passung im Gesamtprofil des Studiengangsportfolios) und folgen einer entsprechenden Entwicklungslinie.

2.2 Prozessqualität

Unter einem Prozess ist eine logisch aufeinanderfolgende Reihe von wiederkehrenden Handlungen zu verstehen, die die parallele oder sequenzielle Zusammenarbeit relevanter Akteure regelt. Die Leistungen jeder Organisation entstehen in solchen Ablaufketten, welche sich aus unterschiedlichen Teilprozessen zusammensetzen. Alle Teilprozesse tragen zum Erfolg der gesamten Organisation bei und müssen deshalb möglichst effektiv und effizient umgesetzt werden. Kernprozesse dienen dabei direkt dem Organisationszweck, während Hilfsprozesse diese Kernprozesse unterstützen.

Da Veränderungen in der Strukturqualität einer Organisation meist einen erheblichen Aufwand und längere Zeiträume erfordern, ist die Prozessgestaltung ein wichtiges und schlagkräftiges Instrument des internen Qualitätsmanagements.

Traditionell laufen Prozesse in Hochschulen nach der Logik bestehender Einheiten (Verwaltungsabteilungen, Gremien oder Fakultäten) mit oft langen Durchlaufzeiten und bisweilen hohen Fehlerquoten ab. Die Prozessintegration ist für Hochschulen daher oft der erste Schritt, um die Leistungsfähigkeit zu verbessern. Dabei werden strukturgeleitete „Umwege“ identifiziert und zugunsten von Entscheidungen und Maßnahmen jeweils dort, wo Kompetenz und Verantwortung liegen, reduziert. Dieses „projektorientierte Vorgehen“ fördert Effizienz und Effektivität im Ressourceneinsatz, aber vor allem auch ein zielfokussiertes Vorgehen. Beispielsweise müssen alle Beteiligten eines Berufungsverfahrens wissen, wer wann was zu tun hat und welche Kriterien zum positiven Abschluss eines Verfahrens führen, damit alle erforderlichen Informationen vorliegen und nutzbar sind und alle Prozessschritte unverzüglich und vollständig erfolgen können. Solche qualitätsgeleiteten Prozesse enthalten statische und flexible Aspekte: Die Abläufe und Bestandteile der Prozesse müssen festgelegt (identifiziert, beschrieben und bekannt) und bezogen auf Beginn, Ablauf, Ende, Beteiligte, Verantwortliche, Informationen, Schnittstellen etc. koordiniert sein. Sie sollen zugleich bei veränderten Rahmenbedingungen revidiert und adaptiert werden können.

2.3 Strukturqualität

Mit Strukturqualität werden die objektiven Elemente einer Organisation angesprochen und in ihrer Leistungsfähigkeit für die Ziele der Organisation betrachtet, d. h.

die Qualifikation und Anzahl der Beschäftigten sowie die Qualität und Quantität der Ressourcen, die zur Leistungserstellung notwendig bzw. verfügbar sind (u. a. Aufbauorganisation, finanzielle Ausstattung, Infrastruktur, Gebäude).

Bezogen auf Strukturqualität sind die Hochschulen in der Regel zunächst verwiesen auf ihre Basisausstattungen. Zusätzliche Ressourcen werben sie in Eigenregie ein und nutzen sie im Sinne ihrer strategischen Ziele. Dazu entwickeln sie entsprechende Binnenstrukturen (soweit die Rahmengesetze dies zulassen).

2.4 Ergebnisqualität

Ergebnisqualität bildet die Evaluationsgrundlage für die erbrachten Leistungen einer Organisation. Sie gibt konkrete Maßstäbe, inwieweit intendierte Ziele erreicht wurden und liefert Erkenntnisse über Verbesserungspotenziale. Daneben bietet Ergebnisqualität auch Anhaltspunkte für sinnvolle Zielanpassungen. Ergebnisse lassen sich mit objektiven und subjektiven Kriterien messen.

Die Hochschulen können beispielsweise in der Lehre ihre Erfolge sichtbar machen, wenn ein integriertes QM-Verfahren die staatliche Kapazitätsverordnung ablöst. Eckpunkte sind die Qualität der potenziellen Absolventen zu Studienbeginn (Studieneingangsprofile), die Qualitätsmerkmale der durchlaufenen Studienangebote unter Berücksichtigung personeller und räumlicher Aufnahmekapazitäten der Hochschulen, aber auch die Möglichkeiten anforderungsadäquater flexibler Nutzung von Lehrkapazität (Entscheidungsautonomie bezüglich der Lehrverpflichtung). Flankierend fördern die Hochschulen dann selbst die Qualität der Lehre inhaltlich und didaktisch durch hochschuleigene Maßnahmen. Sie legen in einem über Zielvereinbarungen konkretisierten Diskurs mit dem Staat Absolvierendenzahlen fest und definieren Qualifikationsrahmen und -ziele in bestimmten Studienrichtungen selbst, ohne durch externe Detailsteuerung eingeschränkt zu werden. Daraufhin fokussieren die Hochschulen ihre Angebote nach eigenem strategischem Ziel beispielsweise mehr auf forschungsrelevante, soziale, unternehmerische oder politische Qualifikationsschwerpunkte. Aus diesen leiten sie ihre Relationen zwischen BA- und MA- bzw. PhD-Studiengängen ab. Analoges gilt für die Vermittlung fachlicher, methodischer und sozial-kommunikativer Kompetenzen. Sie richten ihre Rekrutierungsmaßnahmen entsprechend aus (beispielsweise auf regionale oder auf überregionale bzw. internationale oder globale Einzugsgebiete) und dokumentieren ihre Qualität über Erfolgszahlen wie den Anteil der Absolventen an den Studienanfängern und die erzielte Fachlichkeit bzw. deren Anreicherung um weitere Kompetenzen (z. B. Schlüsselkompetenzen). Verlaufsdaten zur Nachhaltigkeit der Erfolge gewinnen sie beispielsweise über Maßnahmen wie Alumnibefragungen und im Austausch mit Wirtschaft und Politik.

2.5 Wirkungsanalyse

Eine Wirkungsanalyse verdeutlicht den Entscheidungsträgern den angemessenen Mitteleinsatz, indem sie das Ergebnis einer Maßnahme (Output) und deren Wirkung (Outcome) in Beziehung setzt. Wirkungsanalysen sind der Motor für Veränderungen. Als einfaches und flexibles Werkzeug eines nachhaltigen Veränderungsmanagements eignet sich für Hochschulen beispielsweise ein SWOT-Modell, das Strength (Stärken) und Weaknesses (Schwächen) nach einem Matrixprinzip ebenso einbezieht wie Opportunities (Chancen) und Threats (Gefährdungen). Sie identifizieren dabei ihre Stärken, denen Chancen korrespondieren, als günstige Bedingungen und benennen Gefahren als ungünstige Bedingungen bzw. bewerten die

Bedrohlichkeit von Schwachstellen. Diesen versuchen sie strategisch mit Stärken zu begegnen und prüfen, ob sich Schwächen eliminieren oder in Chancen wandeln lassen.

Im Bereich der Wirkungsanalysen liegen den Hochschulen derzeit nur geringe Erfahrungen vor. Im Zuge der Autonomiegewinne müssen diese aber entwickelt werden, weil erst über die Fragestellungen von Wirkungsanalysen der qualitätsförderliche Regelkreislauf eines Hochschulqualitätsmanagements geschlossen wird. Zukünftig sollte also anstelle vieler Erhebungen und Evaluierungen (beispielsweise der Lehrevaluierungen durch Studierende, den Rankings, Peer Reviews, dem Beschwerdemanagement etc.) systematisch durch ausgewählte Verfahren den Differenzen zwischen gesetzten Zielen und erreichten Ergebnissen nachgegangen werden. Ursachenforschungen müssen dann zu Konsequenzen führen als Anreiz für Lerngewinne und Veränderungswillen.

2.6 Externer Faktor

Der externe Faktor ist ein konstituierendes Element von Dienstleistungen. Darunter wird in der Regel der Kunde verstanden, der zusammen mit dem Dienstleister – der seine internen Potenziale bereitstellt und entwickelt – an der Leistungserstellung beteiligt ist. Bezogen auf Hochschulen sind vor allem die Studierenden als externer Faktor wesentlich. Ihre Nachfrage, aber auch ihre Studierfähigkeit und ihr Engagement bestimmen den Studienerfolg wesentlich mit. Zentraler Bestandteil des HQM ist daher ein Instrumentarium, um die jeweils passenden Studierenden zu identifizieren, zu gewinnen und zu halten. Zu klären ist beispielsweise, ob Interessenten für die angestrebten Studienangebote die erforderlichen Voraussetzungen mitbringen. Diese können je nach dem Hochschulkonzept und der strategischen Positionierung unterschiedlich sein und sich auch an unterschiedliche Studierende richten. Beispielsweise wird eine Hochschule, die im Wesentlichen die Berufsanforderungen der umliegenden Wirtschaft bedienen will, andere Anforderungen stellen, als eine Hochschule, die sich zum Ziel gesetzt hat, den wissenschaftlichen Nachwuchs im und für den internationalen Wettbewerb zu entwickeln. In Eignungsfeststellungsverfahren werden die Hochschulen daher ermitteln, ob neben der Neigung ihrer Interessenten auch deren Befähigung für die gewünschte Studienrichtung an der angestrebten Hochschule vorliegt, damit Fehleinschätzungen bezüglich der Wahl eines Studiums bzw. einer Hochschule nach Möglichkeit vermieden werden.

Weil das Bewusstsein der Hochschulen dafür wächst, ihre Studierenden auch als Kunden zu betrachten, können sie Modelle aus der Wirtschaft (Kundenorientierung, Kundennutzen, Kundenbindung, Kundenintegration etc.) für ihre Zwecke adaptieren und zur Qualitätsentwicklung nutzen.

3. Regelkreise und Qualitätskultur

In Organisationen bestimmen Regelkreisläufe ein integriertes Qualitätsmanagement. Zwischen leitbild- bzw. konzeptbasierter Planung und dem Einarbeiten des weiteren Vorgehens auf der Basis einer Wirkungsanalyse läuft ein Zyklus ab, der dem PDCA-Schema folgt: plan (planen), do (durchführen), check (prüfen), act (auswerten und verbessern). In den Hochschulen sind derzeit solche Regelkreise im Grunde angelegt, werden aber selten – im Sinne eines „lessons learned“ – tatsächlich geschlossen, sodass bekannte erzielte Ergebnisse nicht systematisch neue Projekte bestimmen.

Im Rahmen eines integrierten HQM genügt es beispielsweise nicht, nur auf das Konzept eines Studienganges zu achten, seine Strukturen und Ergebnisse aber hinzunehmen. Vielmehr werden auf eine „Studierendenlebenszeit“ bezogen Strukturen und Prozesse vom Bewerben/Anwerben bis zum Alumnus registriert, Maßnahmen ergriffen sowie in ihrer Wirkung gemessen und im Sinne eines „Gesamtmonitoring“ bewertet. Dieses bringt Eignungsfeststellung, Studieninformation, Studienberatung, fachliches „Drop-in“ (z. B. über Vorbereitungskurse), die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, die Evaluation durch Studierende, Rankings und Ratings der Fachwelten, aber auch soziale Faktoren (wie wirkt die Hochschule als Begegnungsraum und Lebenswelt) in Abgleich mit dem jeweiligen Hochschulkonzept (z. B. Verbesserung des Studienerfolgs) – siehe dazu auch Kapitel 4 zur Gestaltung von Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden und Kapitel 9 zur Erhebung von Studienbeiträgen.

Wenn die Hochschulen Differenzen zwischen den gesetzten Zielen und den erzielten Ergebnissen feststellen, sind die Ursachen dafür in allen „Produktionsstufen“ zu suchen: beim Zuschnitt des Konzepts, bei den Bedarfseinschätzungen, bei Strukturen und Ressourcen, bei den Prozesszuschnitten, -abläufen und -abstimmungen etc. Das integrierte HQM bietet ihnen die notwendigen Informationen, um die Verbesserungspotenziale in Bezug auf Qualität, Effektivität und Effizienz zu identifizieren und eigene Lösungen zu entwickeln. Bei diesem Prozess sind alle Beteiligten gefragt, denn er vollzieht sich nur erfolgreich in einer Kultur der Verantwortlichkeit für Qualität (Qualitätskultur). Diese braucht Anreize über Kommunikation und Information, aber auch über den Willen und Mut zur Kritik und Offenheit.

4. Einführung eines HQM

Zumindest hinsichtlich der Definition von Qualitätszielen und der Ausgestaltung entsprechender Prozesse sind die Gestaltung der Angebote und Produkte der Hochschule in Lehre, Studium und akademischer Weiterbildung, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Wissenstransfer sowie deren jeweilige Einbindung in ein Gesamtkonzept der Hochschule und ihre Organisation „Chefsache“. Deswegen ist hier das konkrete Engagement der Hochschulleitung unabdingbar. Diese muss die hochschulweite Diskussion über Ziele und Zwecke von Qualitätsmaßnahmen („ob“ und „wie“) initiieren, führen und letztendlich verbindliche Entscheidungen treffen, die dann kommuniziert werden.

4.1 Erkenntnisleitende Fragen

Folgende Fragen sind zur Einführung eines integrierten Hochschulqualitätsmanagements erkenntnisleitend:

- Was will die Hochschule tun?
- Wie will sie es tun?
- Wie erkennt sie, ob sie es gut macht?
- Wie verändert sie sich dabei?

4.2 Konkrete Umsetzungsschritte

Zur Ein- und Durchführung eines Hochschulqualitätsmanagements sind folgende – nicht nur in zeitlicher Reihenfolge, sondern teilweise auch parallel zu vollziehende – Schritte notwendig:

1. Eine Vision für die Hochschule erarbeiten und verabschieden (Profilbildung).
2. Aus der Vision eine Mission für die Hochschule ableiten und verabschieden (Konzept).

3. Einen Hochschulentwicklungsplan erstellen und verabschieden, der die inhaltlichen strategischen Ziele und die strategischen Qualitätsziele der Hochschule enthält und sich aus der Vision und Mission der Hochschule ableitet.
4. Aus den strategischen (Qualitäts-)Zielen der Hochschule die strategischen (Qualitäts-)Ziele der wissenschaftlichen Einrichtungen der Hochschule (beispielsweise Fakultäten, Departments, Zentralinstitute) sowie der zentralen Betriebseinheiten (Verwaltung, Serviceeinrichtungen etc.) ableiten und diese in den Entwicklungsplänen der jeweiligen Einrichtungen verabschieden (dezentrale analoge Profile und Konzepte).
5. Aus den jeweiligen Qualitätszielen Ziele für Konzeptqualität, Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität ableiten.
6. Diese Ziele so operationalisieren, dass Indikatoren definiert werden können, um die Zielerreichung zu messen bzw. erzielte Wirkungen zu beurteilen.
7. Für jedes Teilsystem geeignete Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumente aus einem HQM-„Werkzeugkasten“ auswählen und deren vollständigen, widerspruchsfreien, überschneidungsfreien, effizienten und kohärenten Zugschnitt bezogen auf die Qualitätsziele des Teilsystems prüfen.
8. Prüfen, ob sich zwischen den Teilsystemen (Mehrfach-)Nutzungen bzw. Anpassungen von Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumenten anbieten, um Synergieeffekte zu erzeugen.
9. Gewonnene Indikatoren im Dienste der Steuerung zu einem Indikatorenset zusammenfassen und in einem Berichts- und Informationssystem bereitstellen.
10. Auf Maßnahmen bzw. Instrumente verzichten, die keinen Beitrag zu Qualität bzw. zur Steuerbarkeit liefern.
11. Die (Produktions-)Prozesse schwerpunktmäßig auf die strategischen (Qualitäts-)Ziele ausrichten und optimieren.
12. Das entwickelte Qualitätsmanagementsystem dokumentieren und kommunizieren.

Für die Wirksamkeit des HQM ist es von großer Bedeutung, dass flankierende Maßnahmen eingesetzt werden. Dies ist insbesondere ein Kommunikationssystem, das dafür sorgt, dass jedem Mitglied der Hochschule die Leitidee, die Konzepte, die strategischen Ziele sowie das Qualitätsmanagement bekannt und – je nach Bedarf – nutzbar sind. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für die notwendige Akzeptanz. Wenn es gelingt, allen Hochschulmitgliedern durch die zielgerichtete Überprüfung und Verbesserung der Prozesse (und Produkte) der Hochschule, zu der sie beitragen, Entwicklungserfolge zu vermitteln, stützt dies wiederum den Weg zu einer Qualitätskultur. Erfolge und Probleme einer Hochschule sind folglich keine Tabus, sondern Kommunikationsgegenstände. Aber auch die Wirksamkeit der eingesetzten Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumente wird in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand gestellt und im Dienste eines ständigen Weiterentwicklungsprozesses der Hochschulen werden Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen.

IV. Literatur

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2005): Studiensituation und studentische Orientierung. 9. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen, Bonn & Berlin.

HRK – Hochschulrektorenkonferenz (2006): Eckpunkte für ein neues Kapazitätsrecht in einem auszubauenden Hochschulsystem. Beschluss 10. 10. 2006.

SUK-CUS – Schweizerische Universitätskonferenz – Conférence universitaire suisse (2006): Richtlinien für die Qualitätssicherung an den schweizerischen universitären Hochschulen (Qualitätssicherungsrichtlinien) vom 07. 12. 2006.

UG – Österreichisches Universitätsgesetz (2002): Verordnung des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur über die Wissensbilanz (Wissensbilanz-Verordnung – WBV) vom 01. 02. 2006.

4

Zur Gestaltung von Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden

Wie sind die Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden durch die Hochschule zu gestalten?

Leiter der Arbeitsgruppe

Dr. Andreas Barz • Leiter des Dezernats Studium und Lehre, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Rudolf A. Bauer • Leiter der Stabsstelle Qualitätsmanagement, Technische Universität München

Dr. Joachim Gerke • Leiter des Dezernats für Internationales/Akademisches Auslandsamt, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Dr. Susanne Klöpping • Leiterin der Abteilung Beratung und Betreuung ausländischer Studierender/Akademisches Auslandsamt, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Verena Leuterer • kommissarische Dezernentin im Dezernat Studium und Weiterbildung, Technische Universität Dresden

Daniela Meiser • Stabsstelle Strategie und Kommunikation, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Verantwortliches Beiratsmitglied

Prof. Dr. Marion Schick • Präsidentin, Hochschule München

„Der Studienerfolg der Studierenden hängt nicht nur von der akademischen Exzellenz, sondern auch von der Gestaltung des gesamten Studienprozesses ab. Dazu gehören alle Rahmenbedingungen des Studiums. Für die deregulierte Hochschule ist wichtig, die gesamte Prozesskette entsprechend ihren strategischen Zielen steuern und sich ihre Partner hierbei frei wählen zu können.“

Prof. Dr. Marion Schick, Präsidentin, Hochschule München

I. Ist-Analyse: Vor welchen Hauptproblemen stehen die deutschen Hochschulen bei der Gestaltung einerseits der Studienbedingungen und andererseits der Lebensbedingungen von Studierenden?

Zwischen den Erwartungen an ein Studienfach und den tatsächlichen Anforderungen des Fachstudiums klafft häufig ein breiter Graben, vor allem in den sogenannten fortgeführten Schulfächern. Hier gibt es eklatante Mängel in der Informiertheit der Studieninteressierten, sowohl durch zu wenig Eigeninitiative der Studienbewerber als auch durch ungenügende bzw. der Zielgruppe nicht angemessene Informationsangebote und eine fehlende oder schlecht funktionierende Zusammenarbeit von Hochschulen und Schulen (vgl. Heine et al. 2005; Heine/Kerst/Sommer 2006; Heine/Willich 2006).

Für die Information, Orientierung und Beratung im Bereich der Fachstudienberatung in den Fakultäten sind vielfach häufige personelle Wechsel kennzeichnend, die einer langfristigen Bindung an die Beratungsaufgabe entgegensteht. Die Ausbildung von professionellen Beratungsstandards wird damit erschwert. Auch die Schnittstellen von zentraler und fachspezifischer Beratung sind vielfach nicht optimal definiert und ausgestaltet.

Die Studienbedingungen sind geprägt durch zu häufiges Überschreiten der Regelstudienzeiten und hohe Studienabbrecherquoten, insbesondere der ausländischen Studierenden (vgl. Heublein/Spangenberg/Sommer 2003; Griesbach/Fuchs 2005; Heublein/Schmelzer/Sommer 2005), wobei ein Teil der Studienabbrecher Fach- und Hochschulortwechsler sind, deren Zahl durch bessere Beratungs- und Informationsangebote verringert werden könnte.

Ebenso ist das geltende Kapazitätsrecht für die zukünftigen Aufgaben der Hochschulen ungeeignet. In dem Maße, wie die Zahl der Studienanfänger voraussichtlich zurückgehen wird, müssen neue Steuerungsinstrumente für die Auslastung der Ausbildungskapazität der Hochschulen entwickelt werden, die eine gesamtheitliche Sichtweise orientiert an der Zielsetzung des lebenslangen Lernens erlauben. In weitaus höherem Ausmaß als in anderen Bereichen ist die Gestaltung der Studien- und Lebensbedingungen geprägt von ökonomischen Restriktionen: Nicht alles, was notwendig ist, können die Hochschulen finanzieren. Darüber hinaus ist die Gestaltung der Studien- und Lebensbedingungen nicht in ausreichendem Maße an den Lebenslagen der Studierenden orientiert (vgl. 18. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks). Ein hochschuleigenes Profil im Bereich der Lebensbedingungen und der Serviceangebote, die Unterstützung des Übergangs der Hochschulabsolventen auf den Arbeitsmarkt, die Orientierung hin zu den Alumni und die Entdeckung der nicht konsekutiven und weiterbildenden Masterstudiengänge als Profilierungsmerkmal sind im internationalen Vergleich nicht ausreichend berücksichtigt.

Grundsätzlich werden die Aufgaben der Hochschulen in einem hohen und insgesamt nicht konsistenten Ausmaß über Detailsteuerung gesetzlich geregelt.

II. Perspektive: Wie sollte die Hochschule ihre Verantwortung gegenüber ihren Studenten vor, während und nach dem Studium wahrnehmen?

Übergang Schule – Hochschule

Bildungspolitisches Ziel sollte sein, Studieninteressierten je nach Eignung und Neigung die bestmögliche Ausbildung zu bieten. Dazu bedarf es einer in der Angebotsstruktur ausdifferenzierten Hochschullandschaft, in der Studieninteressierte die Möglichkeit haben, das für sie am besten geeignete Studienangebot zu finden. Für die Hochschule ist es daher in der Phase des Übergangs von der Schule zum Studium ein übergeordnetes Ziel, möglichst früh die für sie geeigneten Studierenden für sich zu gewinnen. Um dies zu erreichen, entwickelt sie ein hochschuleigenes Leitbild und Profil nicht nur im Bereich des Studien- und Fächerangebots, sondern auch im Bereich der Lebensbedingungen und Serviceleistungen. Ebenso entwickelt sie fächerspezifische (Anforderungs-)Profile. Profil und Leitbild werden aktiv und umfassend nach innen und außen kommuniziert, sodass es den potenziellen Bewerbern möglich ist, in diesem ausdifferenzierten, wettbewerblichen Hochschulsystem das geeignete Studium an der passenden Hochschule auszuwählen. Folglich wählt auch die Hochschule diejenigen Bewerber aus, die ihrem Profil entsprechend geeignet sind. Die Hochschule ist in der Ausgestaltung der Auswahlverfahren frei. Die Auswahlverfahren haben zum Ziel, den Studierenden auf der einen Seite wie der Hochschule auf der anderen Seite Sicherheit über die Eignung der Studierenden für das Studienfach und ihre „Passung“ zur Hochschule zu geben. Es muss der Hochschule aber ebenso frei stehen, nur für bestimmte Fächer oder gar keine Auswahlverfahren durchzuführen.

Über das Informationsangebot und die Auswahlverfahren soll eine lernmotivierte Studienkultur ausgebildet und erreicht werden, dass Studienabbrüche und Fachwechsel aufgrund von mangelnden Fachkenntnissen, nicht ausreichender Informiertheit und falschen Erwartungen der Bewerber verringert werden.

Studium

Die Hochschule übernimmt von Beginn des Studiums an Verantwortung für die von ihr ausgewählten Studierenden: Entsprechend ist in der Phase des Studienverlaufs ein übergeordnetes Ziel die Sicherung eines qualitativ hochwertigen Studiums und des Studienerfolgs. Zu diesem Zweck entwickelt die Hochschule eine hochschul- und fächerspezifische Definition von Studienqualität und sorgt an dieser orientiert über ein schlankes und effektives Qualitätsmanagement für die nachweisbare Qualität und Studierbarkeit der Studiengänge. Sie kann dabei auf flexible Studienbeiträge zurückgreifen, die sie gemäß ihrer Definition von Studienqualität einsetzen kann. Sie agiert auf der Grundlage eines flexibilisierten Kapazitätsrechts, das ihr Spielraum lässt für profilbildende Schwerpunktsetzungen in den Studienprogrammen der Bachelor-, Master- und Doktoratsphase, für die Verbesserung von Betreuungsrelationen und eine flexible Lehrplanung. Notwendig ist ein Paradigmenwechsel, der wegführt von der einseitigen Orientierung an den grundständigen Studienanfängerplätzen und sich hinwendet zu einem ausdifferenzierten Programmangebot in diesen drei Phasen.

Mit Blick auf die voraussichtliche demografische Entwicklung sind in naher Zukunft nicht mehr alleine die Studienanfängerplätze, sondern sind die Gesamtzahl der Studienplätze in den drei genannten Phasen und die Qualität der Studienprogramme von Bedeutung.

Die Hochschule entscheidet, welche Studierenden sie über die von ihr gestalteten Verfahren auswählt und wie sie diesen Studierenden ein qualitativvolles und möglichst erfolgreiches Studium bietet. Zielvereinbarungen werden ergebnisorientiert über Outcomekriterien geschlossen, statt über Inputfaktoren wie im derzeitigen Kapazitätsrecht. Erstrebenswert sind eine Reduzierung von Fachwechslern in einer fortgeschrittenen Studienphase sowie von Studienabbrüchen und damit eine Steigerung der Absolventenzahlen in der Regelstudienzeit.

Für die Phase des Studienabschlusses und den Übergang in den hochschulinternen oder -externen Arbeitsmarkt entwickelt die Hochschule geeignete Maßnahmen, die einen erfolgreichen Einstieg der Absolventen in das Berufsleben ermöglichen. Dazu wird Employability als Zielvorstellung in der Studienstruktur und im Lehrkonzept verankert und ein Angebot an berufsorientierender Information, Beratung und Kompetenzentwicklung geschaffen sowie ein hochschuleigenes Kontaktmanagement zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt aufgebaut, z. B. über einen leistungsfähigen Career Service. Um geeignete Maßnahmen für die Unterstützung des Einstiegs in den Arbeitsmarkt zu definieren und Studienangebote an Employability orientieren zu können, betreibt die Hochschule langfristig angelegte Absolventenstudien (z. B. Begleitung von Karrierewegen).

Übergang Studium – Arbeitsmarkt

Im Zuge des Bolognaprozesses wird lebenslanges Lernen als übergeordnetes bildungspolitisches Ziel wahrgenommen. Für die Hochschule wird damit die wissenschaftliche Weiterbildung eine ihrer zentralen Aufgaben und sie bietet entsprechend geeignete Kontakt- und weiterbildende Masterstudiengänge an, die sich an der beruflichen Praxis orientieren. Darüber hinaus werden für die Bindung ihrer Alumni an die Hochschule geeignete Maßnahmen zur Absolventenbetreuung entwickelt (z. B. Alumniprogramme).

III. Eckpunkte: Welche konkreten Maßnahmen müssen die Hochschulen ergreifen und welche politischen Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, damit die Studien- und Lebensbedingungen von der Hochschule optimal gestaltet werden können?

Die Hochschule stellt zur Kommunikation ihres hochschul- und fächerspezifischen Profils ein umfassendes, nutzerfreundliches, zielgruppengerechtes und leicht zugängliches Informationsangebot unter Nutzung verschiedener Medien und Kommunikationsinstrumente zur Verfügung (vgl. Internet-Self-Assessments der RWTH Aachen; Internet-Self-Assessment für das Fach Anglistik der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg). Besonders wünschenswert ist dabei eine enge Zusammenarbeit mit Schulen. Um diese wirksam zu verbessern, werden funktionierende Formen einer Regelkommunikation zwischen Schule und Hochschule gefunden, eine kontinuierliche und regelmäßige Weiterbildung von Multiplikatoren in den Schulen etabliert und neue Formen der Unterstützung von Schulen (z. B. Schnuppertage für Schüler; das Workshopprogramm „Abitur – und was dann?“ der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg; das Schullabor im Deutschen Museum und das Gymnasialprogramm der TU München) entwickelt. Vor allem soll eine systematische Überprüfung der Prozesse der Zusammenarbeit stattfinden.

Übergang Schule – Hochschule

Das Beratungsangebot der Hochschule muss leicht zugänglich, professionell gestaltet und an den Bedürfnissen der Studierenden orientiert sein (vgl. zum Beratungsbedarf die Sozialerhebungen des Deutschen Studentenwerks). Es muss sowohl in

der allgemeinen als auch der fachspezifischen Beratung von qualifizierten Beratern durchgeführt werden. Insbesondere in der Beratung auf Fächerebene ist eine langfristige Bindung der Berater an diese Aufgabe sinnvoll. Für eine systematische Weiterbildung der Berater und systematische Sicherung der Qualität der Beratung werden professionelle Beratungs- und Informationsstandards herausgebildet (Zielgruppenorientierung, Klientenzentrierung, Mindeststandards an Beratungsmethodik). Ebenso müssen geeignete Maßnahmen entwickelt werden, die Zusammenarbeit von zentraler und fächerspezifischer Beratung optimal zu gestalten.

Auswahl- und Eignungsfeststellungsverfahren

Auswahl- und Eignungsfeststellungsverfahren sind zweckmäßige Instrumente, sowohl den Hochschulen als auch den Bewerbern Sicherheit darüber zu geben, dass die Studierenden ein für sie geeignetes Studium an der für sie passenden Hochschule aufnehmen. Damit die Auswahl- und Eignungsfeststellungsverfahren in dieser Weise wirksam sein können, müssen die Hochschulen über ihre Ausgestaltung und die angesetzten Kriterien selbst entscheiden können, weil sie an ihrem hochschul- und fächerspezifischen Profil orientiert sein sollen.

Aufgabe der Hochschule ist auch die Einhaltung von Qualitätsstandards über ein unabhängiges Qualitätsmanagement für Auswahl- und Eignungsfeststellungsverfahren, das die Transparenz und Überprüfbarkeit der Verfahren dokumentiert. Der Aufwand für die Verfahren sollte dabei angemessen sein, um auf der einen Seite möglichst wenige Ressourcen im Fach zu binden, auf der anderen Seite möglichst bewerberfreundlich und kostenneutral zu bleiben. Zur Maßgabe der Bewerberfreundlichkeit der Verfahren gehört, dass die Hochschulen auch zu den Auswahl- und Eignungsfeststellungsverfahren umfassende und leicht zugängliche Informationsangebote bereitstellen, z. B. mittels ihrer Zusammenarbeit mit Schulen und Multiplikatoren oder über Internet-Self-Assessments.

Ebenso sollte berücksichtigt werden, dass ausländische Bewerber bei Auswahlverfahren, die persönliche Anwesenheit verlangen, nicht benachteiligt werden, indem Alternativangebote geschaffen werden, z. B. schriftliche Tests an Partnerhochschulen im Ausland, telefonische Interviews, Interviews über Video oder per Internet-Web-Kamera.

Hinsichtlich des grundsätzlichen Problems einer Regulierung der Aufnahmekapazität der Hochschulen ist eine Abschaffung des Kapazitätsrechts notwendig.

Qualität des Studienverlaufs

Es ist Aufgabe einer jeden Hochschule, in einem internen Diskussionsprozess sowohl hochschul- als auch fächerspezifisch Ziele und Schwerpunkte für eine qualitätsvolle Ausbildung zu definieren und für deren wirksame Umsetzung zu sorgen. Die Einbindung in ein umfassendes Hochschulqualitätsmanagement ist dabei zielführend und sollte unter Berücksichtigung folgender Merkmale erfolgen: Konzeptqualität, Strukturqualität, Prozessqualität, Ergebnisqualität, Wirkungsanalyse und Konsequenzen (vgl. Kapitel 3 zum Qualitätsmanagement).

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder Verbindlichkeit erheben zu wollen, erscheinen folgende Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung im Studienverlauf geeignet:

- Internet-Self-Assessments als niederschwelliges Informationsangebot, das von der Zulassungsentscheidung abgekoppelt ist und vor Beginn des Studiums zum Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung, Annäherung von Erwartungen und realen Anforderungen genutzt werden kann

- Optimierung einer Vernetzung in der Beratung auf zentraler und dezentraler Ebene und Professionalisierung aller Berater durch systematische Weiterbildungsangebote und Supervision
- Sicherung eines erfolgreichen Studieneinstiegs durch den Ausgleich von fachlichen und methodischen Defiziten über unterstützende Maßnahmen vor Aufnahme des Fachstudiums (z. B. Propädeutika), insbesondere für ausländische Studierende (z. B. Zuweisung zum Studienkolleg nach Qualifikationsprüfung durch die Hochschule)
- Ein propädeutisches Jahr, in dem die Studienanfänger sich fachspezifisch orientieren und vorbereiten, Defizite ausgleichen und grundlegende Kompetenzen für das Studium erwerben können
- Studienbegleitende Angebote für eine fachübergreifende Kompetenzentwicklung
- Obligatorische studienbegleitende Beratung der Studierenden in einem Mentorensystem durch Fachstudienberater und Studienunterstützung durch studentische Tutoren aus höheren Fachsemestern
- Maßnahmen der studienbegleitenden Beratung und der Studienverlaufsüberwachung werden gekoppelt an: eine Analyse der Gründe für einen fehlenden Studienerfolg und Erarbeitung eines Lösungsplans („Zielvereinbarung“ mit Studierenden); ggf. Verweisung an entsprechende zentrale oder dezentrale Beratungsstellen (Allgemeine Studienberatung, Akademisches Auslandsamt, Psychologische Beratungsstelle, Sozialberatung etc.) und an Maßnahmen, mittels derer erkennbare Defizite studienbegleitend ausgeglichen werden können (Brückenkurse, Sprachkurse, Tutorien etc.)
- Rückkopplung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung im Studium mit Eignungsfeststellungsverfahren. Die Umsetzung bedingt eine gestufte Beratungsstrategie der Hochschule.
- Trainingsmaßnahmen für Dozenten in fachbezogenem Coaching im Studium sowie in der Hochschuldidaktik
- Evaluation nicht nur des individuellen Studienerfolgs, sondern ebenfalls der Studierbarkeit und Qualität des jeweiligen Studiengangs. Bei erkennbaren strukturellen Problemen ist eine Modifikation der Studiengangsorganisation notwendig.
- Regelmäßige Studierendenbefragungen zur fachbezogenen Studiensituation und Einbeziehung der Ergebnisse in Zielvereinbarungen und Budgetierungsverhandlungen
- Berücksichtigung der internationalen Kompatibilität der Studiengänge: Zur Förderung von Auslandsaufenthalten und Unterstützung internationaler Erfahrungen sollten Studiengänge die Möglichkeit vorsehen, Leistungen an ausländischen Hochschulen zu erbringen, wenn kein Auslandssemester obligatorisch im Fachcurriculum festgeschrieben ist. Umgekehrt muss es für ausländische Studierende attraktiv sein, in Auslandssemestern Leistungen für die Heimathochschule zu erbringen.
- Transparenz der Kriterien zur Leistungsbewertung auf Fächerebene
- Adäquanz der Leistungsbewertung der Studierenden
- Entwicklung eines DV-gestützten „Studienerfolgsradars“: ein hochschulweit vernetztes Prüfungsverwaltungssystem mit automatisierter Meldung bei markanten Defiziten hinsichtlich der Studienleistungen einzelner Studierender gekoppelt an eine obligatorische Fachstudienberatung

Ein solcher Studienerfolgsradar wurde beispielsweise an der Åbo Akademi in Finnland entwickelt. Das Internet-Tool „MinPlan“ bietet einen umfassenden Service für Studierende und Lehrende, Tutoren und Berater an. Dazu gehören u. a. die

Möglichkeit der automatisierten Meldung an die Fachberatung bei markanten Defiziten hinsichtlich der Studienleistungen; detaillierte Informationen für Studierende zu Studienfächern und -angeboten; die Möglichkeit zur Anmeldung zu Kursen und Prüfungen durch die Studierenden; eine automatisierte Hilfestellung bei der Zusammenstellung eines sinnvollen Studienplans (Anzeigen von Pflichtkursen, automatische Anzeige bei Kollision der Kurswahl mit der Studienordnung, bei Über- oder Unterschreiten des Workloads); die Möglichkeit, den Studienplan an Berater zu senden (z. B. Fachstudienberatung bei Problemen, Career Service für berufsorientierende Beratung); Durchführung von Kursevaluationen.

Die Verantwortlichkeit der Hochschule schließt auch eine Orientierung an den Lebenslagen der Studierenden ein, z. B. für berufstätige Studierende oder Studierende, die Kinder betreuen. Die Sozialerhebungen des Deutschen Studentenwerks zeigen etwa, dass der Anteil der Studierenden, die neben dem Studium erwerbstätig sind, in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen hat. Solchen Entwicklungen muss in den Möglichkeiten der Studienorganisation Rechnung getragen werden, z. B. durch ausreichende Angebote an Teilzeitstudiengängen oder auch von E-Learning-Angeboten.

Auch die Serviceleistungen der Hochschule müssen entsprechend auf das Studienangebot und die Lebenslagen der Studierenden abgestimmt sein, etwa mit einem Schwerpunkt bei der Kinderbetreuung.

Handlungsfreiheit

In der Umsetzung und Sicherung ihrer Qualitätsziele für das Studium müssen die Hochschulen die Freiheit haben, die ihnen geeignet erscheinenden Maßnahmen zu ergreifen, ohne durch gesetzliche Restriktionen behindert zu sein. Dazu kann auch eine Verbesserung der Betreuungsrelation in einzelnen Fächern gehören, die nicht allein über eine Aufstockung des Lehrpersonals durch Mittel aus den Studienbeiträgen erreicht wird (in Bayern und Baden-Württemberg derzeit kapazitätsneutral), sondern auch die Entscheidung, weniger Studierende aufzunehmen. Es sollte den Hochschulen möglich sein, über Eignungsfeststellungsverfahren – auch in den sogenannten fortgeführten Schulfächern – nur diejenigen Studierenden aufzunehmen, die sie für einen bestimmten Studiengang für geeignet halten, ohne Studienplätze bis zur vollständigen Ausnutzung einer Kapazitätsgrenze vergeben zu müssen. Dies kann gekoppelt werden an die Selbstverpflichtung der Hochschule auf Absolventenzahlen bzw. Absolventenquoten und die Qualifikation ihrer Absolventen.

Rechtliche Probleme ergeben sich hier in Bezug auf die Kapazitätsverordnung (KapVo) und die mit ihr zusammenhängende derzeitige inputorientierte Steuerung der Ausbildungskapazität der Hochschulen durch den Staat. Für eine wünschenswerte und in einem konsequent verfolgten Autonomisierungsprozess folgerichtige Freiheit der Hochschulen bezüglich ihres Studienangebots, ihrer qualitätsorientierten Zielvorstellungen und bezüglich der Maßnahmen, die sie zur Sicherung und Verbesserung von Studienqualität ergreift, müsste hier ein grundlegender Paradigmenwechsel eintreten.

Neben den Modellen der KMK und HRK (Vereinbarungsmodell und Bandbreitenmodell, siehe dazu Kapitel 9 zur Erhebung von Studienbeiträgen) müssen andere Modelle gefunden werden, die einen Paradigmenwechsel von der Inputorientierung zur Outcomeorientierung ermöglichen: Zwischen Staat und Hochschule sollten (quantitativ wie qualitativ) ergebnisorientierte Zielvereinbarungen möglich



Eignungsfeststellungsverfahren plus Internet-Self-Assessment

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Hohe Studienabbrecherquoten sind ein Ärgernis für jede Hochschule – auch für die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Die Gründe sind vielerorts die gleichen: Die Schulabgänger haben mangelnde Fachkenntnisse, sind schlecht informiert oder kommen mit überzogenen Vorstellungen an die Uni. Das frustriert im Studium sowohl Studenten als auch die Universität. Abhilfe schaffen soll nun ein Pilotprojekt, das die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg beispielhaft für das Fach Anglistik aus der Taufe gehoben hat. Es besteht zum einen aus einem internetbasierten sogenannten Self-Assessment-Test („Der informierte Bewerber“), zum anderen aus einem standardisierten Eignungsfeststellungsverfahren.

Wichtigstes Ziel des freiwilligen Testes zur Selbsteinschätzung der Bewerber ist, dass sich Schüler vorab mit Studieninhalten vertraut machen und eigene Interessen und Fähigkeiten besser abschätzen können: „Viele Studierwillige haben falsche Erwartungen an das Anglistikstudium. Sie denken, es sei eine Fortsetzung des Englischunterrichts“, sagt Dr. Andreas Barz, Leiter des Dezernats Studium und Lehre an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Dabei seien an der Universität neben den fachlichen Fähigkeiten vor allem Schlüsselkompetenzen wie Selbstorganisation, Motivation oder Flexibilität gefragt – Fähigkeiten, die aus den Schulzeugnissen eines Bewerbers nicht ersichtlich sind und mit dem bisherigen Auswahlprozedere auch nicht erfasst werden konnten. Der Self-Assessment-Test, bei dessen Entwicklung die Anglisten von eignungsdiagnostisch geschulten Psychologen unterstützt wurden und der Best-Practice-Modelle anderer Hochschulen aufgreift, soll vor allem genau diese Kompetenzen bei den potenziellen Studenten ermitteln.

Auch beim schriftlichen Leistungstest, der im Bewerbungsverfahren für das Fach Anglistik seit dem Sommersemester 2007 Pflicht ist und vor Ort in Heidelberg abgelegt werden muss, werden von den Schülern nicht nur fachspezifische Fähig-



Beim schriftlichen Leistungstest für Studienplatzbewerber geht es um mehr als Fachwissen: Auch abstraktes Denken ist bei den Heidelberger Anglisten gefragt.

keiten wie Leseverständnis und Grammatikkenntnisse erwartet. Vielmehr werden in dem 90-minütigen Test auch kognitive Fähigkeiten, abstraktes Denken oder ein Zugang zu fremden Sprachstrukturen geprüft. Diese besonderen Fertigkeiten und Kenntnisse abzuprüfen macht Barz zufolge auch das Neue an dem Heidelberger Modell aus.

Höhere Studienqualität

Die Kombination von Self-Assessment und Eignungstest bietet die Möglichkeit, dem künftigen Studierenden das spezifische Heidelberger Profil und die

besonderen Anforderungen der Anglistik frühzeitig nahe zu bringen. Die Heidelberger Hochschule erhofft sich von dem Pilotprojekt gleich mehrere Vorteile: „Wir wollen geeignetere und besser informierte Anglistikstudenten mit einem hohen Grad an Eigeninitiative haben. Dadurch könnte sich auch eine lernmotivierte Studienkultur bilden“, sagt Barz. Durch die höhere Studienqualität soll dann auch die Studienabbrecherquote sinken. Etabliert sich der Self-Assessment-Test in der Anglistik, wird in Heidelberg überlegt, ihn auf andere Fakultäten auszuweiten.

werden. Damit sollen Studienanfängerzahlen nicht beliebig nach unten verschoben werden, sondern die Frage der Aufnahmekapazität der Hochschule sollte stärker an ihre Verantwortlichkeit für eine erfolgreiche Ausbildung ihrer Studierenden gekoppelt sein.

Denkbar wären z. B. Modelle wie

- eine semesterspezifische Aufnahme von Studienanfängern, je nach Anzahl geeigneter Bewerber, sodass ein vereinbarter Mittelwert an Studienanfängerzahlen über eine Zeitspanne von mehreren Semestern unter Berücksichtigung von qualitativen Standards erreicht wird
- Zielvereinbarungen über Absolventenzahlen statt über Studienanfängerzahlen
- Zielvereinbarungen über die Anzahl der Studierenden, die in der Regelstudiendauer bis zur Prüfungsberechtigung gebracht werden

Auch in Hinsicht auf das Profil der Hochschule und ihr Studienangebot muss die Anzahl an Studienplätzen bedacht werden: Mit einer Schwerpunktsetzung beispielsweise im Bereich der Master- und Promotionsstudiengänge geht auch eine verstärkte Kapazitätsbindung in diesem Bereich einher, der im bestehenden Kapazitätsrecht hinsichtlich der Studienanfängerzahlen gar nicht berücksichtigt wird. Es muss im Ermessen der Hochschule liegen, ob Studienprogramme als konsekutive Studiengänge angeboten werden; dies darf nicht durch kapazitätsrechtliche Sachzwänge bestimmt werden. Ebenso muss die Gesamtstudiendauer im Konsekutivzug und die Mindestmarge von 300 Leistungspunkten für den Master fachwissenschaftlich begründet sein und der curricularen und anforderungsspezifischen Logik des jeweiligen Studienfachs entsprechen, statt durch gesetzliche Regelung festgelegt zu werden. Damit eine wünschenswerte Profilbildung nicht zu Qualitätseinbußen in anderen Bereichen führt (z. B. ein Schwerpunkt im Bereich prestigeträchtiger Masterprogramme zuungunsten von Bachelorprogrammen), muss sie mit verbindlichen Qualitätsstandards einhergehen.

Die Ersetzung des Kapazitätsrechts in einer Weise, die den Hochschulen autonome Entscheidungen ermöglicht über Schwerpunktsetzungen im Studienangebot (z. B. hinsichtlich des Angebots konsekutiver Studiengänge) und über die Maßnahmen zur Erreichung ihrer Qualitätsziele, gehört zu den zentralen „Baustellen“ der Hochschulautonomie.

Mit einer Ersetzung des Kapazitätsrechts hängt eine größere Flexibilität in der Lehrplanung zusammen und eine Abschaffung der Lehrverpflichtungsverordnung (LVVO). Ein Alternativmodell sind die Fakultäts- oder Gesamtdeputate, die den Hochschulen Entscheidungsfreiheit über die Verteilung von Lehrbelastung bzw. -entlastung zugunsten von Forschung ermöglichen (siehe dazu Kapitel 6 zum Personalmanagement). Hinsichtlich einer qualitätsgesteuerten Lehrplanung ist eine Kopplung mit dem Instrument der Teaching Points zielführend. Mit Teaching Points (TP) wird Lehrleistung auf einer anderen Grundlage berechnet als über die bisherigen Semesterwochenstunden (SWS), mit denen nur die Zeit der abzuhaltenden Lehrveranstaltungsstunden pro Semester berücksichtigt wird. Angelehnt an die Credit Points sind für die TP nicht mehr die Lehrveranstaltungsstunden die entscheidende Bezugsgröße, sondern die Gesamtarbeitsleistung der lehrbezogenen Tätigkeiten im Rahmen der Jahresarbeitszeit. Die lehrbezogenen Tätigkeiten werden differenziert: Sowohl Vor- und Nachbereitungszeiten für unterschiedliche Veranstaltungstypen als auch Prüfungs- und Beratungsleistungen werden berücksichtigt und in Durchschnittswerten pro Einzelfall bemessen. So

können auch unterschiedliche Fallzahlen (in großen oder kleinen Veranstaltungen) einbezogen werden.

Mit den TP wird einerseits mehr Transparenz bezüglich der tatsächlichen Arbeitszeitaufwendungen in der Lehre geschaffen, andererseits ermöglicht das Modell der TP eine qualitätsorientierte Feinsteuerung in der Lehrplanung, indem Planungsgrößen zur Verfügung stehen, mit denen Schwerpunkte gesetzt und qualitative Entscheidungen getroffen werden können: Wie stark soll etwa der Vorbereitungsaufwand für eine Routinevorlesung von dem für eine neu konzipierte Vorlesung differieren dürfen? Möchte ein Fach möglicherweise den Zeitaufwand für eine Betreuung von Hausarbeiten orientiert an fachspezifischen Qualitätszielen hinsichtlich der Vermittlung wissenschaftlicher Praxis hoch ansetzen und dafür die Vorbereitungszeit für ein Hauptseminar im unteren Bereich der empirischen Spannbreiten ansetzen? Soll die Entwicklung von neuen Lehrformen wie z. B. E-Learning über mehrere Semester durch hoch angesetzte TP-Werte bzw. durch Anrechnungsfaktoren strategisch unterstützt werden?

Wesentlich profilbildend im Sinne einer ausdifferenzierten Hochschullandschaft wirkt der Bereich der Lebensbedingungen der Studierenden und der Serviceangebote der Hochschule. Im Zuge des Bewusstseins einerseits über die zentrale Stellung, die dieser Bereich für die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit einer Hochschule einnimmt, andererseits um die große Verantwortung, die die Hochschulen im Zuge eines Autonomisierungsprozesses speziell gegenüber ihren Studierenden als Kunden haben, muss es Aufgabe der Hochschule sein, hier eine Angebotsstruktur zu entwickeln, die für „ihre“ Studierenden optimal ist.

Serviceangebote der Hochschule

Das könnte z. B. bedeuten, dass eine Hochschule mit einem Studienschwerpunkt in Master- und Promotionsstudiengängen ein größeres Kontingent von eher hochpreisigen, dafür aber ruhigen und hochwertigen Wohnheimplätzen in Einzelapartments anbietet, weil dies zur Lebens- und Studiensituation ihrer Studierenden besser passt als möglichst preisgünstige Wohnheimzimmer in größeren Wohngemeinschaften. Die Hochschule muss verantwortlich im Sinne ihrer spezifischen Klientel über die Gestaltung der Lebensbedingungen und ihr Angebot an Serviceleistungen entscheiden.

Aufgrund ihrer langen Erfahrung in der Zusammenarbeit mit den Hochschulen sind die Studentenwerke in einer privilegierten Partnerschaft. Allerdings darf dies keine Einschränkung der Freiheit bedeuten, auf andere Anbieter zurückzugreifen oder selbst Leistungen anzubieten, wo der Hochschule dies sinnvoll und notwendig erscheint, um ihre spezifische Angebotsstruktur bestmöglich im Sinne ihrer Studierenden umzusetzen. Dazu gehört auch, dass in die Profilbildung der Hochschule im Bereich der Lebensbedingungen und Serviceleistungen Studierende angemessen und ausreichend einbezogen werden, ebenso wie in die Zusammenarbeit mit Studentenwerken oder anderen Serviceanbietern. Die Hochschule hat auch bei der Wahl alternativer Serviceanbieter für Qualitätssicherung und soziale Verträglichkeit zu sorgen, z. B. dürfen die Preise für Verpflegung nicht in einer für Studierende unverträglichen Weise steigen.

Autonomie der Hochschulen bedeutet Eigenverantwortlichkeit, Ausdifferenzierung und Wettbewerb. Im Zuge einer so verstandenen Autonomisierung der Hochschulen kann die Zwangskontrahierung mit einer gesetzlich konstituierten Institution, die durch den Staat (statt durch die Hochschulen selbst) Aufgaben zuge-

schrieben bekommt, die die Belange und Interessen der Hochschulen so stark tangieren wie die Studentenwerke, nicht aufrechterhalten werden. Wenn sich die Hochschulen einem nationalen und internationalen Wettbewerb stellen, müssen sie sich gegen eine Zwangsmitgliedschaft ihrer Studierenden im Studentenwerk entscheiden können und muss die gesetzliche Monopolstellung der Studentenwerke aufgehoben werden. Das gilt nicht, wenn das einzelne Studentenwerk funktional Teil der Hochschule ist.

Grundsätzlich müssen sich auch die Studentenwerke dem Wettbewerb stellen (und in einen eigenen Deregulierungsprozess eintreten), um attraktive Partner für die Hochschulen zu bleiben. Die Entscheidungsverantwortung über Angebote und Anbieter muss bei den Hochschulen liegen, die auch eine klare und transparente Kompetenzverteilung zwischen Hochschule und Studentenwerk bzw. dritten Anbietern vornehmen müssen.

Sofern die Länder Finanzmittel zur Erfüllung der Aufgaben bereitstellen, die derzeit die Studentenwerke übernehmen, sollten auch diese durch die Hochschule wettbewerblich vergeben werden oder durch die Hochschule selbst genutzt werden können.

Übergang Hochschule – Beruf

Die Verantwortlichkeit der Hochschule gegenüber ihren Studierenden erstreckt sich auch auf die Unterstützung eines erfolgreichen Übergangs ihrer Absolventen vom Studium in den Beruf. In erster Linie nimmt sie diese Verantwortung mit der Sicherung eines qualitativ hochwertigen Studiums wahr, das als Voraussetzung für einen erfolgreichen Einstieg der Absolventen in den Arbeitsmarkt gelten kann. Damit die Ausbildung angemessen auf den Berufseinstieg vorbereitet, sollte „Berufsfähigkeit“ oder „Employability“ in der Studienstruktur verankert werden. Je nach Hochschul- und Fächerprofil bzw. Schwerpunktsetzung in der Ausbildung hat dies unterschiedliche Ausprägungen über die Fachspezifik hinaus: Ist eine gute fachliche Ausbildung die Grundlage für Berufsfähigkeit, werden an Absolventen aus unterschiedlichen Fächern auf dem Arbeitsmarkt möglicherweise unterschiedliche Anforderungen an überfachlicher Kompetenz gestellt. Dies bedeutet, dass den Studierenden ein adäquates Angebot an studienbegleitendem Kompetenzerwerb (Schlüsselkompetenzen wie soziale und kommunikative Kompetenz, Selbstständigkeit, Leitungskompetenz etc.) zur Verfügung stehen muss und dass der Erwerb von Schlüsselkompetenz in den Curricula verankert werden sollte. In vielen Fällen müsste lediglich im fachlichen Lernprozess selbst verdeutlicht werden, welche überfachlichen Kompetenzen jeweils gleichzeitig gelernt werden, z. B. die Fähigkeit zu kritischer Überprüfung von Sachverhalten; selbstständiges, eigenverantwortliches Arbeiten; Teamfähigkeit. Grundsätzlich ist das Ziel, die Curricula selbst auf eine Berufsfähigkeit der Absolventen hin zu planen, Employability in den Curricula zu verankern. Ein Best-Practice-Beispiel dafür ist das „Transferable-Skills“-Projekt an der University of Dublin, in dem der Career Service zunächst bei Arbeitgebern ermittelte, welche überfachlichen Fähigkeiten von Hochschulabsolventen für sie am wichtigsten waren. In Zusammenarbeit mit Dozenten in philologischen Studiengängen wurde daraufhin ein Konzept entwickelt und umgesetzt, um innerhalb des Fachcurriculums den Erwerb dieser Kompetenzen zu vermitteln.

Unabdingbar für eine solche Maßnahme sind langfristige Absolventenstudien, deren Ergebnisse für die Evaluation der Studiengänge in Hinsicht auf Employability genutzt werden. Hier bietet sich insbesondere die Begleitung der Karrierewege der Absolventen an, mittels derer auch ermittelt werden kann, wie sehr die Absolven-

ten durch ihr Studium zu einer Weiterentwicklung im Beruf, zu Flexibilität hinsichtlich Tätigkeiten in unterschiedlichen Bereichen befähigt worden sind.

Die Hochschule schafft darüber hinaus ein Angebot an berufsorientierender Information und Beratung sowie ein hochschuleigenes Kontaktmanagement zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt, insbesondere über einen leistungsfähigen Career Service. Sowohl hinsichtlich der Unterstützung des Berufseinstiegs als auch der Bindung der Absolventen an die Hochschule sind Maßnahmen wie eine Kontaktbörse und des Networkings für Alumni sinnvoll.

Die Hochschulen sollten Angebote für ein lebenslanges Lernen schaffen und entsprechend kundenorientierte Weiterbildungsangebote entwickeln. Darüber hinaus wird in der Absolventenbetreuung z. B. mit Alumni-Programmen eine Bindung der Absolventen an die Hochschule geschaffen, welche die Grundlage darstellt für ein erfolgreiches Friend- und Fundraising für die Hochschule.

IV. Literatur und weiterführende Hinweise

Literatur:

Griesbach, H./Fuchs, M. (2005): Bildungsausländer an deutschen Hochschulen 2004. Entwicklungen und Trends, Hannover, HIS.

Heine, C. et al. (2005): Studienanfänger in den Wintersemestern 2003/04 und 2004/05. Wege zum Studium, Studien- und Hochschulwahl, Situation bei Studienbeginn, Hannover, HIS.

Heine, C./Kerst, C./Sommer, D. (2006): Studienanfänger im Wintersemester 2005/06, Wege zum Studium, Studien- und Hochschulwahl, Situation bei Studienbeginn, Hannover, HIS.

Heine, C./Willich, J. (2006): Informationsverhalten und Entscheidungsfindung bei der Studien- und Ausbildungswahl. Studienberechtigte 2005 ein halbes Jahr vor dem Erwerb der Hochschulreife, Hannover, HIS.

Hell, B. et al. (2007): Die Validität von Schulnoten zur Vorhersage des Studienerfolgs – eine Metaanalyse. Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 21, S. 11–27.

Heublein, U./Spangenberg, H./Sommer, D. (2003): Ursachen des Studienabbruchs. Analyse 2002, Hannover, HIS.

Heublein, U./Sommer, D./Weitz, B. (2004): Studienverlauf im Ausländerstudium. Eine Untersuchung an vier ausgewählten Hochschulen, Hannover, HIS.

Heublein, U./Schmelzer, R./Sommer, D. (2005): Studienabbruchstudie 2005. Die Studienabbrecherquoten in den Fächergruppen und Studienbereichen der Universitäten und Fachhochschulen, Hannover, HIS.

Weiterführende Hinweise:

Sozialerhebungen des Deutschen Studentenwerks:

<http://www.sozialerhebung.de/>

Kapazitätsrecht:

Vergleichende Analyse der Kapazitätsplanung in der gestuften Studienstruktur in den Bundesländern:

http://www.che.de/downloads/Kapazitaetsplanung_in_gestuften_Studienstrukturen_AP89.pdf

Best-Practice-Beispiele:

Internet-Self-Assessments der Technischen Universitäten:

<http://www.assess.rwth-aachen.de/>

Self-Assessment für Anglistik an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg:

<http://sasm.zuv.uni-heidelberg.de/anglistik/>

Propädeutika für ausländische Studierende an der Universität Hamburg:

<http://www.studienkolleg-hamburg.de/termine/aktuell.php>

„Transferable-Skills“-Projekt an der University of Dublin:

<http://www.skillsproject.ie/whatis/impactdissemination.html>

Abteilung Schlüsselkompetenzen der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg:

<http://www.uni-heidelberg.de/studium/SLK/startslk.htm>

Absolventenstudien der TU Dresden:

<http://141.30.146.227/Projekte/AbsolventenstudienderTUDresden/tabid/97/Default.aspx>

5

Zur Kommunikation

Wie kommuniziert eine deregulierte Hochschule?

Leiter der Arbeitsgruppe

Jörg Feuck • Leiter der Kommunikation, Technische Universität Darmstadt

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Rudolf A. Bauer • Leiter der Stabsstelle Qualitätsmanagement, Technische Universität München

Marietta Fuhrmann-Koch • Leiterin der Presse, Kommunikation, Marketing, Georg-August-Universität Göttingen

Dr. Walter Kühme • Kanzler der FH Brandenburg, bis Herbst 2007 Leiter Strategie und Kommunikation im Rektorat, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Kim-Astrid Magister • Pressesprecherin, Technische Universität Dresden

Lars A. Rosumek • Referent der Kommunikation, Technische Universität Darmstadt

Verantwortliches Beiratsmitglied

Dr. Fritz Schaumann • Kunststiftung NRW, Düsseldorf

„Interne und externe Kommunikation sind für selbstverantwortlich organisierte Hochschulen von zentraler Bedeutung. Sie müssen als Stabsfunktion der Hochschulleitung die strategische Hochschulentwicklung wirksam unterstützen.“

Dr. Fritz Schaumann, Kunststiftung NRW, Düsseldorf

I. Ist-Analyse: Vor welchen Problemen steht die Hochschulkommunikation?

Das deutsche Hochschulsystem verändert sich seit einigen Jahren deutlich und rasant. Die Deregulierung und der sich weiter zuspitzende Wettbewerb sorgen dafür, dass die Bedeutung von Kommunikation für den Erfolg der einzelnen Hochschule zunehmend Beachtung findet.

Es lässt sich erkennen, dass führende deutsche Hochschulen ihre Kommunikationsstrukturen und ihre Selbstdarstellung professionalisieren. Der Teilbereich Kommunikation nimmt in diesen Hochschulen sowohl in der hierarchischen Aufwertung durch engere Anbindung an die Hochschulleitung wie auch als Investitionsbereich mehr Raum ein. Die einzelnen Kommunikationsabteilungen wachsen personell und sie werden immer häufiger durch kommerzielle Agenturen, die auch Unternehmen und andere Non-Profit-Organisationen beraten, unterstützt. Das Aufgabenspektrum erweitert sich von der klassischen Pressearbeit zu einer Verantwortlichkeit für nahezu alle Disziplinen der Hochschulkommunikation wie Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Friend- und Fundraising, interne Kommunikation mit den Hochschulmitgliedern, Medienarbeit, Mitwirken an der kommunikationsstrategischen Positionierung, Entwickeln und Pflegen der Corporate Identity, Eventmanagement-Services für Veranstaltungen der Fakultäten und nicht zuletzt die zielgruppenspezifische Ausrichtung des immer wichtiger werdenden Internetauftritts der Hochschulen als zentrales Kommunikationsmedium mit allen verbundenen technischen Implikationen. Viele Hochschulleitungen werten Kommunikation inzwischen als strategische Führungsaufgabe, die einen entsprechenden institutionell-organisatorischen Stellenwert haben muss.

Dennoch krankt Hochschulkommunikation in Deutschland nach wie vor an multiplen Problemen. Die meisten Hochschulen sind bisher noch nicht zu einem klaren und methodisch fundierten Verständnis „guter Kommunikation“ gelangt. Zumindest aber ist die Erkenntnis gewachsen, dass gute Kommunikation ein Schlüssel für vielfältige Chancen wie das Erhöhen der Reputation, die Steigerung der öffentlichen Aufmerksamkeit, höhere Attraktivität für Drittmittelgeber, Stifter und Spender, potenzielle Studierende und Wissenschaftler sein kann.

„Natürliche“, „gewachsene“ oder „genommene“ Freiräume, die spezifische Art der Entscheidungsprozesse und die unterschiedlichen Fächerkulturen beeinflussen die Gestaltungsräume und Grenzen der Durchsetzungsfähigkeit von gelungener Hochschulkommunikation im Vergleich etwa zur klassischen Unternehmenskommunikation erheblich. Hochschulkommunikation kann von modernen Methoden

der Unternehmenskommunikation in starkem Maße profitieren. Eine Vergleichbarkeit besonders zwischen Unternehmen und Hochschulen im Bereich der Kommunikation ist jedoch nur bedingt gegeben

Probleme ergeben sich vor allem auf folgenden Ebenen:

a) Innovationsrückstände im Vergleich zum Kommunikationsmanagement in anderen Organisationen wie Unternehmen und Non-Profit-Organisationen außerhalb des universitären Bereichs

Einheitliche Standards, was sowohl unter normativen wie organisationsökonomischen und professionsbezogenen Gesichtspunkten unter „guter Kommunikation“ verstanden wird, existieren kaum. Die Fachverbände, in diesem Fall die „Arbeitsgemeinschaft der Hochschulpressestellen in Deutschland“, die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) sowie der Bundesverband der Pressesprecher (BdP) nähern sich erst seit einiger Zeit hinsichtlich der Standards des Qualitätsmanagements und der Zertifizierungsmechanismen einander an. Gleichwohl bleibt das Berufsbild des Hochschulpressesprechers diffus. Eine Orientierung an in der außeruniversitären Praxis erprobten Standards und Erfolg versprechenden Methoden würde den deutschen Hochschulen neue Handlungsspielräume eröffnen. Eine stärkere Vereinheitlichung der Grundlagen „guter Kommunikation“ hätte positive Auswirkungen auf die ohnehin angespannte Budgetsituation bei gleichzeitiger Effizienzsteigerung.

b) Mangelnde Ausstattung und unklares Aufgabenspektrum

Es gibt zwar in Deutschland eine Handvoll Hochschulen, die mittlerweile adäquate, leistungsfähige Kommunikationsabteilungen aufgebaut haben. In vielen Fällen sind deutsche Hochschulkommunikationsabteilungen jedoch im internationalen Vergleich (insbesondere angelsächsischer Raum, Niederlande und Schweiz) signifikant unterbesetzt. Gemessen daran, dass eine nicht unerhebliche Zahl an Hochschulen sowohl gemessen an ihrer Größe als auch an ihrem Jahresetat durchaus mit Großunternehmen vergleichbar sind, ist dieser Zustand unbefriedigend und führt dazu, dass vorhandenes Potenzial national und international keine Beachtung findet. Hochschulkommunikationsabteilungen haben häufig unscharfe Aufgabenzuschritte, die von Medienarbeit über Protokollaufgaben bis hin zu Shop-Funktionen im Rahmen der universitären Merchandising-Aktivitäten reichen.

c) Zu wenig strategische Planung und Erfolgskontrolle

Ein zentrales Problemfeld der Hochschulkommunikation in Deutschland ist dementsprechend ein Defizit an strategischer Planung und Erfolgskontrolle. Die wenigsten deutschen Hochschulen verfügen über ein detailliertes, schriftliches Kommunikationskonzept, das von der Hochschulleitung autorisiert ist, durchgesetzt und in regelmäßigen Abständen überprüft wird. Ein Kommunikations-Controlling jenseits des klassischen Erfassens der täglichen Medienberichterstattung findet kaum statt, obwohl auch hier Instrumente und Methoden verfügbar wären.

d) Spannungsfeld zwischen Corporate Identity und dezentraler Autonomie

Eng verwoben mit den bereits genannten Problemfeldern ist das Spannungsverhältnis zwischen Hochschulidentität und der heterogenen Aufgaben- und Organisationsstruktur. Nach wie vor verstehen sich viele Hochschulen als loser Zusammenschluss von Fachdisziplinen und Wissenschaftlern. Kommunikationsaufgaben zersplittern aufgrund dieser Struktur in verschiedene Zuständigkeiten. Auch verfügen

viele Hochschulen über weitaus mehr Ressourcen im Bereich Kommunikation, als ein Blick in die Kommunikationsabteilungen der Präsiden/Rektorate erahnen lässt. Diese Ressourcen werden nicht zentral gesteuert, sondern existieren in den Fakultäten. Häufig wird dort auf die mangelnde Leistungsfähigkeit der Kommunikationsabteilungen reagiert, indem eigene Kompetenzen für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit aufgebaut werden. So entstehen Doppelstrukturen, Abnutzungserscheinungen, Widersprüche in den kommunizierten Botschaften und Ressourcenverschwendung.

Das Verhältnis zwischen zentraler und dezentraler Autonomie ist seit der beginnenden Deregulierung der deutschen Hochschullandschaft ein immer wieder diskutiertes Thema. Sind autonome Hochschulen in der Lage, ein effizientes und funktionierendes Hochschulmanagement zu betreiben, wenn ihre einzelnen Teile durch die intern weitergegebene, dezentrale Autonomie selbst immer eigenständigere Wege gehen? Insbesondere der Kommunikationsbereich ist von dieser Debatte stark betroffen. Das Konzept der Corporate Identity und der „Marke Hochschule“, das heute immer mehr an Gewicht bei der kommunikativen Positionierung von Hochschulen gewinnt, steht in einem erkennbaren Spannungsfeld zur dezentralen Autonomie.

Die Hochschulleitung und insbesondere die Präsidenten/Rektoren sind für die Außerdarstellung der Organisation verantwortlich. Gleichzeitig führt dezentrale Autonomie zu einer institutionellen Gewichtsverschiebung zugunsten der Fakultäten mit Auswirkungen auf die Entwicklung einer Corporate Identity der gesamten Hochschule. International lässt sich dies am Beispiel Schwedens zeigen: Dort hat bereits vor längerer Zeit eine umfassende Deregulierung bzw. Dezentralisierung stattgefunden, bei der etliche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten vom Staat auf die Hochschulen übertragen wurden. Hochschulintern führte dies u. a. zu einer gravierenden Verschiebung des Verhältnisses von Zentrale (Präsidium/Rektorate, Hochschulräte) und Dezentrale (Fakultäten/Institute) (Askling 2003, S. 166). Die Fakultäten erfuhren einen deutlichen Zuwachs an Eigenständigkeit. Jede Einheit erhielt eine eigene Verwaltung und die Dekanate übernahmen bisweilen Funktionen von den Rektoraten.

Unter derartigen Konstellationen ist eine Integration aller Kommunikationsmittel der Hochschule in eine einheitliche Strategie mit einem wiedererkennbaren und stringenten Gesamtauftritt sehr schwierig. Dies zeigt sich im Alltag beispielsweise daran, dass viele Hochschulleitungen aufgrund der bestehenden Ausbalancierung im Innenverhältnis trotz der intensiven Professionalisierungsbemühungen in den letzten Jahren nicht in der Lage sind, eine regulierte Kommunikationskultur mit klar definierten Zuständigkeiten und Befugnissen durchzusetzen. Integrierte Kommunikation beinhaltet jedoch eine starke Führungskomponente.

II. Perspektive: Welche Chancen können sich aus der Etablierung der Hochschule als Marke ergeben?

Die Hochschule als Marke ist zentrale Vision von „Good Governance“ im Kommunikationsbereich. Deregulierte Hochschulen können den wachsenden Wettbewerb, dem sie ausgesetzt sind, meistern, wenn es ihnen gelingt, profilierte Marken zu werden, die für ihre einzigartigen Werte und Leistungen international anerkannt sind. Die „Hochschule als Marke“ kann zu Profilbildung, Differenzierung, Vertrauen und einem unverwechselbaren Image führen. Einer renommierten, professionell

kommunizierenden Hochschule anzugehören, hat viele Vorteile: Studierenden erleichtert es den Jobeinstieg, Wissenschaftlern das Einwerben von Finanzmitteln und exzellenten Mitarbeitern. Eine starke Marke transportiert außerdem die Werte der Organisation an die Mitglieder und erhöht so die Bindekraft, Motivation und Leistungsbereitschaft. Der Grundmaßstab von kommunikativem Erfolg ist eine Steigerung der Reputation, die sich wiederum bemisst in Bekanntheit, Anerkennung und Wertschätzung einer Hochschule.

Die deutschen Hochschulen haben die Chance, die erkennbar aufziehenden Veränderungen der Hochschullandschaft proaktiv zu gestalten, mehr noch: zu ihrem Vorteil zu nutzen. Integriertes Kommunikationsmanagement als idealtypisches Modell guter Hochschulkommunikation wird hierbei die entscheidende Schlüsselrolle spielen. Das Modell geht von einer allumfassenden und vernetzten, zielgerichteten Kommunikation nach innen wie außen aus. Es umfasst *Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle* der gesamten internen und externen Kommunikationsmaßnahmen mit dem Ziel, eine konsistente und aufeinander abgestimmte Gesamtkommunikation durch Integration aller zur Verfügung stehenden Instrumente in einen zentralen Managementprozess zu gewährleisten.

Die „integrierte Hochschulkommunikation“ hat die Aufgabe, aus der Vielfalt der eingesetzten Instrumente und Maßnahmen ein in sich geschlossenes und widerspruchsfreies Kommunikationssystem zu erstellen, um ein für alle in- und externen Zielgruppen einheitliches Erscheinungsbild der Hochschule zu vermitteln. Das Konzept einer integrierten Kommunikation ermöglicht eine schrittweise Umsetzung des Anspruchs, eine Hochschulmarke zu werden. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sie so stringent kommunizieren, dass sie von ihren relevanten Zielgruppen jederzeit wiedererkannt und mit entsprechenden Werten und Attributen verbunden werden.

III. Eckpunkte: Wie kann eine Hochschule eine integrierte Kommunikation aufbauen, wie ist sie in der Hochschule zu verankern und welche Vorbilder gibt es hierfür?

1. Grundlagen auf dem Weg zur integrierten Kommunikation

Marken entstehen, indem ein vorhandenes, vielfältiges Potenzial, z. B. wissenschaftlicher Leistungs- und Innovationsfähigkeit oder kultureller und regionaler Attraktivität, analysiert und strategisch, redundant und einheitlich über alle verfügbaren Kanäle an alle relevanten Zielgruppen kommuniziert werden.

Hochschulen, die in der Lage sind, ein strategisch geplantes, an klar definierten und messbaren Erfolgskriterien orientiertes, integriertes Kommunikationsmanagement zu betreiben, werden klare Wettbewerbsvorteile erlangen. Sie werden ihre Mitglieder auf dem Weg zu einer von staatlichen Vorgaben befreiten, selbstbewussten Organisation mitnehmen. Im Spannungsfeld von nationalem und internationalem Wettbewerb um die besten Wissenschaftler, Studierenden und Ressourcen sowie Reputation sind Qualität und Konsonanz von interner und externer Hochschulkommunikation ein maßgeblicher Faktor für Glaubwürdigkeit, Anerkennung und einen an klar definierten Indikatoren ablesbaren, nachhaltigen Erfolg.

Der hohe Anspruch dieses idealtypischen Modells ist für die allermeisten Hochschulen nicht ad hoc zu erreichen. Um sich dem Modell anzunähern, müssen häufig neue

Strukturen und andere Prozessabläufe implementiert werden. Dies ist ohne eine zeitintensive strategische Arbeitsleistung der Hochschulen, die jenseits des Tagesgeschäfts erbracht werden muss, nicht möglich.

1.1 Bestandsaufnahme

Um das Konzept der integrierten Kommunikation umsetzen zu können, ist es nötig, sich zunächst einen Überblick über die bisherige Kommunikationsarbeit zu verschaffen. Eine solche Ist-Analyse umfasst sowohl strukturelle Aspekte, wie den Zuschnitt der jeweiligen Abteilung, die Zuständigkeiten der Mitarbeiter, Berichtspflichten und Befugnisse, das Verhältnis zwischen Kommunikationsabteilung und Fakultäten und der dezentralen Kommunikationsebene, die Dokumentation entscheidender Arbeitsabläufe und Prozesse, als auch strategischer Aspekte, wie eine Bestandsaufnahme der bisher definierten Ziele und der angesprochenen Zielgruppen, sowie auf der operativen Ebene eine Sichtung aller eingesetzten Kommunikationsinstrumente, von Publikationen bis zu Veranstaltungsformaten, die Benennung aller in der Hochschule vorhandenen Kommunikationsressourcen und die Auflistung aller in der Hochschule angesiedelten Akteure, die zur Hochschulkommunikation einen Beitrag leisten. Zu dieser ersten Bestandsaufnahme, die letztlich die bisherige Kommunikationsarbeit auf den Prüfstand stellt, gehört auch eine objektive Beurteilung der mit den bisherigen Methoden und Instrumenten erzielten Erfolge: Was hat sich bewährt, was steht zur Disposition?

1.2 Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT)

Nachdem ein umfassendes Bild der bisherigen Kommunikationsarbeit entstanden ist, folgt eine objektive Bewertung dieses Gesamtbildes. Wo liegen die größten Stärken (Strengths), wo die größten Schwächen (Weaknesses) in der bestehenden Konstellation? An welcher Stelle gibt es Chancen (Opportunities), die bisher zu wenig beachtet wurden? Wo gibt es Sachverhalte, die zu zukünftigen Risiken (Threats) werden könnten? Diese Stärken-Schwächen-Analyse sollte für alle Ebenen des Kommunikationsmanagements, also strategisch (Zielebene), strukturell (Organisationsebene) und methodisch (operative Ebene), durchgeführt werden.

In die Bewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sollten auch die vorhandenen Mittel und Ressourcen einbezogen werden. So lässt sich die Analyse noch weiter verfeinern: Wie viel Mittel stehen zur Verfügung? Welche Maßnahmen werden dadurch von Beginn an obsolet? Wo lassen sich mit geringem Aufwand die größten Effekte erzielen?

1.3 Formulierung eines strategischen Konzepts

Nachdem diese umfassende Analyse vorgenommen wurde, kann die Kommunikationsarbeit der Hochschule unter dem Gesichtspunkt der Integration aller Maßnahmen und Aktivitäten in eine Gesamtstrategie neu strukturiert werden. Die in dem zu erstellenden Kommunikationskonzept enthaltenen Ziele der Kommunikationsarbeit müssen sich hierbei mit den strategischen Zielen und dem Leitbild der Hochschule decken, damit eine Verstärkerwirkung erzielt werden kann. Das Kommunikationskonzept definiert nicht nur Ziele, Zielgruppen, Methoden und Instrumente sowie Ressourcen, sondern auch Kommunikationsbeziehungen und Zuständigkeiten innerhalb der Hochschule.

Wenn dies erreicht ist, ist es notwendig, sich von allen Kommunikationsinstrumenten und Prozessen zu trennen, die diesen definierten Zielen entgegenlaufen. Doppelstrukturen sind ebenso abzustellen wie die Ansprache von Zielgruppen, die aus

Opportunitätsgründen angesprochen werden, aber für die gesteckten Ziele nicht relevant sind. Stattdessen werden die so frei werdenden Ressourcen in Bereiche investiert, die den definierten Zielsetzungen entsprechen. So lässt sich auch mit kleinen Kommunikationsbudgets eine höchstmögliche Wirkung erzielen.

Das Kommunikationskonzept wird regelmäßig überprüft und gegebenenfalls verändert. Es bildet außerdem die Grundlage für den Kommunikationsjahresplan, der konkretere Maßnahmen, Zeiträume und benötigte Ressourcen definiert. Der Jahresplan bildet wiederum die Basis für die jährlichen Budget- und Personalgespräche. Die Organisationsstruktur der Hochschulkommunikation selbst kann hierbei durchaus nach individuellen Bedürfnissen gestaltet sein. Entscheidend ist, dass die Hochschule sowohl alle Disziplinen des Spektrums der integrierten Kommunikation beherrscht und gleichzeitig Steuerungs- und Koordinierungsfunktionen für die Kommunikation der Teilbereiche wahrnimmt. Dies kann zum Beispiel durch Kommunikationsverantwortliche in den Fakultäten und Instituten realisiert werden, die als permanente Ansprechpartner der Kommunikationsabteilung zur Verfügung stehen und mit klar definierten, eng mit der Hochschulleitung abgestimmten Kompetenzen die Kommunikation der Teilbereiche koordinieren.

1.4 Formulieren von Kommunikations-Policies

Nachdem das Kommunikationskonzept formuliert ist, ist es notwendig, dass Kommunikationsabteilung und Hochschulleitung sehr konkrete Policies erarbeiten, die für eine reibungslose Durchsetzung dieses Konzepts innerhalb der Hochschule sorgen. Dort kann zum Beispiel sehr konkret definiert sein, welche Abläufe einzuhalten sind, wenn Medienvertreter Anfragen an Hochschulen richten, wie mit dem Corporate Design der Organisation umzugehen ist oder welche internen Berichtswegen es gibt. So entsteht systematisch neben einer konzeptionell widerspruchsfreien Kommunikationslandschaft eine geregelte Kommunikationskultur, die die Realisierung des Konzepts erleichtert.

1.5 Etablieren einer Corporate Identity

Als wesentliches Element der Hochschulkommunikation kann eine einheitliche Corporate Identity (CI) angesehen werden, die das Ergebnis der Umsetzung des Kommunikationskonzeptes darstellt. Die CI umfasst eine klare Identität (Wer sind wir?), ein einheitliches Corporate Design (Wie treten wir auf?) und eine einheitliche Organisationskultur (Wie verhalten wir uns?). Ohne ein einheitliches CI ist es kaum möglich, eine Marke glaubwürdig zu etablieren.

2. Aufgabenstruktur innerhalb der integrierten Kommunikation

Um das Konzept der integrierten Kommunikation umsetzen zu können, benötigen deregulierte Hochschulen leistungsfähige Managementstrukturen und eine geregelte Kommunikationskultur, die eine evolutionäre Weiterentwicklung ihrer Kommunikationskompetenzen ermöglichen: Hierzu gehört auch eine neue Aufgabenstruktur innerhalb der Hochschulkommunikation, die sich deutlich von der klassischen, „Pressearbeit“ unterscheidet. Im Folgenden werden wesentliche Eckpfeiler dieser neuen Aufgabenstruktur beschrieben, die als Teil einer „Good Practice“ dienen können. Die folgenden Ausführungen sind als Vorschlag eines Modells ohne strikte Allgemeinverbindlichkeit zu verstehen.

Um dem deutlich höheren Koordinationsaufwand einer integrierten Kommunikation gerecht zu werden, ist es nötig, die Abteilung „Strategie und Planung“ mit der Leitung Kommunikation eng zu verzahnen, um zentrale Kommunikationsprozes-

se der Hochschule durch die Entwicklung eines jährlichen Kommunikationsplans auf der Grundlage des Kommunikationskonzepts zu planen, ihre Umsetzung zu koordinieren und den Erfolg zu kontrollieren. Zu den Aufgaben zählen die Weiterentwicklung einer Vision und einer Mission der Hochschule, der *Corporate Identity* und *Corporate Culture* der Hochschule gemeinsam mit der Hochschulleitung. Sollten Kommunikationsbilanzen künftig Teil von Zielvereinbarungen werden, ist das *Kommunikationscontrolling* eine weitere, zentrale Aufgabe. Auch unabhängig von der Verankerung in Zielvereinbarungen ist die Erfolgskontrolle ein unverzichtbarer Teilprozess guter Kommunikation. Sie misst den Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen anhand von im Vorfeld klar definierten, kritischen Erfolgsfaktoren.

Der Bereich der *Trend- und Konkurrenzbeobachtungen* stellt in einem Umfeld sich zuspitzenden Wettbewerbs ein wichtiges Instrument dar und sollte ebenfalls unmittelbar der Kommunikationsleitung angegliedert sein.

Alle weiteren zentralen Bereiche sollten im Sinne des integrierten Ansatzes in einem ausreichend ausgestatteten, unmittelbar der Hochschulleitung zugeordneten (zum Beispiel durch eine Doppelfunktion des Hochschulsprechers, der zugleich als Sprecher des Präsidiums/Rektorats oder persönlicher Sprecher des Präsidenten fungiert) Stabsbereich Kommunikation vereint werden. In den USA werden derartige Organisationsbereiche zum Teil sogar von Personen geführt, deren Stellen als Vizepräsidenten dotiert sind. Die Mitarbeiter dieser zentralen Schaltstelle sollten ein kommunikationswissenschaftliches oder journalistisches Berufsprofil besitzen, das der Komplexität und der Interdisziplinarität gerecht wird, und über breite Managementenerfahrung und hohe Methodenkompetenz aus diesem Bereich verfügen.

Zentrale Bereiche, die einem derartigen Kommunikationszentrum der Hochschule zugeordnet werden sollten, sind insbesondere das *Marketing* der Hochschule, das „Marktentwicklungen“ beobachtet, indem zum Beispiel Ansprüche und Wünsche von potenziellen Anspruchsgruppen wie Studierenden, Wirtschaftsunternehmen oder potenziellen Mäzenen evaluiert werden, aber auch Kommunikationsmaßnahmen gestaltet, die Friendraising, Alumnibetreuung und Fundraising flankieren.

Ein unter Wettbewerbsaspekten immer bedeutsamerer Bereich sind die bislang an deutschen Hochschulen nicht institutionalisiert gepflegten „*Public Affairs*“ der Hochschule, die Kommunikation mit Entscheidern, für die ebenfalls ein eigener Unterbereich eingerichtet werden sollte. *Public Affairs* beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Kommunikation und Durchsetzung zentraler, hochschulpolitischer Positionen der jeweiligen Hochschule gegenüber den Entscheidern auf Landes-, Bundes-, EU- und internationaler Ebene und kontrolliert das Berichtswesen an die Politik, das Statistische Landes- und Bundesamt und die jeweiligen Rechnungshöfe.

Die Qualität moderner Hochschulkommunikation wird in wachsendem Maße bestimmt durch die Qualität der eingesetzten Kommunikationstechnologien. Moderne Zielgruppen – vor allem Studierende, aber auch in immer stärkerem Maße Journalisten – erwarten heute eine multimediale Ansprache. Damit wird technologische Kompetenz einer Hochschule zum kritischen Erfolgsfaktor für ihre Kommunikation. Aus diesem Grund ist es ratsam, im Rahmen eines Dezernats Kommunikation auch den Bereich der *Communication Services* abzudecken. Die Aufgaben dieses bislang an den allermeisten Hochschulen unabhängig agierenden Bereichs sind die Administration und Bereitstellung der Kommunikationstechnik, insbesondere der Webservices.

Ein ebenfalls immer mehr an Bedeutung gewinnendes Aufgabenfeld ist das *Eventmanagement*. Die Zahl der Fach- und Publikumsmessen steigt stetig. Eine internationalisierte Wissenschaftsgemeinde verlangt nach ortsgebundenen Kongressen, Symposien und Ereignissen jeder Art. Der eigenständige Bereich Eventmanagement innerhalb der Hochschulkommunikation ist der Dienstleister für Hochschulangehörige in Sachen Veranstaltungen.

Eine Schlüsselfunktion der Hochschulkommunikation haben die *Public Relations*. Sie erfüllen weitgehende kommunikative Brückenfunktion zwischen der Hochschule und der Öffentlichkeit. Wahrgenommen wird dieser Bereich vor allem durch seine Verantwortlichkeit für *Media Relations* (Presse- und Medienarbeit). Immer gewichtiger werden jedoch weitere Aufgaben: Zum Beispiel die Zuständigkeit für *Corporate Publishing*, jede Form von öffentlichen Hochschulpublikationen wie Imagebroschüren, Filme, Webauftritt, Flyer, Jahresberichte etc. Eng mit dieser für das öffentliche Auftreten der Hochschule essenziellen Aufgabe ist die Zuständigkeit der *Public Relations* für das *Corporate Design*. Wenn die Vision der Hochschulmarke Wirklichkeit werden soll, muss eine Stabsstelle für Kommunikation zwingend die Kontrolle und Verantwortung für die Einhaltung der Designrichtlinien übernehmen.

Prinzipiell sollten Hochschulen bei der Rekrutierung ihres Kommunikationspersonals offen für Bewerber aus Unternehmen und Medien sein. Um langfristige Professionalität sicherzustellen, orientieren sich Spitzenhochschulen am Berufsbild der einschlägigen Berufsfachverbände.

3. Interne Kommunikation als wichtiges Element der Steuerung

Zielgruppen der *Public Relations* sind jedoch nicht nur externe Öffentlichkeiten. Heute ist eine Differenzierung in „intern“ und „extern“ ohnehin nur noch schwer möglich. Alles, was einer internen Öffentlichkeit kommuniziert wird, muss als öffentlich gelten. Die Kommunikation nach innen ist für eine autonome Hochschule ein entscheidender Erfolgsfaktor. Gravierende Veränderungen verlangen von den Hochschulmitgliedern ein Höchstmaß an Flexibilität und Belastbarkeit. Internes Kommunikationsmanagement ist an Hochschulen eine Pionieraufgabe: Hier besteht der größte Nachholbedarf im Bereich Kommunikation.

Auch die interne Kommunikation einer Hochschule sollte deshalb klar beschriebener Bestandteil einer integrierten Kommunikationsstrategie sein. Die interne Kommunikation kann in zwei grundsätzliche Bereiche unterteilt werden, wobei eine vertrauensvolle, ritualisierte und intensive Kommunikation zwischen der Hochschulleitung und der Abteilung Kommunikation als Qualitätsgrundlage für die Kommunikation mit und zwischen allen anderen Mitarbeitern und Bereichen der Hochschule angesehen werden kann. Je klarer die strategischen Ziele einer Hochschule definiert sind, umso effektiver wird auch die Kommunikation dieser Ziele an die Mitglieder. Ziel der internen Kommunikation ist es, durch eine verbindlich organisierte Information und Meinungsbildung gegenüber den Mitgliedern und durch das Management der Beziehung von Hochschulleitung und Mitgliedern, Motivation, Bindung und Veränderungsbereitschaft zu erzeugen (siehe Schaubild 1: Regelkreismodell der internen Kommunikation).

Die jeweils gewählten Instrumente und Werkzeuge der internen Kommunikation ordnen sich der jeweiligen Strategie unter (*Instruments follow strategy*). Außerdem setzen sie einen möglichst ungebrochenen Informationsfluss zwischen der

Die Universität als Marke



Technische Universität Darmstadt

Die Universität als Marke – was für manche Ohren noch ungewöhnlich klingen mag, wird in wenigen Jahren den Wettbewerb zwischen den Hochschulen in Deutschland entscheidend mitbestimmen: Wer bei seinen Zielgruppen – Studieninteressierten, Wissenschaftlern, Unternehmen oder Mäzenen – als kompetenter Partner wahrgenommen werden will, muss sich nicht nur von Mitbewerbern abheben. Er muss es schaffen, eine Marke zu werden, bei deren Namen die Adressaten sofort eine bestimmte Vorstellung im Kopf haben. „Nur durch die fortlaufende Professionalisierung der Kommunikationsstrukturen, die Entwicklung einer groß angelegten und – das ist entscheidend – verbindlichen Kommunikationskonzeption, die permanente Rückkopplung zum Präsidium und die Mobilisierung der Schlüsselpersonen kann so ein ehrgeiziger Prozess gelingen“, sagt Jörg Feuck, Leiter Kommunikation der TU Darmstadt. Allerdings lohne sich die Mühe, denn „eine Spitzenuniversität habe in Zukunft den Namen nur verdient, wenn sie auch im Kommunikationsmanagement ‚spitze‘ ist“.

Ziel des Darmstädter Reformprojekts: Eine klar definierte Identität für die TU Darmstadt. Ausformuliert ist sie im neuen „Mission Statement“. Es beschreibt Selbstverständnis, Werte, Herkunft, Leistung, Anspruch und Haltung in klaren und nachvollziehbaren Begriffen. Das „Mission Statement“ wird in Zukunft der Prüfstein sein, an dem sich alle geplanten Maßnahmen der Universität messen lassen müssen. Aus diesem Papier entwickelt die Universität konkrete Einzelziele auf dem Weg in die Zukunft. Hierzu analysierte die TU Darmstadt mit Unterstützung einer Kommunikationsagentur mit internationaler Markenerfahrung strategische Schlüsselindikatoren: Wo sehen Mitbewerber und Entscheider in Politik, Wissenschaft und Wirtschaft die TU Darmstadt? Wofür stand sie bislang? Was will sie in Zukunft darstellen? Was ist ihr Alleinstellungsmerkmal? Ein besonderes Augen-



Feinschliff für die Marke: Das Wahrzeichen und heutige Logo der Universität, die griechische Göttin Athene, ist Symbol für die TU Darmstadt.

merk lag auf der sorgfältigen Analyse des Istzustands: Medienresonanzanalysen, Leitfadeninterviews mit Dekanen und Hochschulexperten, Umfragen unter Unternehmen und weitere Spezialanalysen flossen systematisch in das Gesamtbild einer umfassenden Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT) ein.

Große Identifikation

Um die Meinung aller Mitglieder der Hochschule zu erfahren und in den Profilbildungsprozess einfließen zu lassen, führte die TU erstmals in ihrer Geschichte eine Onlinebefragung unter allen Universitätsmitgliedern durch, befragte 750 Studienanfänger, richtete Diskussionsforen ein und informierte die Hochschulangehörigen permanent über einen E-Newsletter. „Ein zeitaufwendiger, aber notwendiger Schritt“, sagt Feuck. Begrün-

dung: Der Weg zu einer Marke lasse sich nicht ausschließlich „top-down“ vom Präsidium verordnen. „Will ich die Vielzahl von Positionen einer Universität aufgreifen und so zuspitzen, dass ein klares Profil und – langfristig – eine Marke entsteht, ist ein solcher Beteiligungsprozess unabdingbar.“ Ein zusätzlicher Vorteil: Die große Mehrheit der Universität identifiziert sich mit ihrer Marke.

Das neue Selbstbewusstsein der TU Darmstadt wird optisch durch ein neues Corporate Design gestärkt. Zentrales Kommunikationsinstrument ist der Webauftritt, der von einem neuen, eigenständigen Web-Publishing-Team betreut wird. Eine strategische Kommunikationskonzeption auf Basis des „Mission Statements“ wird in Zukunft Grundlage für die Kommunikation der „Marke TU Darmstadt“.

Leitung und ihrer Kommunikationsstelle (z. B. durch Teilnahme des Pressesprechers an Leitungs-, Senats- und anderen Gremiensitzungen) sowie die ausführliche Information des Pressesprechers durch die Leitung zu hochschulpolitisch relevanten Entwicklungen voraus, um den Standpunkt des Präsidenten/Rektors genau zu kennen und exakt wiedergeben zu können. Genauso bedeutsam sind die Entwicklung eines Leitbildes mit den einzelnen Gruppen der Hochschule und die planvolle Vermittlung des Leitbildes an alle Hochschulmitglieder.

Die interne Kommunikation ist immer stärker auf das schnelle Vermitteln von relevanten Informationen an die Hochschulmitglieder angewiesen. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle Mitglieder über einen einheitlichen Informationsstand verfügen und Fehlentscheidungen oder imageschädigendes Verhalten durch Informationsdefizite verhindert werden. Elektronischen Instrumenten der Intra-PR wie attraktiven, tagesaktuellen Intranets, elektronischen Newslettern oder uniweiten Mailings des Präsidenten in besonderen Situationen kommt in Zukunft wachsende Bedeutung zu.

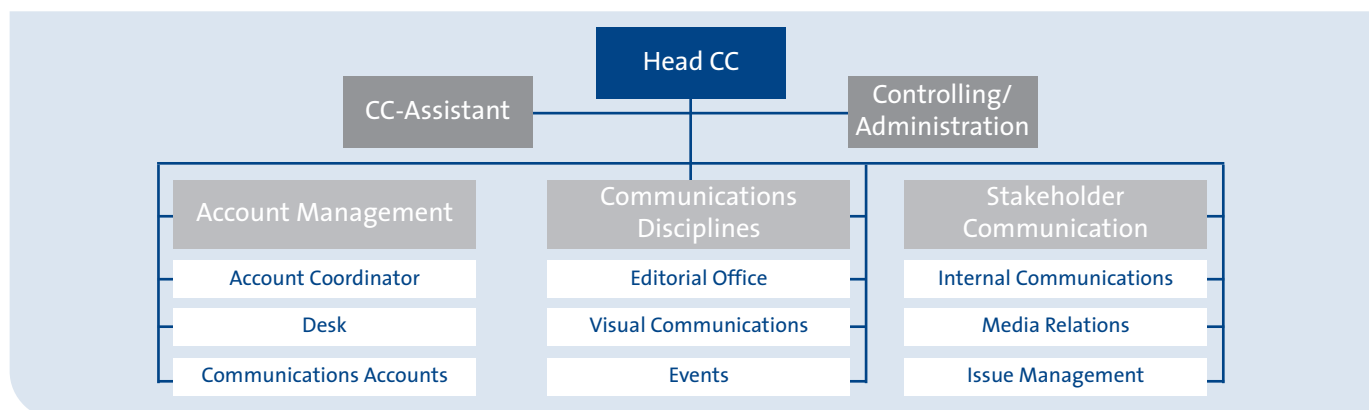
4. Etablierung von einheitlichen Standards

Die großen, hier zum Teil geschilderten Herausforderung bei der Etablierung von „Good Governance“ in der Hochschulkommunikation lassen es notwendig erscheinen, auf einer Metaebene auch zu einem einheitlichen Verständnis von Kommunikationsarbeit, zu einem einheitlichen Berufsbild und zu einheitlichen methodischen Standards zu gelangen, die eine Vergleichbarkeit und leichtere Bewertung von Erfolg und Misserfolg möglich machen. Eine Öffnung der universitären Kommunikationsabteilungen gegenüber den branchenübergreifenden Fachverbänden DPRG und BdP kann eine solche Entwicklung nachhaltig unterstützen und zur weiteren Professionalisierung der Hochschulkommunikation beitragen.

5. Best-Practice-Beispiel

Dass die angelsächsischen Hochschulen traditionell Kommunikation einen hohen Stellenwert beimessen, ist nicht neu. Vorbilder finden sich auch in Kontinentaleuropa, etwa in der Schweiz. Die für Kommunikation zuständige Abteilung der *Eidgenössisch Technischen Hochschule (ETH) Zürich* verfügte in der Vergangenheit regelmäßig über mindestens 20 bis 25 Vollmitarbeiter und zahlreiche Hilfskräfte. Der Name der Abteilung ist Programm: Statt „Uni-Pressestelle“ heißt es hier „Corporate Communications“. Kommunikation wird an der ETH bereits als integrierte Organisationskom-

Abbildung 1
Organigramm der „Corporate Communications“, ETH Zürich



munikation zu allen relevanten internen und externen Stakeholdern verstanden. Der Abteilungsleiter ist hier nicht „Alleinunterhalter“, sondern steht der zentralen Kommunikationsschnittstelle vor (siehe Abbildung 1: Organigramm der „Corporate Communications“, ETH Zürich). Er koordiniert und kontrolliert alle Aktivitäten der differenzierten Unterabteilungen. Die operative Kommunikationsarbeit erledigen Teams mit Teamleitern, die an den Leiter Corporate Communications berichten. Diese Teams decken alle Facetten moderner Hochschul-PR ab: Ein Team ist ausschließlich für den arbeitslastigen Bereich Eventmanagement zuständig, ein Publishing-Team steuert alle PR-Publikationen der ETH. Der Teilbereich Public Relations steuert die Medienkontakte und das Intranet. Ein ständig erreichbarer „Mediadesk“ ist erste Anlaufstelle für alle Journalisten. Hier wird auch ein personalisiertes Expertenmarketing betrieben, um die Publizität in strategischen Kompetenzfeldern zu steigern. Corporate Design und Web-Beratung sind ebenfalls Teil der integrierten Organisationskommunikation. Eine eigene Stelle für sämtliche Alumnikontakte ist eng an die Corporate Communications angebunden. Gleiches gilt für eine Recruiting-Abteilung, die Schüler als potenzielle Studenten für die eigene Organisation begeistert. Auch der Bereich Fundraising arbeitet eng mit der Hochschulkommunikation zusammen. Dienstleistungen wie Kommunikationsberatung oder Medienbeobachtung für die Lehrstühle sind Teil des Alltagsgeschäfts. Alle Kommunikationsbeziehungen der Organisation laufen in der Kommunikationsabteilung zusammen und werden von hier aus gemanagt. Eine derartig effiziente und strategische Aufstellung der Hochschulkommunikation als integrierte Kommunikation, die zentral koordiniert wird, sucht in Deutschland ihresgleichen.

IV. Literatur

- Armbruster, B./König, J. (2003):* Evaluierung von Hochschul-PR – Kriterien und Verfahren, in: Beiträge zur Hochschulpolitik 5/2003, Bonn.
- Askling, B. (2003):* Deanship in Transition: Amateurism and Professionalism, Collegiality and Managerialism, Empowerment and Marginalisation, in: Mayer, E./Daniel, H.-D./Teichler, U.: Die neue Verantwortung der Hochschulen, Bonn, S. 166-168.
- Bühler, H. (2007):* Hochschul-PR in Deutschland. Ziele, Strategien und Perspektiven, Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2003):* Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, Stuttgart.
- Bruhn, M. (2005):* Marketing für Nonprofitorganisationen, Stuttgart.
- Gerhard, J. (2004):* Die Hochschulmarke, Lohmar.
- Pfannenberg, J. (2003):* Veränderungskommunikation. Den Change-Prozess wirkungsvoll unterstützen. Grundlagen, Projekte, Praxisbeispiele, Frankfurt am Main.
- Piwinger, M./Rosumek, L. A. (2001ff.):* Attraktivität als kommunikativer Werttreiber. Auch Kommunikation braucht Sex-Appeal, in: Bentele/Piwinger/Schönborn, Handbuch Kommunikationsmanagement, Krieffel.
- Rosumek, L. A. (2005):* Hochschul-PR oder: Die Revolution in der Wüste, in: PR Journal.

6

Zum Personal- und Berufungswesen, Besoldungs- und Vergütungssystem

Wie sind das Personal- und Berufungswesen, das Besoldungs- und Vergütungssystem zu gestalten?

Leiter der Arbeitsgruppe

Dr. Marina Frost • Kanzlerin, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Senni Hundt • Personaldezernentin, stellvertretende Kanzlerin, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Ellen von Borzyskowski • Stabsstelle Personalentwicklung, Technische Universität Darmstadt

Dr. Klaus Kempter • Fakultätsgeschäftsführer der Neuphilologischen Fakultät, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Rüdiger Kling • Abteilungsleiter des Personalhaushalts und der Beamtenangelegenheiten, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Alexandra Michel • Stabsstelle Strategie und Kommunikation, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Matthias Rolle • Persönlicher Referent der Kanzlerin, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Dr. Martina Schaade • Fakultätsgeschäftsführerin der Fakultät für Chemie und Geowissenschaften, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Prof. Dr. jur. Hanns H. Seidler • bis Oktober 2007 Kanzler der Technischen Universität Darmstadt

Dr. Anja Tobinsky • Abteilungsleiterin der Personaladministration und Personalentwicklung, Georg-August-Universität Göttingen

Susanne Weber • Abteilungsleiterin der Personalentwicklung und Personalservices, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Karsten Wilke • Dezernent für Personal- und Wirtschaftsangelegenheiten, stellvertretender Kanzler, Technische Universität Darmstadt

Verantwortliches Beiratsmitglied

Prof. Dr. Jürgen Mlynek • Präsident der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e. V., Berlin

„Die Leistungsfähigkeit von Hochschulen hängt entscheidend von ihrem qualifizierten und motivierten Personal ab. Attraktive und verlässliche Rahmenbedingungen, wie sie in den Plänen zum Wissenschaftsfreiheitsgesetz in Aussicht gestellt werden, sind notwendige Voraussetzungen, um das wissenschaftliche Potenzial aller Forschungsinstitutionen voll auszuschöpfen.“

Prof. Dr. Jürgen Mlynek, Präsident der Helmholtz-Gemeinschaft
Deutscher Forschungszentren e. V., Berlin

I. Ist-Analyse: Wo stehen die Hochschulen im Personalmanagement derzeit und welche Regulierungen üben einen kritischen Einfluss aus?

Neue Landeshochschulgesetze und Experimentierregelungen räumen den Hochschulen zunehmende Freiheiten im Personalbereich ein (z. B. das Hochschulfreiheitsgesetz in Nordrhein-Westfalen, das Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der TU Darmstadt (TUD-Gesetz), das Niedersächsische Hochschulgesetz (in der Fassung vom 01.01.2003), der Entwurf zum Ersten Gesetz zur Umsetzung der Föderalismusreform im Hochschulbereich (EHFRUG) in Baden-Württemberg). Obwohl bestehende Freiheiten noch nicht von allen Hochschulen in vollem Umfang genutzt werden, zeichnet sich ab, dass die Deregulierungsansätze noch nicht weitreichend und flächendeckend genug sind und noch zu viel Detailsteuerung stattfindet.

Parallel dazu vollzieht sich auf der Seite der Hochschulen ein grundlegender Wandel von der Wahrnehmung überwiegend operativer Personalverwaltungsaufgaben zum ganzheitlichen Personalmanagement.

Mit der weitreichenden Einräumung von Freiheitsgraden unter Einführung neuer Zielvereinbarungsinstrumente seitens der Bildungspolitik muss die Übernahme der vollen Verantwortung für die Gestaltung, Einführung und Umsetzung neuer, eigener personalwirtschaftlicher Instrumente seitens der Hochschule einhergehen. Beide Seiten (Legislative und Hochschule) diskutieren dies teilweise noch kontrovers.

Die Istsituation ergibt deshalb folgendes heterogenes Bild:

1. Personalmanagement

Bislang gibt es noch keine Hochschule, die über ein ganzheitliches, durchgängiges Managementsystem inklusive Personalmanagement mit Steuerungsinstrumenten zur Umsetzung strategischer Ziele verfügt. Bereits entwickelte Teilsysteme wie z. B. die Umsetzung der W-Besoldung mit ihren Zielvereinbarungsinstrumenten sind hochschulintern nur bedingt mit anderen Steuerungselementen in Verbindung gebracht. Dem Hinzuziehen externer Expertise, z. B. aus wirtschaftsnahen Bereichen, steht man kritisch gegenüber.

2. Deregulierung und Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Aufgaben

Arbeitsschwerpunkte vieler Personalabteilungen sind nach wie vor die klassischen operativen Personalverwaltungsaufgaben. Das Know-how zur hochschulinternen Entwicklung und Einführung personalpolitischer Richtlinien wird erst schrittweise aufgebaut. Die Klärung zentraler und dezentraler Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung im Personalbereich kommt teilweise nur langsam voran.

3. Personalplanung

Die Personalplanung in den Hochschulen erfolgt zwar bereits heute weitgehend autonom, allerdings häufig noch im Rahmen einschränkender Stellenpläne und Stellenbewirtschaftung. Je nach länderspezifischer Regelung müssen auch die Denominationen von Professuren vom Land genehmigt werden. Längerfristige Kontrakte, z. B. Solidarpakte, geben der Hochschule zwar eine gewisse Planungssicherheit, faktisch steuert jedoch das Land die Personalplanung der Hochschule doch durch und über die Bereit- bzw. Nichtbereitstellung von Landeszuschüssen.

4. Personalauswahl

Berufungsverfahren dauern i. d. R. lange (vgl. Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren, 2005, Drs. 6709/05 und CHE, Berufungsverfahren im internationalen Vergleich, 2004, Arbeitspapier Nr. 53). Dieses systemimmanente Problem liegt auch in der Komplexität der Verfahren und der Vielzahl der Prozessschritte begründet, wobei die Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse mit den Ländern hieran nur einen geringen Anteil haben. Die Vielzahl der Prozessschritte steht für die implizite Annahme der dadurch stattfindenden Qualitätssicherung. Empirische Untersuchungen hierzu liegen nicht vor. Erste Beispiele einzelner Hochschulen zeigen, dass sich sowohl die Standardverfahren verkürzen als auch neue bzw. andere Maßnahmen der Qualitätssicherung etablieren lassen. Durchgängige alternative, qualitätsgesicherte Verfahren gibt es aufgrund der gesetzlichen Regelungen bislang nicht.

5. Personaleinsatz

Erste Ausdifferenzierungsmöglichkeiten der Zeitanteile für Lehre bzw. Forschung werden gesetzlich eingeräumt, dennoch bleibt es tendenziell bei einer – z. T. zeitlich variierbaren – Festschreibung individueller Lehrdeputate, die durch Lehrverpflichtungsverordnungen geregelt werden. Auch die vom Wissenschaftsrat veröffentlichten „Empfehlungen zu einer lehrorientierten Reform der Personalstruktur an Hochschulen“ (Juli 2007, Drs. 8036-07) halten an einer individuellen Festschreibung fest. Die Möglichkeiten eines nach Eignung, Neigung und Bedarf hochschulintern gesteuerten Personaleinsatzes bleiben begrenzt. Erste weiterführende Spielräume beinhaltet der Entwurf des EHFRUG in Baden-Württemberg mit der Möglichkeit der Einführung von Fakultätsdeputaten.

6. Personalentwicklung

Trotz der Einführung von Modellen der Juniorprofessur und der Nachwuchsgruppenleitung ist die Personalentwicklung an den Hochschulen nach wie vor stark geprägt von der klassischen Laufbahnentwicklung im Hochschulbereich mit der Professur als höchster Entwicklungsstufe. Die Möglichkeiten der Hochschulen, eigene Tenure-Track-Modelle zu entwickeln, sind begrenzt.

Entwicklungsmodelle im Bereich „Übernahme von Leitungsaufgaben“ bzw. Wissenschaftsmanagement sind bislang kaum zu finden. Auf dem Weg dorthin finden sich an den Hochschulen zunehmend ausdifferenzierte Weiterbildungsangebote für Wissenschaftler, z. T. in Form von zielgruppenspezifischen Bildungsprogrammen, z. B. im Bereich Hochschuldidaktik, wissenschaftliches Arbeiten (Forschung) und Wissenschaftsmanagement, sowie eine Zunahme von Angeboten zum Thema Führung und Managementtechniken.

7. Arbeitsrechtliche Grundlagen

Ebenso wie unterschiedliche Vergütungssysteme werden die beamten- und arbeitsrechtlichen Detailregelungen den Erfordernissen der Hochschulen nicht mehr gerecht. Die Palette reicht von verschiedenen Arbeitszeiten und Befristungsregelungen über Bezugsfristen von Krankengeld bis zu den Kündigungsmöglichkeiten. Ein einheitliches Arbeitsrecht würde auch dazu beitragen, einheitliche Standardverfahren einzuführen und infolgedessen die Parallelstrukturen aufzulösen. Strategieumsetzung, Führung, Personalentwicklung und operative Personalaufgaben sind durch die unterschiedlichen Systeme erschwert.

8. Vergütungssysteme

Im Bereich Vergütungssysteme findet aktuell ein Übergang zu Modellen mit variablen Vergütungsanteilen statt (vgl. W-Besoldung, Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst [TVöD], Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder [TV-L], geplante „F-Besoldung“ im Bundesbeamtenbereich); z.T. aber mit zu viel detailregelnden, bürokratischen Ausführungsbestimmungen (vgl. Bundesministerium des Inneren, Tarifvertrag über das Leistungsentgelt für die Beschäftigten des Bundes [LeistungsTV-Bund] – Bekanntgabe des Tarifvertrags mit Durchführungshinweisen, 11.12.2006). An vielen Hochschulen wurden Zielvereinbarungen mit Professoren auf W-Stellen eingeführt; Erste Ansätze zur Koppelung dieser Zielvereinbarung an strategische Ziele der Hochschulen finden statt. Trotz der neuen Modelle bleiben die finanziellen Ungleichgewichtigungen in den Nettoeinkünften zwischen Beamten und Angestellten ebenso ein ungeklärtes Problem wie die fehlende Marktkonformität der Grundvergütung.

II. Perspektive: Auf welchen Grundsätzen sollte ein international wettbewerbsfähiges Personalmanagement an Hochschulen beruhen?

Ein vorrangiges Ziel der Hochschulen ist es, im „Wettbewerb um die besten Köpfe“ die herausragenden Wissenschaftler und besten Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und weiterzuentwickeln.

Die Hochschulen sind aufgrund eines exzellenten Profils in Forschung, Lehre und Verwaltung sowie effizienter Organisationsformen und partizipativer Führungskulturen attraktive Arbeitgeber.

Ein wettbewerbsfähiges und wissenschaftsförderndes Personalmanagement beruht auf bedarfs- und prozessorientierter Abstimmung zwischen Hochschulleitung, zentraler Verwaltung und den Einrichtungen der jeweiligen Hochschule. Deren Größe und die Ressourcen ermöglichen es, Funktionen und Kompetenzen des Personalmanagements innerhalb der Hochschulen zu dezentralisieren und auf diese Weise Prozesse wesentlich zu beschleunigen und zu verbessern.

Die Hochschulen – Hochschulleitung, zentrale Verwaltung, Fakultäten und Institute – gestalten Kernprozesse und Verfahren für Personalplanung und -auswahl, Personalführung und -einsatz sowie Anreiz- und Vergütungssysteme selbstverantwortlich und ausgerichtet an den eigenen strategischen Zielsetzungen. Dabei werden bewusst Schwerpunkte gesetzt, um das eigene Profil zu schärfen und begrenzte Ressourcen (Finanzmittel, Forschungs- und Lehrkapazität) optimal zu nutzen. Personalentwicklung wird im wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Bereich gezielt eingesetzt, um Motivation, Mitarbeiterbindung und Veränderungsprozesse zu fördern.

Fakultätsdeputate und Teaching Points



Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Es war ein Ärgernis, über das die Kanzlerin der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg bei Berufungsverhandlungen immer wieder stolperte: Die starren Lehrverpflichtungen an den deutschen Hochschulen. „Hätten wir manchen Bewerbern mehr Freiräume für die Forschung durch Flexibilität in der Verteilung der Lehre bieten können, könnten an unserer Universität einige gute Wissenschaftler mehr forschen“, sagt Dr. Marina Frost. So manch exzellenter Wissenschaftler vor allem aus dem Ausland forscht nun statt an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg an einer außeruniversitären Forschungseinrichtung in Deutschland.

Das soll sich ändern. Fakultätsdeputat heißt das neue Steuerungsinstrument, das die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg zum Sommersemester 2008 zunächst in einem Modellversuch an der Fakultät für Physik und Astronomie erproben will. Die Physiker sind nicht ohne Grund Vorreiter bei der Einführung des Fakultätsdeputats. „In den Naturwissenschaften lassen sich Fakultätsdeputate leichter einführen, weil sie sehr stringent aufgebaut sind und mehr oder weniger Monostudiengänge anbieten“, sagt die Kanzlerin der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.

Lehrsoll wird aufgeteilt

Um die Fakultätsdeputate einzuführen, muss zunächst bestimmt werden, wie hoch eigentlich das Lehrsoll ist. Dies ist kein Problem, denn welche Vorlesungen, Seminare oder Übungen in welchem Umfang in den einzelnen Studiengängen einer Fakultät gelehrt werden sollen, ist bekannt. Schließlich mussten die Hochschulen mit Einführung der neuen Bachelor- und Masterstudiengänge detailliert auflisten, was im Einzelnen gelehrt wird. Das Lehrsoll wird nun auf Professoren und akademische Mitarbeiter aufgeteilt. Die Steuerung wird der Fakultät übertragen, wobei sichergestellt werden muss, dass das Gesamtlehrsoll der Fakultät weiterhin erbracht wird. Das „Bookkeeping“ obliegt dem für die Lehre zu-



ständigen Studiendekan sowie dem Dekan. Wie hoch der Lehranteil einzelner Wissenschaftler in einem Semester ist, kann unter diesen Voraussetzungen flexibel gestaltet werden. Das bringt dem Professor einen großen Vorteil: Hat er zum Beispiel gerade die Zusage für ein großes Forschungsprojekt erhalten, kann er weniger lehren. Seine Lehrleistungen werden für diese Zeit von anderen Professoren übernommen – das Volumen der Lehre an der Fakultät bleibt somit gleich. „Eine praktische Regelung, denn es macht keinen Sinn, bei intensiver Forschungstätigkeit noch starr an den üblichen Lehrverpflichtungen von neun Semesterwochenstunden (SWS) pro Pro-

fessor festzuhalten“, sagt Frost. Dank des neuen Steuerungsinstruments können Fakultäten in Zukunft wesentlich variabler planen und so zum Beispiel neue Schwerpunkte in der Lehre setzen und auf Vorlieben sowie Stärken und Schwächen einzelner Wissenschaftler Rücksicht nehmen. Der unterschweligen Befürchtung, ein Professor könnte sich komplett vor der Lehre drücken, ist ein Riegel vorgeschoben: „Eine Reduktion der Lehre kann nur auf Zeit erfolgen“, sagt Frost.

Bei der Einführung von Fakultätsdeputaten liegt der Universitätsleitung eines besonders am Herzen: Nachwuchswissenschaftler sollen bei ihren ersten Gehversuchen in der Lehre nicht überfor-



Will mehr exzellente Wissenschaftler anziehen: die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.

Dabei gehen sie von einer Regellehre von acht bzw. neun SWS für Professoren und den Mittelbau sowie von vier SWS für Nachwuchswissenschaftler aus. Allerdings wurde nie gefragt, wie sich diese Semesterwochenstundenzahl tatsächlich zu der Jahresarbeitszeit, die die vorlesungsfreie Zeit mit einschließt, verhält. Sogenannte Teaching Points sollen eine neue Transparenz bringen.

Angelehnt an die Credit Points der Studierenden kann mit diesem Punktesystem sowohl die gesamte Lehrleistung eines Professors im Rahmen der Jahresarbeitszeit als auch der Arbeitsaufwand für die einzelnen mit der Lehre verbundenen Aufgaben differenziert erfasst werden. Künftig sollen damit etwa Vor- und Nachbereitungszeiten für unterschiedliche Veranstaltungstypen wie Seminare und Prüfungen ebenso berücksichtigt werden wie Prüfungs- und Beratungsleistungen oder verschiedene Gruppengrößen eines Seminars. Bisher spielte es für die Berechnung der Lehrleistung zum Beispiel keine Rolle, ob in einem Seminar 50 oder fünf Studierende eine Klausur schrieben. Mit den Teaching Points lassen sich solche Unterschiede nun berücksichtigen. „Durch die Teaching Points wird der tatsächliche Arbeitsaufwand der Wissenschaftler für die Lehre erst richtig ersichtlich“, sagt die Heidelberger Kanzlerin.

Die Teaching Points werden in Heidelberg zum Sommersemester 2008 fürs Erste in der Fakultät für Physik und Astronomie getestet. Setzen sie sich in der Pilotfakultät durch, sollen Teaching Points genauso wie das Jahresarbeitszeitmodell und das Fakultätsdeputat in nicht allzu ferner Zukunft an der gesamten Universität eingeführt werden. Mit der Einführung dieser neuen Instrumente sollte zudem das Schicksal der Lehrverpflichtungsverordnungen besiegelt sein.

dert werden. „Der Nachwuchs soll sich an die Lehre erst mal rantasten dürfen. Wir wollen niemanden überlasten“, sagt Frost. Sie sollten sich vorrangig der eigenen Weiterbildung und der wissenschaftlichen Karriere widmen können. Auch Neuberufene sollten mit Lehraufgaben nicht überfordert werden.

Qualität der Lehre zählt

Die Fakultäten sind insbesondere gefordert, bei der gemeinsamen Planung des Lehrprogramms eine den Interessen der Wissenschaftler, ihrer Institute und Fakultäten angemessene Verteilung der Lehre zu erreichen. Wie jede Fakultät dies umsetzt, will die Hochschulleitung laut

Frost nicht kontrollieren: „Wir wollen keine bürokratische Oberaufsicht für die Lehre einführen. Für uns zählt nur eines: Die Qualität der Lehre muss bestehen bleiben.“ Ob das Fakultätsdeputat dann wirklich das hält, was man sich derzeit in Heidelberg verspricht, wird eine umfassende Evaluierung herausfinden, bei der auch Studierende befragt werden sollen.

Wie viel Lehre muss nun aber auf die einzelnen Wissenschaftler verteilt werden? Die existierenden Lehrverpflichtungsverordnungen machen sich das Leben leicht: Sie definieren Lehre ausschließlich über die Präsenzlehre, das heißt über abzustellende Lehrveranstaltungsstunden.

Partizipation an Ressourcen und Entscheidungsprozessen motiviert Wissenschaftler, die Strategien ihrer Hochschule aktiv zu unterstützen. Ebenso steigern leistungsorientierte Vergütung und Karriereoptionen die Attraktivität der Hochschule als Arbeitgeber.

III. Eckpunkte: Welche Elemente eines Personalmanagements sollten Hochschulen einführen und welche Praxisbeispiele gibt es dafür?

Die wichtigste Ressource einer Hochschule sind ihre Mitarbeiter. Sie entscheiden über den Erfolg der Hochschule im wachsenden Wettbewerb, in dem sich die Hochschulen je nach Profilbildung und Strategie etablieren müssen. Deshalb benötigen Hochschulen die Freiheit, eigene personalpolitische Rahmenbedingungen und Systeme zu entwickeln, um gezielt die für sie besten Mitarbeiter gewinnen, entwickeln und binden zu können. Dazu gehören die folgenden Elemente:

1. Personalmanagement

Das personalwirtschaftliche System der autonomen Hochschule ist Teil des Gesamtsteuerungssystems und wird mit den anderen Teilbereichen des Steuerungssystems vernetzt. Dabei übernehmen die Personalabteilungen in Abstimmung mit den Hochschulleitungen die Aufgabe des Impulsgebers und Know-how-Trägers für eine hochschulintern konsensorientierte Gestaltung und Einführung personalwirtschaftlicher Instrumente sowie deren Qualitätssicherung und bauen ihre Dienstleistungen und Beratungsangebote für die wissenschaftlichen Einrichtungen in Personalfragen aus.

Praxisbeispiel

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg: Als Beispiel für die konsensorientierte hochschulinterne Gestaltung von personalwirtschaftlichen Instrumenten steht die Entwicklung und Einführung der Gehaltsbänder im Rahmen der W-Besoldung an der Universität Heidelberg. Die entwickelten Gehaltsbänder und darin enthaltenen variablen Vergütungsanteile auf der Basis von Zielvereinbarungen berücksichtigen sowohl den individuellen Entwicklungs- und Leistungsstand von Professoren als auch Anreizsysteme bezogen auf die Erreichung strategischer Ziele der Hochschulen in Form von Zielvereinbarungen (vgl. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Richtlinie über das Verfahren und die Vergabe von Leistungsbezügen sowie Forschungs- und Lehrzulagen, 2007).

2. Deregulierung und Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Aufgaben

Zunehmende Autonomie erfordert nicht nur Modelle dezentraler Ressourcenverantwortung und -verwaltung, sondern auch eine Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Aufgaben. Grundlage hierfür ist eine sorgfältige Prüfung nach Effektivitäts- und Qualitätssicherungsgesichtspunkten, welche personalwirtschaftlichen Aufgaben, Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse (bezogen auf: Personalplanung und -organisation; Personalauswahl, -einsatz und -entwicklung, Führung, Zielvereinbarung und variable Vergütung) am besten zentral bzw. dezentral wahrgenommen werden. Dabei kommt der internen Neugestaltung möglichst schlanker, unbürokratischer Verfahren und Prozesse erhebliche Bedeutung zu.

Hochschulinterne personalpolitische Rahmenbedingungen und Systeme sind essenzieller Teil der Umsetzung der Strategie der Hochschule. Das heißt, deren Gestaltung und Einführung muss im engen Zusammenwirken zwischen Hochschul-

leitung und Personalbereich erfolgen. Die Anwendung und Umsetzung dieser Systeme muss im Wesentlichen vor Ort stattfinden, da personalpolitische Einzelentscheidungen häufig nur auf Basis der Ziele, des Bedarfs und des Budgets der wissenschaftlichen Einrichtung wie auch der individuellen Beurteilung von Mitarbeitern erfolgen können. Hierfür müssen wissenschaftlichen Einrichtungen die dafür notwendigen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen übertragen werden. Zentrale Aufgabe des Personalwesens ist hierbei der Aufbau von entsprechendem Know-how bei den zuständigen Mitarbeitern, ein kontinuierliches Qualitätsmanagement und die Bereitstellung entsprechender Dienstleistungs- und Beratungsfunktionen.

TU Darmstadt und Georg-August-Universität Göttingen: Beide Hochschulen verteilen die Personalmittel auf die Fachbereiche und zentralen Einrichtungen zur eigenständigen Bewirtschaftung. Hierdurch ist die Voraussetzung für personalpolitische Entscheidungen auf der dezentralen Ebene geschaffen. Die Verpflichtung gegenüber dem Ministerium, Stellenpläne zu führen sowie deren Bewirtschaftung durch die zentrale Personaladministration gehören (mit Ausnahme der Beamtenstellen) seitdem der Vergangenheit an. Ausgenommen davon ist die Freigabe von Professuren. Diese werden nach wie vor zentral – u. a. in Zielvereinbarungen – freigegeben und dezentral lediglich finanziell bewirtschaftet.

Praxisbeispiele

3. Personalplanung

Die Personalplanung als Teil der Gesamtplanung erfolgt im gleichen regelmäßigen Abstimmungsmodus mit der Hochschulleitung wie die anderen Teile der Gesamtplanung (z. B. Budget). Die Personalplanung umfasst quantitative (wie viel Personal, zu welchen Kosten), qualitative (in welcher Qualität/für welche Aufgaben/benötigte Kompetenzprofile) wie auch zeitbezogene Planungskomponenten. Die jeweils für den geltenden Zeitraum verabschiedete Planung ist Basis für den verantwortlichen Umgang mit der Ressource Mensch vor Ort. Sie steuert damit sowohl die Personalkosten als auch den Personaleinsatz und die Personalentwicklung. Die Umsetzung erfolgt auf der Basis des Qualitätsmanagements im Personalbereich.

4. Personalauswahl

Die Hochschule gestaltet ihre Personalauswahl inklusive Berufungsverfahren auf der Basis ihrer internen Zielsetzungen und ihrer Qualitätssicherung selbst. Dabei kann sie weiterhin das klassische Berufungsverfahren oder alternative Formen anwenden.

In Fragen der Laufbahnplanung sollte den Hochschulen größere Freiheit eingeräumt werden. Ein zentrales Thema ist hier die Gestaltung von Tenure-Track-Verfahren: Die Möglichkeit, Habilitierten, Nachwuchsgruppenleitern und Juniorprofessoren attraktive Laufbahnoptionen zu eröffnen, ist ein essenzielles Moment des Wettbewerbs um die exzellentesten Wissenschaftler. Die Hochschulen sollten daher die Freiheit in der Entwicklung und Umsetzung, einschließlich der Gestaltung des Auswahl- und des Qualitätssicherungsverfahrens von Tenure-Track-Verfahren erhalten. Das Tenure-Track-Verfahren beschreibt den Weg hin zu einer unbefristeten Beschäftigung. Damit kann den besten Nachwuchswissenschaftlern eine Perspektive geboten werden; dies eröffnet den Hochschulen die Möglichkeit, diese Wissenschaftler zu binden, und steigert die Transparenz der Karrierepfade. Eine Tenure-Position ist nur in einem wettbewerbsgeprägten Verfahren zu vergeben. Voraussetzung für die Vergabe ist ein Evaluationsverfahren, dem strengste Anforderungen zugrunde gelegt werden sollten.

Praxisbeispiel zum Berufungsverfahren

TU Darmstadt: Auf der Basis des Gesetzes zur organisatorischen Fortentwicklung der TU Darmstadt (TUD-Gesetz) hat sich die TU Darmstadt Verfahrensregelungen gegeben, um die Qualität der Berufungen zu erhöhen und das Verfahren gleichzeitig deutlich zu verkürzen. Die Besonderheiten des Darmstädter Verfahrens sind:

- a) die Verhandlung vor Ruferteilung
- b) die Ruferteilung durch den Präsidenten
- c) der Wegfall der Mitwirkung des Ministeriums

Auch kann sie in Einzelfällen einem Wissenschaftler ein direktes Berufungsangebot unterbreiten.

5. Personaleinsatz

Ein bedeutender Wettbewerbsnachteil des deutschen Wissenschaftssystems ist die starre Festlegung des Personaleinsatzes. Die Lehrverpflichtungsverordnungen der Länder schreiben die zu erbringende Lehre je Semester fest und limitieren dadurch indirekt die Zeit für Forschung. Auf „Strukturen“, die sich in „Personalkategorien“ mit festen Semesterwochenstunden niederschlagen, sollte verzichtet werden.

Eine geeignete hochschulinterne Alternative ist die Kombination von Fakultätsdeputat und Jahresarbeitszeitmodell. Diese gibt den Hochschulen die Möglichkeit, Forschung und Lehre entsprechend der realen Arbeitssituation darzustellen, gleichzeitig aber auch den Planungen der Wissenschaftler Rechnung zu tragen.

Fakultätsdeputate

Fakultätsdeputate geben den Fakultäten ein Steuerungsinstrument an die Hand, die Lehrdeputate innerhalb der Fakultäten bedarfsgerecht und flexibel auf die Lehrenden zu verteilen. Beispielsweise kann gezielt Forschungskapazität gebündelt werden, indem Wissenschaftler zeitlich befristet weitgehend von Lehrverpflichtungen freigestellt werden. Diese Lehrverpflichtungen werden von anderen Wissenschaftlern übernommen, sodass das Volumen der von der Fakultät zu erbringenden Lehre gleich bleibt.

Die angemessene Verteilung der Lehre, insbesondere im Sinne der Entlastung des wissenschaftlichen Nachwuchses, wird in der Fakultät sichergestellt. Die Planung des Lehrprogramms wird in Anwesenheit aller Lehrenden vollzogen und berücksichtigt die Interessen der Wissenschaftler, ihrer Institute und Fakultäten. Während kurz- und mittelfristig Schwankungen möglich sind, wird langfristig ein Ausgleich der Lehrverpflichtung zwischen den einzelnen Wissenschaftlern angestrebt. Befristet beschäftigte Mitarbeiter des Mittelbaus müssen sich vorrangig der eigenen Weiterqualifikation und wissenschaftlichen Karriere widmen können.

Jahresarbeitszeitmodell

Das Jahresarbeitszeitmodell ermöglicht eine transparente und auf den tatsächlichen Arbeitsaufwand bezogene Aufgabenverteilung. Ausgehend von einem Umfang der Jahresarbeitszeit von rund 1800 Stunden werden individuell für jeden Wissenschaftler die Arbeitszeitanteile für Forschung, Lehre, Weiterbildung und sonstige Dienstleistungen flexibel festgelegt und aktuell gehalten. Es erfolgt keine Differenzierung der Ämter, sondern eine Differenzierung der Aufgaben.

Dabei werden unter „Forschung“ alle Forschungsleistungen erfasst, ebenso wie unter „Lehre“ alle Lehrleistungen im weiteren Sinne, auch der Prüfungs-, Betreuungs- und Beratungsaufwand, verstanden werden. Auf diese Weise wird die tatsächliche Belastung der Wissenschaftler sichtbar gemacht.

Personalentwicklung in Autonomie



Technische Universität Darmstadt

Personal eigenverantwortlich zu rekrutieren und zu entwickeln ist eine Aufgabe, die für eine autonome Universität eine zentrale Bedeutung hat. Dies gilt für die Berufung von Professoren und das akademische Personalmanagement im gleichen Maß wie für die Entwicklung des gesamten Personalbestandes einer Universität. An der Technischen Universität (TU) Darmstadt hat das autonome Personalmanagement das 2005 in Kraft getretene „Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der TU Darmstadt“ ermöglicht. Als wesentliche Faktoren in dem Reformprozess des Personalmanagements haben sich dabei die Bereiche Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Aufgaben, das Berufungsverfahren sowie die Personalentwicklung herauskristallisiert.

Seitdem im Sommer 2006 auf einer Zukunftswerkstatt Visionen und Schwerpunkte für die Personalentwicklung an der TU Darmstadt festgelegt wurden, hat sich auf diesem Gebiet einiges getan. Künftig soll zum Beispiel Führungspersonal in den Fachbereichen für neue Leitungsaufgaben geschult und vorbereitet, der akademische Nachwuchs überfachlich gefördert und auch technisch-administrative Mitarbeiter in den Fachbereichen, der Verwaltung und den zentralen Einrichtungen kontinuierlich weitergebildet werden. „Dies soll die Corporate Identity aller Beteiligten in der Universität stärken“, sagt der langjährige TU-Kanzler Prof. Dr. Hanns Seidler.

Berufungsverfahren gestrafft

Auch das Berufungsverfahren an der TU wurde optimiert: So beruft in Darmstadt der Präsident die Professoren. Eine Beteiligung des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst – wie zuvor vorgegeben – ist nicht mehr erforderlich. Dank neuer Verfahrensrichtlinien wurde das Berufungsverfahren deutlich gestrafft. Zielvorgabe sind nun sechs Monate vom Antrag auf Stellenfreigabe bis zur Ernennung durch den Präsidenten. Zudem kann die TU aber auch von den



Mehr Eigenverantwortung bei der Personalentwicklung – das hat die Technische Universität Darmstadt mit ihrer Reform erreicht.

bewährten Regeln des Berufungsverfahrens abweichen, wenn sie exzellente Wissenschaftler kurzfristig gewinnen möchte. Sie kann dem Wissenschaftler dann direkt ein Berufsangebot unterbreiten. Sollte dieser seine grundsätzliche Bereitschaft signalisieren, kann der Fachbereich – bei Zustimmung des Hochschulrates – eine Berufungskommission einrichten. Vergleichende Gutachten seien dann nicht mehr notwendig. Ein Trumpf, den die TU Darmstadt im Ringen um die besten Wissenschaftler schon ziehen konnte.

Dezentralisiert wird an der TU die Verteilung der Sach- und Personalmittel. Fachbereiche und zentrale Einrichtungen wie das Hochschulrechenzentrum oder die Universitäts- und Landesbibliothek können seit Januar 2005 entscheiden, wie viele wissenschaftliche und technisch-admini-

nistrative Mitarbeiter sie benötigen. Starre und bürokratische Stellenpläne gehören damit der Vergangenheit an. „Am professionellsten könnten eigens angestellte Geschäftsführer in den jeweiligen Fachbereichen die Verwaltung übernehmen“, sagt der TU-Kanzler.

Zentrale Steuerung unabdingbar

Die TU Darmstadt sieht sich mit dem reformierten Personalmanagement gut gerüstet für die Zukunft. Doch der Spagat zwischen Zentralität und Dezentralität ist beileibe kein Selbstläufer: „Dezentralisierung von Ressourcen, Verantwortung und Kompetenzen sind sinnvoll, wenn eine bestimmte Mindestgröße der Fachbereiche gegeben ist. Eine zentrale Steuerung durch die Hochschulleitung unter für die Fachbereiche nachvollziehbaren Kriterien bleibt aber unabdingbar“, bilanziert Seidler.

Die durch beide Instrumente möglichen Flexibilitäten kommen allen Professoren und akademischen Mitarbeitern zugute: Sie erlauben schnelle Reaktionen auf Herausforderungen in Forschung und Lehre, tragen den veränderten Strukturen im BA-/MA-/PhD-System Rechnung und eröffnen Spielräume z. B. für Forschungsphasen im Ausland. Weiterhin besteht die Möglichkeit, Wissenschaftler im Rahmen ihres individuellen Leistungs- und Eignungsprofils einzusetzen. Für die Arbeitszeitanteile in Forschung, Lehre und Dienstleistung wird somit eine neue Transparenz geschaffen, die sowohl für die Innen- als auch für die Außensicht notwendig ist. Mit den sich durch die Kombination von Jahresarbeitszeit und Fakultätsdeputat ergebenden allgemeinen Profilierungs- sowie individuellen Differenzierungsmöglichkeiten steht die Hochschule unmittelbar im Wettbewerb um die besten Arbeitsbedingungen.

Praxisbeispiel

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg: Als erste deutsche Hochschule plant die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Fakultätsdeputate an ihrer Fakultät für Physik und Astronomie und der Theologischen Fakultät einzuführen (vgl. hierzu das Eckpunktepapier der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg über das Verfahren und die Vergabe von Fakultätsdeputaten, 2007). In Pilotprojekten wird gleichzeitig die Verteilung von Lehr- und Prüfungsaufgaben, zentraler Bestandteile der Jahresarbeitszeit des Lehrpersonals, anhand des Konzepts der Teaching Points erprobt.

6. Personalentwicklung

Um die Zielerreichung und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen zu sichern, ist eine systematische Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenzen von Mitarbeitern, Teams oder Organisationseinheiten erforderlich. Die Etablierung von Personalentwicklung an den Hochschulen ist keine Frage der Befreiung aus staatlichen Regulierungen, sondern vielmehr der Kulturentwicklung an den Hochschulen selbst.

Ein langfristiges, da voraussetzungsreiches, Ziel ist die Verankerung einer systematischen Personalentwicklung mit hochschuladäquaten Kompetenzmodellen, Anforderungs- und Potenzialanalysen, einem Instrumentarium an Qualifizierungsmethoden sowie aufwendungsarmen Modellen der Evaluation. Ein Schwerpunkt sollte dabei auf der Auswahl und Qualifizierung der Top-Führungskräfte (Rektorat, Dekane, Direktoren, Geschäftsführer von Instituten/Fakultäten) liegen, deren Fokus zum Zeitpunkt der Amtsübernahme meist auf fachlicher Qualifizierung lag. Die Vermittlung von Führungskompetenz, von Kompetenzen in Strategiebildung und -umsetzung sowie Wissenschaftsmanagement gehören zu den Kernaufgaben von Personalentwicklung an den Hochschulen.

Praxisbeispiele

a) TU Darmstadt: Personalentwicklung nimmt an der TU Darmstadt eine wichtige Rolle bei der hochschulinternen Umsetzung der Autonomie ein. Ein Beirat begleitet und unterstützt die Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen und hat hierzu ein Leitbild entworfen, das die strategische Zielsetzung zum Personalmanagement beschreibt. Auf der Grundlage des Leitbildes werden Gespräche mit den Fachbereichen und zentralen Einrichtungen geführt, bei denen die Anforderungen einer Personalbedarfsplanung, der Leistungsanreize und der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses bereichsspezifisch erörtert werden.

Die im Aufbau befindlichen Schwerpunkte der Personalentwicklung sind:

- Etablierung einer Führungskultur
- Schulungen und Vorbereitungen der Führungskräfte in den (Fach-)Bereichen auf die neuen Aufgaben

- Aufstellung eines hochschulweiten akademischen Personalmanagements (überfachliche Förderung des akademischen Nachwuchses in Kooperation mit der hochschuldidaktischen Arbeitsstelle)
- (Weiter-)Entwicklung des technisch-administrativen Personals in den Fachbereichen und zentralen Einrichtungen
- Strategische Ausrichtung des innerbetrieblichen Weiterbildungsprogramms auf die oben genannten Schwerpunkte

b) Helmholtz-Gemeinschaft: 2007 hat die Helmholtz-Gemeinschaft eine Akademie für Führungskräfte ins Leben gerufen, um ihre Führungskräfte noch besser auf die hohen Anforderungen im Forschungsmanagement vorzubereiten. Das erste Programm richtet sich an Nachwuchswissenschaftler und ist berufsbegleitend für die Dauer von zwei Jahren angelegt. Kooperationspartner ist ein Schweizer Management Zentrum.

7. Arbeitsrechtliche Grundlagen

Eine Vielzahl der geltenden, für Beamte und andere Beschäftigte zudem unterschiedlichen Regelungen ist gerade im Wissenschaftsbetrieb nicht mehr angemessen. Vorschriften des Dienstrechts – einschließlich der Ruhestandsregelungen – behindern den Personaltransfer zwischen den Einrichtungen des öffentlich geförderten Wissenschaftsbereichs, aber insbesondere auch die Mobilität zwischen diesen und forschungsaktiven Bereichen der Wirtschaft

8. Vergütungssysteme

Der seit 2006 geltende Tarifvertrag für die Länder mit seinen Sonderregelungen für den Wissenschaftsbereich geht bereits in die richtige Richtung: Er sieht für alle Beschäftigten an der Hochschule (die bisherige Unterteilung in Angestellte und Arbeiter ist entfallen) Vergütungen vor, die neben einem Tabellenentgelt auch ein Leistungsentgelt beinhalten. Allerdings sind die leistungsbezogenen Gehaltsanteile noch abhängig von (noch nicht existierenden) landesbezirklichen Tarifverträgen und vor Ort abzuschließenden Dienstvereinbarungen. Der für den Bereich des Bundes geltende Tarifvertrag über das Leistungsentgelt ist ein eher abschreckendes Beispiel: Für vergleichsweise geringe Leistungsentgelte werden hohe bürokratische Hürden aufgestellt.

Im Wissenschaftsbereich wird weiterer Spielraum für eine leistungsbezogene Bezahlung eröffnet (Vorwegnahme von Vergütungsstufen, Gewährung von Markt-, Drittmittel- und Leistungszulagen und -prämien). Hierfür benötigen die Hochschulen zusätzliches freies Geld, um leistungsgerechter entlohnen und sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt betätigen zu können.

IV. Literatur und weiterführende Hinweise

Bundesministerium des Inneren (2005): Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD), unter: http://www.bmi.bund.de/cln_028/nn_884594/Internet/Content/Themen/Oeffentlicher_Dienst/Tarifbeschaeftigte/Neugestaltung_des_Tarifrechts_des_oeffentlichen_Dienstes.html [Stand: 15.08.2007].

Bundesministerium des Inneren (2006): Tarifvertrag über das Leistungsentgelt für die Beschäftigten des Bundes (LeistungsTV-Bund), unter: http://www.bmi.bund.de/cln_028/nn_122688/Internet/Content/Common/Anlagen/Themen/Oeffentlicher_Dienst/DatenundFakten/TVoeD/LeistungsTV__Bund,templateId=raw;property=publicationFile.pdf/LeistungsTV_Bund.pdf [Stand: 15.08.2007].

Helmholtz-Gemeinschaft (2007): Führungskräfteentwicklungsprogramm 2007, unter: http://www.helmholtz.de/de/Wir_ueber_uns/Helmholtz-Akademie_fuer_Fuehrungskraefte.html [Stand: 15.08.2007].

Land Hessen (2004): Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt (TUD-Gesetz), unter: <http://www.tu-darmstadt.de/tud/tud-gesetz.pdf> [Stand: 15.08.2007].

Land Nordrhein-Westfalen (2007): Hochschulfreiheitsgesetz (HFG), unter: http://www.innovation.nrw.de/Hochschulen_in_NRW/Recht/Hochschulfreiheitsgesetz.html [Stand: 15.08.2007].

Leichsenring, H. (2007): Die Professionalisierung des Fakultätsmanagements, Bericht zur Befragung 2006, Centrum für Hochschulentwicklung [online], Arbeitspapier Nr. 87, unter: http://www.che.de/downloads/Fakultaetsmanagementbefragung_2006_AP_87.pdf [Stand: 15.08.2007].

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (2007): Gesetzesentwurf der Landesregierung vom 09. Juli 2007: Erstes Gesetz zur Umsetzung der Föderalismusreform im Hochschulbereich (EHFRUG), unter: http://mwk.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/pdf/gesetze/Hochschulreform/EHFRUG_090707.pdf [Stand: 15.08.2007].

Schmitt, T./Arnhold, N./Rüde, M. (2004): Berufungsverfahren im internationalen Vergleich, Centrum für Hochschulentwicklung, Arbeitspapier Nr. 53, unter: <http://www.che.de/downloads/AP53.pdf> [Stand: 15.08.2007].

TU Darmstadt: Berufungsverfahren an der TU Darmstadt, universitätsinterne, unveröffentlichte Verfahrensbeschreibung.

Georg-August-Universität Göttingen: Zum Modell der Stiftungsuniversität, unter: http://www.uni-goettingen.de/de/4928_53017.html [Stand: 15.08.2007].

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2007): Richtlinie über das Verfahren und die Vergabe von Leistungsbezügen sowie Forschungs- und Lehrzulagen, unter: http://www.zuv.uni-heidelberg.de/d5/aktuelles/RiLi_HD_01-01-2007.pdf [Stand: 15.08.2007].

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2007): Eckpunktepapier der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg über das Verfahren und die Vergabe von Fakultätsdeputaten, universitätsinterne, unveröffentlichte Verfahrensbeschreibung.

Wissenschaftsrat (2005): Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren, Drs. 6709/05, unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/6709-05.pdf> [Stand: 15.08.2007].

Wissenschaftsrat (01/2007): Empfehlungen zu einer lehrorientierten Reform der Personalstruktur an Universitäten, Drs. 7721-07, unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7721-07.pdf> [Stand: 15.08.2007].

7

Zum Finanzmanagement

Wie muss ein Finanzmanagement der Hochschule gestaltet sein, um eine optimale Steuerung und Transparenz der Hochschule zu gewährleisten?

Leiter der Arbeitsgruppe

Prof. Dr. Kurt von Figura • Präsident, Georg-August-Universität Göttingen

Dipl.-Kfm. Markus Hoppe • Vizepräsident, Georg-August-Universität Göttingen

Hans-Peter Ittemann • Abteilungsleiter für Finanzen, Georg-August-Universität Göttingen

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Manfred Bernhardt • Leiter des Bereichs Wirtschaftsführung und -steuerung, Georg-August-Universität Göttingen

Ellen Fischer-Kallmann • Leiterin der Stabsstelle Beteiligungsmanagement, Technologietransfer und Metropolregion, Georg-August-Universität Göttingen

Reingard Hentschel • Dezernat 1 – Haushalt, Zentrale Beschaffung und Allgemeine Verwaltung, Technische Universität Dresden

Peter Köttker • Mitarbeiter der Finanzabteilung, Georg-August-Universität Göttingen

Dr. Matthias Kreysing • Leiter der Stabsstelle Controlling, Georg-August-Universität Göttingen

Jörg Krückeberg • Mitarbeiter der Stabsstelle Controlling, Georg-August-Universität Göttingen

Tim Krütfeld • Dezernat 4 – Finanz- und Wirtschaftsangelegenheiten, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Heinz Meier • Leiter des Bereichs Rechnungswesen, Georg-August-Universität Göttingen

Dr. Volker Schütz • Dezernat III – Personal und Wirtschaftsangelegenheiten, Technische Universität Darmstadt

Dr. Jürgen Weichselbaumer • Leiter der HR1 Controlling, Organisation, Planung, Technische Universität München

Verantwortliches Beiratsmitglied

Prof. Dr. Roland Fischer • Dekan der Fakultät für Chemie, Ruhr-Universität Bochum

„Konkurrenz in Forschung und Lehre verlangt nach einer Hochschulführung, die befreit ist vom Korsett des staatlich geplanten Wirtschaftens, Kosten wie Leistungen transparent zuordnen kann und dadurch in der Lage ist, strategisch zu handeln: Das Geld fließt dahin, wo es den Zielen entsprechend den höchsten Nutzen entfaltet.“

Prof. Dr. Roland Fischer, Dekan der Fakultät für Chemie, Ruhr-Universität Bochum

I. Ist-Analyse: Wie gestaltet sich das Finanzmanagement an Hochschulen derzeit, welche Defizite gibt es und welche neuen Ansätze können beobachtet werden?

Grundsätzlich können zwei Formen des *Rechnungswesens* von Hochschulen unterschieden werden. Die traditionelle kamerale Rechnungslegung und die kaufmännische Rechnungslegung der doppelten Buchführung – die sogenannte Doppik. Daneben existieren Mischformen.

Von den beteiligten Hochschulen arbeitet die TU Dresden ausschließlich kameral. Die TU Darmstadt und die Georg-August-Universität Göttingen haben ein kaufmännisches Rechnungswesen, welches in der Regel über die Bilanzierungsvorschriften an die Besonderheiten von Hochschulen angepasst ist. Die TU München wendet im Innenverhältnis auf freiwilliger Basis ein kaufmännisch orientiertes Rechnungswesen an, das den besonderen Eigenheiten der Hochschulen gemäß den Greifswalder Grundsätzen zum Hochschulrechnungswesen gerecht wird. Im Außenverhältnis erfolgt die Rechnungslegung kameral. Die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg praktiziert eine Rechnungslegung, die doppisch aufgebaut ist, aber kamerale Elemente enthält.

Die Kameralistik hat Vorteile dort, wo die Hochschule Schnittstellen mit kameral arbeitenden Institutionen hat, also in der Regel der Landesverwaltung und kameral abrechnenden Drittmittelgebern wie beispielsweise dem Bund oder der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). Mit der Kameralistik ist hier eine durchgängige Rechnungslegung möglich.

Die Nachteile der kamerale Rechnungslegung hat u. a. das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung analysiert. Es führt aus, dass „... beispielsweise der nicht zahlungswirksame Werteverzehr in der verwaltungskameralistischen Jahresrechnung nicht dokumentiert wird und insofern auch kein geeignetes Medium sei, um eine ordentliche Grundlage für ein wirtschaftliches, am Ressourcenverbrauch orientiertes Denken und Handeln zu etablieren“. Außerdem verhindert „... der geringe Planungs- und Kontrollhorizont des Budgets – welcher mit der kamerale Ideologie einhergeht – das Erreichen einer effektiven und langfristigen Hochschulplanung“. Es bestünden „... keine Spar-, sondern vielfältige Ausgabeanreize, die Feinbudgetierung zwingt teilweise zu einer nicht ressourcenschonenden Verwendung von zugewiesenen Mitteln und die sehr rigide Ressourcensteuerung zu einer ‚Flucht aus dem Budget‘“.

Allerdings gibt es auch bei der kaufmännischen Rechnungslegung Schnittstellenprobleme mit Unternehmen, wenn die Anpassung des Rechnungswesens zu deutlich vom Handelsgesetzbuch (HGB) als rechtlicher Grundlage der Doppik abweicht.

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) wird von einigen Ländern – im Unterschied zu ihrer Funktion in Unternehmen – nicht als betriebsinternes, sondern als externes Steuerungsinstrument des Landes betrachtet. So arbeitet die TU Darmstadt auf der Basis einer vom Land Hessen vorgegebenen KLR, die von den Hochschulen als finanzielle „Disziplinierung“ und externe Steuerung empfunden wird. Auch bei den landesseitigen Konzepten in Niedersachsen und Bayern ist ersichtlich, dass die Länder beabsichtigen, über die Strukturen und Inhalte der KLR steuern zu wollen. In beiden Bundesländern ist jedoch der Eingriff in die Hochschulen mittels der KLR oder daraus abgeleiteter Daten bisher nicht relevant.

Neben dem Problem der Nutzung der KLR als externes Steuerungsinstrument des Landes besteht derzeit eine Reihe von hochschulspezifischen technischen Problemen wie beispielsweise die Aufteilung der Kosten zwischen Forschung, Lehre, Weiterbildung und Dienstleistungen.

Risikomanagement ist an deutschen Hochschulen bisher nicht verbreitet. Von den beteiligten Hochschulen arbeitet bisher ausschließlich die Georg-August-Universität Göttingen mit einem institutionalisierten Risikomanagementsystem. Sie hat 2006 ein solches implementiert und ab 2007 im Bereich der Administration begonnen, dieses umzusetzen und in die Berichterstattung gegenüber den Aufsichtsgremien aufzunehmen.

Die Beteiligung von Hochschulen an privatrechtlichen Unternehmen ist zunächst keine primäre Aufgabe der Hochschule. Gleichwohl ergeben sich für alle Hochschulen in Deutschland Situationen und Aufgaben, aus denen heraus eine Beteiligung an privatwirtschaftlichen Unternehmen erforderlich oder ratsam wird (Technologietransfer, Vermögensanlage, Outsourcing). Sie stehen daher erst noch vor der Aufgabe, ein professionelles *Beteiligungsmanagement* aufzubauen.

Die Mehrheit der fünf beteiligten Hochschulen hat eigene Konten und führt ihren Zahlungsverkehr weitgehend eigenständig durch. Die Konten werden jedoch einem Kontenclearing des Landes unterzogen. Einzige Ausnahme bildet die Georg-August-Universität Göttingen, die wie alle Stiftungshochschulen in Niedersachsen seit 2003 nicht mehr dem Kontenclearing des Landes unterliegt und der sich damit die Möglichkeiten des *Liquiditätsmanagements* eröffnen.

Bei der Frage des *Vermögensmanagements* muss davon ausgegangen werden, dass ein Kapitalvermögen per se nicht vorhanden ist. Für alle Hochschulen in Deutschland gilt, dass Vermögen durch Fundraising und langfristig auch durch gewinnorientiertes Liquiditätsmanagement selbst gebildet werden muss.

Bei der *mittelfristigen Finanz- und Investitionsplanung* ist die Ausgangslage in den einzelnen Bundesländern durchaus unterschiedlich. Selbst dort, wo es wie in Niedersachsen oder Baden-Württemberg „Hochschulpakete“, „Innovations-“ oder „Zukunftsverträge“ gibt, besteht bei den beteiligten Hochschulen ein gewisses Maß an Unsicherheit über die Haltbarkeit solcher Vereinbarungen. Entsprechend gering ist bei den Hochschulen die Ausprägung einer mittelfristigen Finanzplanung.

In der Regel beschränkt sich die Investitionsplanung der Hochschulen auf die Bereiche Großgeräte und Baumaßnahmen, soweit sie für die allgemeine staatliche Planung (Haushaltsaufstellungsverfahren, Anmeldung Hochschulbaufördergesetz

u. a.) erforderlich sind. Überall dort, wo die Bauherreneigenschaft und die Bauverantwortung nicht bei den Hochschulen liegt, entscheiden in der Regel die dem Finanzministerium unterstellten Bauämter über die Baumaßnahmen der Hochschule (vgl. dazu auch die Ausführungen im Themenbereich 9 „Bau- und Immobilienmanagement“).

Partiell gibt es Planungen hinsichtlich des Finanzierungs- und Investitionsbedarfs im Zusammenhang mit Berufungs- und Bleibezusagen. Diese beschränken sich aber in den meisten Fällen auf die Einbindung der Investitionen in vorhandene Planungsverfahren (Großgeräte) und auf die Frage der Finanzierbarkeit der sonstigen Berufungs- oder Bleibezusagen.

Fast alle Hochschulen erstellen eine Wirtschaftsplanung, jedoch ohne eine gesonderte mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung.

Beim *Monitoring* und bei den *Kennziffern* besteht die dringende Notwendigkeit, die verschiedenen Sichtweisen von Staat und Hochschulen in Einklang zu bringen. Derzeit mangelt es an

- einer einheitlichen Datenstruktur
- einer einheitlichen Definition der Begrifflichkeiten (bekanntestes Negativbeispiel ist der „Drittmittel“-Begriff sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich der zu verwendenden Daten)
- Verlässlichkeit der Daten (unterschiedliche staatliche Stellen erheben zu verschiedenen Zeiten Daten nach unterschiedlichen Strukturen)
- Sicherheit über die Entscheidungsrelevanz der Informationen

In Hinblick auf die Kongruenz sind die Hochschulen in Hessen am weitesten, da es aufgrund der einheitlichen Nutzung des kaufmännischen Rechnungswesens in Hochschulen und Landesverwaltung keine Divergenzen zwischen kaufmännisch und kameral generierten Finanzdaten gibt.

Die Universitäten Göttingen und Darmstadt haben einen Vergleich der Kennzahlenportfolios vorgenommen, der sie aus dem Rechnungswesen respektive der KLR ableitet. In beiden Fällen kann man zwischen den Kennzahlen zur internen Planung, Steuerung und Kontrolle und solchen Kennzahlen, die einem externen Adressatenkreis zur Verfügung gestellt werden bzw. in Zukunft zur Verfügung gestellt werden sollen, unterscheiden. Der Vergleich hat gezeigt, dass vor allem bei den Kennzahlen zur internen Steuerung ein hohes Maß an Übereinstimmung besteht.

In Niedersachsen wurde eine Arbeitsgruppe aus Vertretern verschiedener Hochschulen und Mitarbeitern des Wissenschaftsministeriums gegründet, um die für einen externen Adressatenkreis bestimmten Kennzahlen zu lokalisieren, deren Berechnung anhand von vorformulierten mathematischen Formeln zu erleichtern und damit auch ein gewisses Maß an Vergleichbarkeit zu erzielen. Die daraus resultierenden Ergebnisse – das Kennziffernportfolio für den externen Adressatenkreis – gliedert sich in monetäre und nichtmonetäre Kennzahlen. Dieses Kennzahlensystem soll dazu dienen, Daten für die leistungsbezogene Mittelzuweisung des Landes und zur Beurteilung der fachbezogenen Entwicklung der einzelnen Hochschulen zu liefern. Es soll aber auch das Bedürfnis der Hochschulen bedient werden, innerhalb der Hochschulen Transparenz über Stärken und Schwächen zu gewinnen.

Für das Monitoring wurde ebenfalls in Niedersachsen unter Mitwirkung des Wissenschaftsministeriums und des Landesrechnungshofes ein Ansatz zur Nutzung von Daten aus dem Jahresabschluss entwickelt. Dieser Datensatz besteht aus einer Übersicht in der Gewinn-und-Verlust-Systematik, der Cashflow-Rechnung und einer Kurzfassung des Geschäfts respektive Rechenschaftsberichts. Er dient der Anmeldung zum Haushaltsplanentwurf des Landes.

II. Perspektive: Wie kann das Finanzmanagement zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Staat und Hochschule beitragen?

Die Gewährung von Autonomie die Deregulierung des Verhältnisses Staat – Hochschulen bedeutet für den Staat zunächst einen deutlichen Verlust an Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten. Gleichzeitig verringert sich dadurch aber auch die Notwendigkeit, auf staatlicher Ebene für die Hochschulen zu planen.

Besonders im Hinblick auf die Hochschulfinanzierung bedeutet dies, dass der Staat durch geeignete Instrumente in die Lage versetzt werden muss, Gewissheit über die effiziente Nutzung der zur Verfügung gestellten Ressourcen zu bekommen, während die Hochschulen die Gewissheit über die Verlässlichkeit ihrer Ressourcen benötigen ohne unterjährige Eingriffe respektive ohne Veränderung innerhalb geschlossener Verträge.

Die Hochschulen benötigen ihrerseits eigene Regelungen, Entscheidungsstrukturen und Steuerungselemente, die an die Stelle der bisherigen staatlichen Regelungen treten können.

Im Bereich der Finanzierung und der Finanzdaten, d. h. im Finanzmanagement der Hochschulen, begegnen sich hier das legitime Informationsinteresse des Staates mit den Erfordernissen der Hochschulen, für die eigene Steuerung auf zweckmäßige Berichtssysteme auf der Basis einer entsprechenden Rechnungslegung zurückgreifen zu können.

Da es auch bei privatwirtschaftlichen Unternehmen vergleichbare Interessenkonstellationen gibt (Aufsichtsgremien, Investoren, Anteilseigner, aber auch Staat), ist es nicht nur legitim, sondern vor allem auch sinnvoll, aus den gegenseitigen Erfahrungen zu lernen. Verfahren und Methoden der Darstellung des Unternehmens hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Ordnungsmäßigkeit und Zielorientierung lassen sich auf Hochschulen übertragen, soweit den Hochschulspezifika Rechnung getragen wird.

Das Finanzmanagement einer deregulierten Hochschule hat seine Schwerpunkte in:

- Rechnungswesen
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Risikomanagement
- Beteiligungsmanagement
- Liquiditäts- und Vermögensmanagement
- mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung

Über die Bildung von Kennziffern und über Monitoring ergeben sich Ansätze und Möglichkeiten der Steuerung des „Unternehmens“ Hochschule, die sowohl den Interessen der Leitungsgremien von Hochschulen als auch deren Aufsichtsorganen

gerecht werden. Beide Seiten, Staat und Hochschulen, benötigen Verlässlichkeit hinsichtlich der Finanzierung und der daraus sich ergebenden Planungshorizonte und Handlungsspielräume.

Der Staat versteht sich nicht als „bessere“ Hochschulleitung, sondern zieht sich auf die Position des „Shareholder“ (Shareholder im Sinne einer Finanzierung von staatlichen Aufgaben, die durch autonome Hochschulen wahrgenommen werden) zurück, der sich darauf verlassen kann, dass die implementierten und genutzten Kontroll- und Steuerungselemente (Jahresabschluss, ggf. Zwischenberichte, entsprechende sonstige Berichte, die sich aus dem Rechnungswesen ergeben) greifen.

III. Eckpunkte: Aus welchen Teilen sollte das Finanzmanagement einer deregulierten Hochschule bestehen?

1. Rechnungswesen

Die „Greifswalder Grundsätze zum Hochschulrechnungswesen“ der deutschen Hochschulkanzler nehmen die Kritik an der Kameralistik auf und versuchen eine am Standard des Rechnungswesens privater Unternehmen orientierte Rechnungslegung zu definieren. Wesentliche Punkte dieser Grundsätze sind:

- Ein modernes Rechnungswesen unterstützt die Hochschulplanung und schafft Transparenz der Leistungen der Hochschulen sowie der damit verbundenen Kosten. Diese Transparenz ist eine Bringschuld der Hochschulen gegenüber der Öffentlichkeit und dem Staat.
- Die in der Privatwirtschaft geübte kaufmännische Buchführung mit den darauf aufbauenden Nebenrechnungen bietet sich als Standard, an dem die Hochschulen sich orientieren können, an. Damit werden auch sinnvolle Vergleiche mit dem privaten Bereich möglich.
- Mit einem hochschulspezifischen Rechnungswesen sollen die Funktionen eines modernen Rechnungswesens sowohl für diejenigen Länder und Hochschulen, die weiterhin von einer kameralistischen Basisrechnung ausgehen wollen, als auch für jene, die schon zur Doppik übergangen, ermöglicht werden; für die Hochschulen nicht relevante Nebenrechnungen des kaufmännischen Rechnungswesens sollen dabei entfallen.

Eine Umfrage unter den am Projekt beteiligten Hochschulen ergab ein eindeutiges Votum für die Doppik unter Einbeziehung hochschulspezifischer Aspekte. Die Erfassung des Werteverzehrs, die periodengerechte Erfolgsermittlung, die Manipulationsresistenz und ihre Genauigkeit sprechen für die Doppik. Erwähnenswert ist, dass die Hochschulen, welche die Doppik anwenden, diese nicht missen wollen. Auch die TU München, welche lediglich im Innenverhältnis eine auf den Greifswalder Grundsätzen beruhende kaufmännische Ausrichtung des Rechnungswesens praktiziert, würde diese auch im Außenverhältnis präferieren.

Der entscheidende Vorteil eines doppisch ausgerichteten Rechnungswesens ist, dass ein Jahresabschluss generiert wird, welcher bestimmten Rechnungslegungsstandards genügt. Diese im Jahresabschluss enthaltenen Qualitätsmerkmale ermöglichen die Schaffung einer verlässlichen Basis für die Zusammenarbeit zwischen Staat und Hochschulen. Der von unabhängigen Wirtschaftsprüfern nach allgemein bekannten und standardisierten Verfahren geprüfte Jahresabschluss bietet dem Staat ein Höchstmaß an Transparenz und Sicherheit hinsichtlich des wirtschaftlichen Verhaltens der Hochschulen.

Diese Form der Rechnungslegung muss als alleinige Basis für alle Berichte, Kennziffern und Steuerungsfragen akzeptiert sein. Brüche in der Betrachtung, doppelte Berichterstattung und ähnliche „Übergangslösungen“ sind zu vermeiden und durch ein Reporting zu ersetzen, welches auf der Basis der Rechnungslegung der Hochschule für Transparenz sorgt.

Als Best-Practice-Beispiel erscheint das Beispiel Hessen geeignet, da dort die gesamte Landesverwaltung auf die kaufmännische Rechnungslegung umgestellt wurde. Damit werden Friktionen, die sich in anderen Bundesländern aus der unterschiedlichen Rechnungslegung des Landes und der Hochschulen ergeben, vermieden.

2. Kosten- und Leistungsrechnung

Das für privatwirtschaftliche Betriebe geltende Konstrukt einer KLR kann nicht einfach in ein hochschulspezifisches Konstrukt überführt werden. Es muss so angepasst werden, dass es den speziellen Strukturen und Bedürfnissen der Hochschulen Rechnung trägt.

Hinsichtlich der Steuerungsfunktion, die in der KLR liegt, ist der Adressatenkreis von entscheidender Bedeutung. Hierbei wollen sich die Hochschulen den für privatwirtschaftliche Unternehmen geltenden Regeln und Begrifflichkeiten anschließen. Es ist danach deutlich zwischen dem internen und dem externen Rechnungswesen zu unterscheiden. Während sich das externe Rechnungswesen an einen – aus Sicht der Unternehmen – externen Adressatenkreis (z. B. Gläubiger und Staat) richtet, liegt der Adressatenkreis des internen Rechnungswesens innerhalb der Unternehmung selbst. Es geht darum, den Entscheidungsträgern entscheidungsrelevante Informationen zu geben. Während die Finanzbuchführung der Unternehmen auf Gesetzen und Verordnungen hinsichtlich Form, Inhalt etc. beruht, ist die KLR vom Betrieb frei konfigurierbar. Der Aufbau und die Organisation der KLR liegen im Ermessen des jeweiligen Betriebes.

So wie für privatwirtschaftliche Unternehmen muss auch für die Hochschulen gelten, dass die KLR ausschließlich der betriebsinternen Steuerung dient und deren Ergebnisse nicht grundsätzlich nach außen vermittelt und auch nicht zum Vergleich unterschiedlicher Hochschulen herangezogen werden.

Gleichwohl lassen sich aus der KLR Daten und Kennzahlen ermitteln, die in ein Reporting oder Monitoring einfließen können. Diese Daten sind dann zwischen Staat und Hochschulen zu vereinbaren.

Zur Frage der Zuordnung von Kosten zu Kostenträgern haben die am Projekt beteiligten Hochschulen sich eindeutig dafür entschieden, durch Etablierung der Kostenträgerrechnung auf Ebene der Lehr- und Forschungseinheiten eine möglichst präzise, aber auch einfach zu handhabende Zuordnung von Kosten zu Kostenträgern zu erreichen. Diese Zuordnung entstand aus der Überlegung, dass an einer Hochschule Forschung und Lehre zwar immer miteinander verbunden sind, aber bei der Betrachtung hinsichtlich Kosten und Leistungen die Möglichkeit bestehen muss, besonders im Forschungsbereich, den hochschul- und fächerspezifischen sowie temporären Ausprägungen Rechnung zu tragen. Die Ebene der Lehr- und Forschungseinheiten erlaubt eine hinreichend präzise Betrachtung und auch Trennung der Aktivitäten in Forschung und Lehre ohne gleichzeitig so detailliert zu werden, dass eine Steuerung des Unternehmens Hochschule unmöglich wird.

Risikomanagement



Georg-August-Universität Göttingen

Für Unternehmen ist es eine Selbstverständlichkeit, für viele Universitäten eher eine Seltenheit. Wie wappne ich mich gegenüber Risiken, die für die Universität eine Bedrohung darstellen könnten? Einen neuen Weg hat die Georg-August-Universität Göttingen eingeschlagen: Sie hat im Jahr 2006 ein Risikomanagement eingerichtet, das Universitätsleitung und weitere Leitungsgremien wie zum Beispiel den Stiftungsrat mit Informationen versorgen soll, um mögliche risikante Entwicklungen für die Hochschule schon sehr früh zu erkennen. Risikomanagement wird damit Teil des Universitätscontrollings – es soll Transparenz schaffen, den Informationsfluss optimieren und die Handlungsfähigkeit verbessern.

Die Universität setzt das Risikomanagement sowohl im Bereich der Universitätsverwaltung als auch auf der Ebene der Fakultäten um: Zentrales Steuerungsgremium ist ein Universitätsrisikoausschuss, bei dem alle Risiken gesammelt und bewertet werden.

Bislang haben die Risikomanager in den Abteilungen der Universitätsverwaltung rund 20 Risiken definiert, die für die Vermögens- und Ertragslage sowie die Reputation der Universität schädlich sind. Dies sind sowohl externe Risiken wie zum Beispiel die Kürzung der Finanzmittel des Landes oder Knappheit an exzellenten Forschern als auch interne Risiken, zumeist operationale Prozesse wie etwa Personal- oder Energiemanagement. Als ein wesentliches Risiko haben die Göttinger zum Beispiel die Entwicklung der Absolventenzahlen definiert. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: „Wenn nur ein kleiner Prozentsatz die Universität mit abgeschlossener Ausbildung verlässt, ist das kein Ruhmesblatt und über die Landesformel erhält die Universität weniger Zuschüsse“, sagt Dr. Matthias Kreysing, Leiter der Stabsstelle Controlling und zuständig für das Universitätsrisikomanagement.

Mindestens zweimal im Jahr beraten die Risikomanager gemeinsam über die Bewertung möglicher Risiken und erstel-



Für Risikomanager ein Alarmsignal: Zu wenige Studenten, die auf ihren Abschluss hinarbeiten und die Uni als Absolventen verlassen.

len Szenarien darüber, wie hoch ein möglicher Schadensfall bei Eintreffen eines bestimmten Risikos wäre. Darüber hinaus ist jeder Risikomanager für seinen Verantwortungsbereich verpflichtet, laufend aktuelle Risiken oder die Entwicklung bestehender Risiken zu erfassen.

Wirtschaftliche Aktivitäten im Blick
Verändert sich die Risikolage deutlich, müssen die Risikomanager unverzüglich reagieren und mittels einer Ad-hoc-Mitteilung das Universitätsrisikomanagement informieren. Dieses setzt wiederum das zuständige Präsidiumsmitglied in Kenntnis, das dann zusammen mit den restlichen Präsidiumsmitgliedern reagieren kann. Ein lohnendes Unterfangen, davon ist man in Göttingen überzeugt. „Wenn

man Bereiche einer autonomen Universität präventiv steuern und damit die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit erhöhen kann, sollte man das auch tun“, sagt Kreysing.

Das Risikomanagement behält deshalb auch die wirtschaftlichen Aktivitäten der Hochschule wie zum Beispiel Unternehmensgründungen aus der Universität oder Beteiligungen an anderen Unternehmen im Auge. Bewertet werden diese Risiken von der neu gegründeten zentralen Stabsstelle Beteiligungsmanagement, Technologietransfer und Metropolregion, die ansonsten vor allem mit der Koordinierung und Kontrolle von Entscheidungen und Prozessen für die wirtschaftlichen Beteiligungen der Universität an Unternehmen befasst ist.

3. Risikomanagement

Hochschulen unterliegen wie alle anderen Unternehmen Risiken, die aus externen Faktoren (Eingriffe der Politik, Veränderungen der Rechtslage sowie aus dem Wissenschaftswettbewerb und aus Kunden- und Lieferantenbeziehungen) und internen Faktoren (Wettbewerbsstrategie und operative Prozesse) resultieren. Während in Unternehmen die Risiken in aller Regel monetär quantifizierbar sind, ist dies, vor allem im akademischen Bereich, in Hochschulen nicht immer möglich. Insofern müssen für diesen Bereich andere Bewertungsmechanismen gefunden und installiert werden (z. B.: Dokumentation ohne Risikoschadenswert). Gleichwohl gilt auch für diese Risiken, dass sie erfasst sowie von ihren Auswirkungen her beschrieben werden müssen und dass hinsichtlich der Strategie zur Vermeidung, Überwälzung oder Minderung des Risikos von der Hochschulleitung Entscheidungen getroffen werden müssen.

Zentrale Zielsetzung eines Risikomanagements ist es, die Hochschulleitung und die weiteren Leitungsgremien rechtzeitig mit für die Hochschulentwicklung relevanten Informationen zu versorgen. Außerdem sollen die Entscheidungsträger mithilfe des Risikomanagements Handlungsempfehlungen erhalten, die die Einleitung angemessener (Gegen-)Maßnahmen unter Chancen-Risiko-Gesichtspunkten ermöglichen. Das Risikomanagement soll als ein Bestandteil des Hochschulcontrollings Transparenz schaffen, den Informationsfluss optimieren und die Handlungsfähigkeit verbessern.

In einem funktionierenden Risikomanagement ist mehr zu sehen als die reine Erfüllung gesetzlicher Anforderungen gem. § 53 Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätzegesetz HGrG) im Rahmen der Jahresabschlussprüfung. Das hochschulinterne Risikomanagementsystem leistet vielmehr durch präventive und proaktive Risikosteuerung einen Beitrag zur Steigerung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit der Hochschulen.

Es ist eines der Elemente in der Wechselbeziehung zwischen Staat und Hochschulen, dessen Vorhandensein und Nutzung dem Staat als „Shareholder“ Sicherheit gibt und gleichzeitig der Hochschulleitung zur Steuerung dient.

Für ein Risikomanagement sind erforderlich:

- die Festlegung einer Risikopolitik durch die Hochschulleitung, ggf. in Abstimmung mit den Aufsichtsgremien
- die Definition von Verantwortlichkeiten (Risikomanager), Risiken, Berichtsstrukturen und Prozessen
- die Installation einer entsprechenden Dokumentation, vorzugsweise DV-gestützt, die neben dem Erfordernis der Transparenz auch dem Erfordernis der Revisionsicherheit Rechnung trägt

4. Beteiligungsmanagement

Beteiligungen an privatwirtschaftlichen Unternehmen ergeben sich aus den Aktivitäten der Hochschulen, und zwar umso mehr, als Hochschulen sich externe Finanzierungsquellen erschließen und versuchen, unabhängiger vom Staat zu werden.

An erster Stelle ist der Technologietransfer zu nennen. Aus der Aufgabe, im Rahmen des Technologietransfers für die Überführung von akademischem Wissen in die praktische Umsetzung Sorge zu tragen bzw. durch die Nutzung entsprechender Förderprogramme die Ausgründung von Unternehmen aus der Hochschule

zu fördern und zu begleiten, ergibt sich relativ schnell die Situation, sich an Unternehmen beteiligen zu müssen, sei es, um zusammen mit anderen Unternehmen Kapital in die Start-ups einbringen zu können, sei es, um durch eine Beteiligung an den neu gegründeten Unternehmen die Interessen der Hochschulen besser vertreten zu können.

Eine zweite, bisher wenig beachtete Notwendigkeit ergibt sich aus der Anlage von Vermögen der Hochschulen. Alle Hochschulen sind aufgefordert, durch Fundraising und ähnliche Aktivitäten für eine Vermehrung des hochschuleigenen Vermögens zu sorgen. Dies kann, im Erfolgsfalle, über kurz oder lang entweder unmittelbar – aus der Dotation heraus – oder aber über den Weg der Vermögensanlage des eigenen oder gestifteten Kapitalvermögens zu Beteiligungen führen.

In letzter Zeit gewinnt ein weiterer Punkt immer stärker an Bedeutung. Durch Outsourcing, insbesondere infrastruktureller Aufgaben der Hochschulen in Servicegesellschaften, die mit Partnern aus dem privatwirtschaftlichen Bereich gegründet werden, wachsen der Hochschule Beteiligungen zu, die sie managen muss. Nicht zuletzt besteht die Möglichkeit im Sinne einer Diversifizierung sich unter strategischen Gesichtspunkten an anderen Unternehmen zu beteiligen. Das Eingehen von und der Umgang mit diesen Beteiligungen ist eine unmittelbare Aufgabe der Hochschulleitung. Um diese Beteiligungen professionell zu managen, um sich auch hier nicht wieder in eine Detailsteuerung durch den Staat zu begeben oder begeben zu müssen, ist eine entsprechende organisatorische Begleitung dieser Beteiligungen erforderlich.

Zu den Aufgaben eines Beteiligungsmanagements gehören:

- Vorbereitung der Beteiligungsentscheidung für die Hochschulleitung, ggf. unter Einbeziehung externer Berater oder Marktforschungsunternehmen
- Verfolgung des Geschäftsverlaufs der Beteiligung mit Handlungsempfehlungen an die Hochschulleitung
- Mitwirkung und Besuch von Gesellschafterversammlungen und Aufsichtsratsgremien, sofern die Hochschulleitung nicht in der Geschäftsführung direkt vertreten ist
- evtl. Repräsentation der Unternehmung nach außen (je nach Art und Bedeutung der Beteiligung sowie Organmitgliedschaft)

Um diese Aufgaben zu bewältigen, müssen hochschulintern sowohl bei der Aufbauorganisation als auch bei der Ablauforganisation entsprechende Strukturen geschaffen werden, die eine rasche und effiziente Bearbeitung aller rund um das Beteiligungsmanagement aufkommenden Fragen gewährleisten. Es muss also dem Beteiligungsmanagement eine professionelle Kontur verliehen werden, damit die aufgeführten Zielsetzungen erreicht werden können. Es empfiehlt sich, eine Stabsstelle zu bilden, die unmittelbar an die Hochschulleitung angebunden sein sollte, da Fragen der Unternehmensbeteiligung nicht vom unteren oder mittleren Management, sondern stets vom oberen Management – also der Hochschulleitung – getroffen werden. Diese Stabsstelle soll – sowohl bei Beteiligungen aus Technologietransfergründen als auch bei Beteiligungen aus Vermögensanlagegründen – grundsätzliche Dienste bereitstellen und mit entsprechenden Experten bestückt sein. Zu diesen grundsätzlichen Diensten können beispielsweise rechtliche Beratungen oder Hilfe beim Erstellen von Businessplänen gehören. Außerdem soll die Stabsstelle die Hochschulleitung, welche für die Unternehmensbeteiligungen der Hochschulen verantwortlich ist, unterstützen.

Um Fehlentwicklungen zu vermeiden und mit enormen Risiken behafteten Problemfeldern aus dem Weg zu gehen, gehören Beteiligungen zu den Bereichen, die mit an vorderster Stelle im Risikomanagement der Hochschulen berücksichtigt sein müssen.

5. Liquiditäts- und Vermögensmanagement

Liquiditäts- und Vermögensmanagement sind zentrale Elemente des Finanzmanagements einer autonomen Hochschule. Der Umgang mit dem eigenen Geld schärft den Blick auf die kurz- und mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung bzw. erlaubt es, im Rahmen einer solchen Planung Entscheidungsprozesse einzuleiten und in der Umsetzung zu begleiten.

Um den Hochschulen die Möglichkeit der eigenen Anlage von Liquidität zu eröffnen, dürfen sie nicht mehr dem Kontenclearing des Landes unterliegen. Über ein aktives und gewinnorientiertes Liquiditätsmanagement können dadurch Erträge generiert werden, die nicht nur dazu dienen, die Aufgabenwahrnehmung in Forschung und Lehre zu unterstützen, sondern mittel- bis langfristig Vermögen aufzubauen. Den wesentlichen Baustein der Vermögensakkumulation wird jedoch das Fundraising bilden.

Sowohl für das Liquiditäts- als auch für das Vermögensmanagement gilt, dass sich die Hochschulen hinsichtlich der Art, der Qualität, der Quantität und der Dauer ihrer Liquiditäts- und Vermögensanlagen eine klare Anlagestrategie geben muss, die von Zeit zu Zeit hinsichtlich dieser Kriterien überprüft und angepasst werden muss. Um im Bereich des Liquiditätsmanagements jederzeit über entscheidungsrelevante Informationen zu verfügen, empfiehlt es sich, dieses DV-gestützt und mit enger Anbindung an das DV-System des Rechnungswesens zu realisieren – idealerweise mit einer Onlineanbindung der entscheidungsbefugten Führungskräfte.

6. Mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung

Eine mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung ist ein wesentliches Element der Wirtschaftplanung einer Hochschule. Sie bedarf, wie jedes andere Unternehmen auch, einer mittelfristigen Planung ihrer Aktivitäten respektive Schwerpunktsetzungen. Eine solche Planung ist stets durch eine entsprechende Finanz- und auch Investitionsplanung zu „unterfüttern“. Der Wirtschaftsplan umfasst dabei alle Erträge und Aufwände sowie die Mittelverwendung/-zuordnung innerhalb der Hochschule für die jeweilige – in der Regel einjährige – Planungsperiode. Dieser Planung liegen die Istwerte des Vorjahres sowie die in aller Regel schon sehr präzisen Einschätzungen für das Folgejahr zugrunde. Die mittelfristige Planung hingegen sollte mindesten einen Zeitraum von fünf Jahren umfassen und beruht – im Falle der Hochschulen – vor allem auf den mittelfristigen Planungen der Länder. Hierin sind die Ertrags- und Aufwandserwartungen der Hochschule unter Berücksichtigung der verschiedenen Einflussfaktoren (Tarifabschlüsse, Veränderung der Baufinanzierung, Veränderungen in der Schwerpunktsetzung durch das Land, Zinsentwicklung, Studierendendaten etc.) darzustellen. Zu den Unsicherheiten bei der Planung gehört in allen Fällen die Frage der staatlichen Finanzierung der verschiedenen Sektoren. Sondermittel des Landes, als wesentliche Quelle vor allem der Baufinanzierung, unterliegen sowohl der Unsicherheit über die Verfügbarkeit der Mittel an sich als auch der politischen Zielsetzung bei der Vergabe solcher Mittel. Die Finanz- und Investitionsplanung sollte daher in die Zielvereinbarungen – die möglichst einen mehrjährigen Zeitraum umfassen sollten – eingebunden werden.



Kosten- und Leistungsrechnung – die Göttinger Lösung

Georg-August-Universität Göttingen

Wie ordnet eine Hochschule ihre Kosten für Forschung und Lehre den Leistungen in diesen Bereichen zu? An einer für alle Beteiligten zufriedenstellenden Antwort zerbrechen sich die Finanzchefs und Controller der deutschen Hochschulen seit Jahren den Kopf, konstatiert der Leiter der Finanzabteilung der Georg-August-Universität Göttingen Hans-Peter Ittemann. Taglich seien weder eine unpräzise prozentuale Kostenaufteilung für Forschung und Lehre auf Ebene der gesamten Hochschule noch die Ebene einzelner „Produkte“ der Hochschule wie etwa Absolventen, die in ihrer Detailliertheit eine Steuerung der Hochschule deutlich erschweren.

Die Göttinger Lösung – Produkt der Zusammenarbeit von Vertretern der niedersächsischen Hochschulen, des Niedersächsischen Wissenschaftsministeriums und der HIS GmbH – sieht vor, dass Kosten an der Hochschule künftig auf der Ebene von Lehr- und Forschungseinheiten (Fakultäten, Institute, Zentren) ausgewiesen werden.

Dieses Modell zur Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), das Göttingen seit 2007 umsetzt, verspricht eine Lösung für ganz unterschiedliche Bewertungsfragen an einer Hochschule zu sein. Im Bereich der Lehre – basierend auf den Lehreinheiten – ist eine sehr präzise Zuordnung von Kosten zu einzelnen Produkten wie etwa Studiengängen, Absolventen oder Studierenden möglich. Die aktuelle Diskussion über die sogenannten Kleinen Fächer konnte an der Hochschule dadurch zum ersten Mal mit monetären Kennzahlen unterfüttert und dadurch auch versachlicht werden.

Wichtige Entscheidungshilfe

Welche Auswirkungen haben neue Forschungsvorhaben auf die Finanzierungsstruktur der Universität? Welche finanziellen Auswirkungen haben externe Forschungsaufträge tatsächlich und welche Auftragsforschung sollte die Hochschule deshalb annehmen – oder eben nicht? Bei diesen und weiteren Fragen kann die Ab-



Geht die Rechnung auf? Für die Hochschulleitung ist es wichtig zu wissen, welche Bereiche welche Kosten verursachen.

bildung der Kosten auf Forschungseinheiten durch die KLR eine Entscheidungshilfe sein, auf welche die Universität für ihre interne Steuerung nicht mehr verzichten sollte.

„Lehr- und Forschungseinheiten sind fein genug, um die fächerspezifischen Ausprägungen darstellen zu können“, sagt Ittemann. Ein Beispiel: Die Fakultät für Chemie der Georg-August-Universität Göttingen ist stark in der Forschung; aufgrund der bundesweit geringen Nachfrage nach Studienplätzen dafür aber weniger stark in der Lehre. Bei Betriebs- und Volkswirtschaftslehre ist das genaue Gegenteil der Fall. Und auch innerhalb von Fakultäten kann es zwischen den Instituten große Unterschiede geben. Ittemann: „Wenn die Kosten nun auf Ebene der Lehr- und Forschungseinheiten dargestellt werden, können wir diesen Differenzierungen Rech-

nung tragen.“ Aufgrund der fachspezifischen Organisation erlaubten diese Einheiten eine hinreichend präzise Betrachtung und Trennung der Aktivitäten in Forschung und Lehre, ohne gleichzeitig so detailliert zu werden, dass eine Steuerung der Hochschule unmöglich werde.

Darüber hinaus ermöglicht die KLR auch eine Darstellung von Kosten unter steuerlichen Gesichtspunkten, die beispielsweise bei Betrieben gewerblicher Art (etwa bei umsatzsteuerpflichtiger Auftragsforschung) relevant ist. Und noch etwas leistet die KLR: Es können Vollkostenrechnungen erstellt werden, die Bund und EU für ihre Forschungsvorhaben künftig stärker als bisher zur Basis der Finanzierung machen werden.

Als Best-Practice-Beispiel kann die Georg-August-Universität Göttingen genannt werden, die derzeit in ihrem Wirtschaftsplan (Erfolgs- und Finanzplan) eine Finanz- und Investitionsplanung integriert hat, die eine fünfjährige Planungsperiode umfasst. Innerhalb dieser Periode werden die Bereiche Baumaßnahmen, Großgeräte und sonstige Investitionen sowie die Mittelherkünfte für die einzelnen Maßnahmen betrachtet. Eine gewisse Planungssicherheit ergibt sich hier aus der Tatsache, dass die Bauverantwortung ausschließlich bei den Hochschulen liegt. Somit kann sich die Planung in diesem Bereich auf die Maßnahmen der Hochschulen konzentrieren, ohne eine Beeinflussung durch die Prioritätensetzung der staatlichen Hochbauverwaltung (s. o.) befürchten zu müssen.

7. Monitoring und Kennziffern

Das Monitoring könnte aus einer Übersicht in der Gewinn-und-Verlust-Systematik, der Cashflow-Rechnung und einer Kurzfassung des Geschäfts- respektive Rechenschaftsberichts bestehen. Im Zentrum des Monitorings steht der Jahresabschluss. Zumindest bei Hochschulen, die sowohl von ihrem rechtlichen Status als auch von ihrem Rechnungswesen her einen solchen erstellen, der von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer geprüft und bestätigt wird, werden damit wesentliche Aspekte der Tätigkeit der Hochschulen hinsichtlich ihrer Ordnungsmäßigkeit bestätigt. Für das Monitoring wie auch für die Kennziffern gilt, dass sowohl die internen als auch die externen Berichte auf einer einheitlichen Datenstruktur mit klar definierten Begrifflichkeiten beruhen und dass deren Informationen sowohl für interne als auch externe Entscheidungen herangezogen werden. Die Schaffung eines solchen verbindlichen Berichtssystems ist eine Aufgabe, die von Staat und Hochschulen gemeinsam zu lösen ist. Die gegenseitige Akzeptanz der Kennzahlen muss gewährleistet sein. Solcherart vereinbarte Kennzahlen können damit auch Gegenstand der Zielvereinbarung zwischen Land und Hochschule werden.

Für die interne Berichterstattung sind Quartalsberichte, sofern eigene Liquidität vorhanden ist auch entsprechende Liquiditätsübersichten, sowie die sich aus dem Risikomanagement ergebenden Berichte erforderlich. Sofern die Hochschulen Beteiligungen an Unternehmen hält, müssen diese ebenfalls in das interne Reporting einbezogen werden. Neben den reinen finanzorientierten Berichten sollten in ein Monitoring auch Berichte über die Bereiche Forschung und Lehre sowie über Beteiligungen der Hochschule eingehen.

Ansätze für eine Integration unterschiedlicher Daten auf einer gemeinsamen Basis bieten die sogenannten Data-Warehouse-Lösungen, die jedoch über ihren derzeitigen Umfang hinaus (nur Finanz- und/oder Personaldaten) erweitert werden müssen.

IV. Literatur

Waltenberger, M. (2006): Rechnungslegung Staatlicher Hochschulen: Prinzipien, Struktur- und Gestaltungsprobleme, München, Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, S. 7–8.

8

Zu Unternehmensgründungen und der Erschließung externer Finanzquellen

Unter welchen Bedingungen und Verfahren sind Unternehmensgründungen und die Erschließung externer Finanzquellen zu gestalten?

Leiter der Arbeitsgruppe

Prof. Dr. Dr. Winfried Killisch • Prorektor für Wissenschaft der Technischen Universität Dresden (bis November 2006)

Hannes Lehmann • Dezernent Forschungsförderung und Öffentlichkeitsarbeit, Technische Universität Dresden

Prof. Dr. Jörg Weber • Prorektor für Wissenschaft der Technischen Universität Dresden (ab November 2006)

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Jens Bemme • Projektleiter, Dezernat 5 Forschungsförderung und Öffentlichkeitsarbeit, Technische Universität Dresden

Barbara Egerer • Hochschulreferat 5 (Fundraising), Technische Universität München

Ellen Fischer-Kallmann • Leiterin der Stabsstelle Beteiligungsmanagement, Technologietransfer und Metropolregion, Georg-August-Universität Göttingen

Dr. Jörg Krauss • Projektleiter, UniTT Gründerzentrum im Forschungsdezernat, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (Gast)

Dr. Alexandros Papaderos • Servicezentrum für Forschungsförderung und Technologietransfer SFT, Patent- und Lizenzbüro, Technische Universität München

Dr. Eckhard Schenke • Leiter der Stabsstelle Universitätsförderung, Georg-August-Universität Göttingen

Dr. Harald Süßenberger • Stabsstelle Beteiligungsmanagement, Technologietransfer und Metropolregion, Georg-August-Universität Göttingen

Verantwortliches Beiratsmitglied

Dr. Jürgen Ederleh • ehemaliger Geschäftsführer der HIS GmbH, Hannover

„Die Einwerbung von Spenden und Sponsoringmitteln und die wirtschaftliche Betätigung der Hochschulen müssen zukünftig erheblich an Bedeutung gewinnen. Die Politik muss gewährleisten, dass sich durch externe Finanzquellen die staatliche Finanzierung nicht reduziert. Die Hochschulen müssen die externe Finanzierung als Chefsache interpretieren und dafür professionelle Voraussetzungen schaffen.“

Dr. Jürgen Ederleh, ehemaliger Geschäftsführer der HIS GmbH, Hannover

I. Ist-Analyse: Welche Hemmnisse stehen Hochschulen bei der Erschließung externer Finanzquellen im Weg?

Die Strategiefähigkeit deutscher Hochschulen wurde in der Vergangenheit durch konsensorientierte Entscheidungsprozesse, fehlende Managementkompetenz der Hochschulleitungen, ministerielle Detailregulierung, Ad-Hoc-Regulierungen und eine zögerliche Hochschul- und Wissenschaftspolitik gehemmt. Jüngere Beispiele in der Gesetzgebung der Bundesländer zeigen inzwischen, dass die Politik den Hochschulen Organisationsstrukturen eröffnet, die eigenständige Entwicklungsstrategien begünstigen.

Strategische Steuerung

Die fehlende Hoheit über Personalfragen hemmt die Hochschulen auf dem Weg zu einer bedarfsgerechten und flexiblen Personalentwicklung. Erst in jüngerer Zeit existieren spezifische Ausbildungsangebote für das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in Deutschland und zur Gewinnung von „Experten“ in den zu professionalisierenden Bereichen.

Marketing, Markenpolitik und Imagemanagement werden von Hochschulen noch nicht gemäß ihren strategischen Stellenwert wahrgenommen. Marketing als Grundlage für eine aktive Markenpositionierung ist zwar im Selbstverständnis der Hochschulen angekommen. Die Umsetzung zum Beispiel in Form neu gegründeter Abteilungen der Stabsstellen, einer ausreichenden Anzahl an qualifizierten Mitarbeitern und finanzieller Mittel zur Umsetzung von Marketingaktivitäten ist erst am Anfang der notwendigen Entwicklung.

Für den Umgang mit Haftungsrisiken von Unternehmungen sind derzeit erst wenige Modelle des Risikomanagements erprobt worden. Auf beiden Seiten – Hochschulen und Finanzbehörden – ist ein stetiger Lernprozess im Umgang miteinander abzusehen. Risiken aus etwaigen zukünftigen Steuernachforderungen aus eigenwirtschaftlichen Aktivitäten müssen Hochschulen schon heute weitestmöglich kontrollieren. Risikomanagement ist zudem für die Vermögensverwaltung aus privaten hochschulbezogenen Stiftungen unabdingbar, um das Vertrauen der Geldgeber in den Werterhalt und die effiziente Verwendung der Mittel zu gewinnen und zu erhalten.

Der Begriff „Drittmittel“ nimmt eine zentrale Rolle bei der Analyse der Rahmenbedingungen für die Erschließung externer Finanzquellen an Hochschulen ein. Hinter ihm verbergen sich ganz disparate Einnahmen der Hochschule: erstens Drittmittel als unmittelbare Gegenleistung für eine Leistung der Hochschule, zweitens Drittmittel als mäzenatische Zuwendung und drittens Drittmittel aus öffentlichen Förderprogrammen (EU, DFG, Bundes- und Landesministerien). Obwohl nur die beiden ersten als „echte“ Drittmittel bezeichnet werden können, da im

Drittmittel und Auftragsforschung

dritten Fall die Gelder staatlichen Ursprungs sind, werden diese drei Einnahmequellen unterschiedslos zusammen abgehandelt – auch in den Hochschulgesetzen. Dies hat erhebliche negative Auswirkungen, die hier exemplarisch für die Bereiche Statistik-, Steuer- und Hochschulrecht dargestellt werden sollen.

1. Statistik: Die Hochschulstatistik von Bund und Ländern verwendet zwar seit Langem eine Differenzierung bei ihrer Darstellung des Drittmittelaufkommens. Doch neben der Differenzierung nach Hochschularten oder -typen („klassische“/technische Universitäten), nach Fächern oder Fächergruppen sowie nach absoluten und relativen (pro Kopf) Daten wird als ein weiteres Kriterium der Klassifizierung lediglich die Herkunft der Drittmittel herangezogen – das wettbewerbliche Agieren der Hochschulen am Markt wird nicht abgebildet.

2. Steuer: Die Erschließung externer Finanzquellen durch Hochschulen wird derzeit häufig, aber nicht durchgängig, als wirtschaftliche Betätigung betrachtet. Folgende Stichworte reichen aus, um dies zu verdeutlichen: „Zweckbetrieb Forschung“, Besteuerung von Sponsoring, eingeschränkte Abzugsfähigkeit von Stiftungen und Spenden für die Aufgaben der Hochschulen. Lediglich „Wissenschaft und Forschung“ sind vorbehaltlos als gemeinnützig anerkannt. Die Praxis der Finanzämter ist inkonsistent und finanziell nachteilig für die Hochschulen.

3. Hochschulgesetze: Bisher regeln die Hochschulgesetze die Erschließung externer Finanzquellen lediglich unter dem Ansatz „Drittmittelfinanzierte Forschung“ (vgl. § 33 SächsHG; ähnlich § 25 Abs. 1 HRG) und verstehen sie als Aufgabe der individuellen Mitglieder der Hochschule: „Die in der Forschung tätigen Hochschulmitglieder sind berechtigt, ...“ (§ 33 Abs. 1 SächsHG). Die externe Finanzierung hat jedoch unmittelbare Rückwirkung auf die staatliche Finanzierung der Hochschulen und berührt ebenso unmittelbar deren gesamtgesellschaftliche Funktion. Die Funktion einer staatlichen Einrichtung aber kann kaum sachgerecht und erschöpfend durch eine (unvollständige) Regelung von Rechten ihrer Mitglieder bestimmt werden. Einen ersten Versuch der Nachbesserung bietet Art. 5 Abs. 1 Satz 2 BayHSchG: „Die Hochschulen tragen zur Finanzierung ihrer Aufgaben durch Einwerbung von Mitteln Dritter, mit ihrem Körperschaftsvermögen und *durch sonstige Einnahmen* bei.“

Die Hochschule muss bei allen Aktivitäten zur Einwerbung externer Mittel geltende rechtliche Regeln – u. a. des Straf- und Steuerrechts – beachten. Sie sollten durch geeignete Verfahren ihre Mitglieder davor schützen, in Konflikte wegen möglicher Rechtsverstöße zu geraten.

Geistiges Eigentum

Die Reform des Arbeitnehmererfinderrechts Anfang 2002, durch die Hochschulen das Recht zur wirtschaftlichen Verwertung der Hochschulerfindungen zugewiesen wurde, hat deutlich gemacht, dass die Verantwortlichkeiten und Berechtigungen der Hochschulen in der Innovations- und Wertschöpfungskette mit dem Zeitpunkt des Eintretens eines wissenschaftlichen Ergebnisses oder einer wissenschaftlichen Erkenntnis keineswegs enden: Inanspruchnahme, Patentierung und Verwertung von Erfindungen reichen weit darüber hinaus.

Die Hochschulen haben jedoch vergleichsweise wenig Spielraum bei der Zuordnung von Schutzrechten und hinsichtlich der Vergütungsregeln. Das geltende Arbeitnehmererfindergesetz ordnet die Rechte an Erfindungen den Hochschulen zu und bestimmt als Vergütungshöhe 30 Prozent der Bruttoeinnahmen (§ 42 Nr. 4 Arb-

NEG). Es ist der Hochschule allerdings nicht möglich, den Abzug von Kosten vorzunehmen. Diese Regelung ist von den Hochschulen auf Dauer nicht finanzierbar, aber sie hat sich auch als nicht erforderlich erwiesen. Nicht die Aussicht auf hohe Vergütung, sondern ein Bündel intrinsischer Motive lässt Wissenschaftler zu Erfindern werden.

Fehlende Klarheit über Eigentumsrechte in Forschungsverbänden wird als eine wesentliche Hürde in der wirtschaftlichen Verwertung von Erfindungen angesehen. Festzustellen ist zudem eine stark variierende Qualität der verschiedenen Technologietransferbüros. Ressourcen für Marktforschung, Marketing sowie Verhandlungserfahrung fehlen zuweilen.

Charakteristisch für Ausgründungs- und Transferprozesse aus der Wissenschaft ist eine starke Zentrierung auf Persönlichkeiten mit ihrer jeweiligen fachlichen und unternehmerischen Kompetenz. Beteiligungen an Unternehmen privaten Rechts sind ein vergleichsweise junges Phänomen in der deutschen Hochschul-landschaft.

*Unternehmensgründungen und
-beteiligungen*

Die Möglichkeit, neben Kooperationsverträgen und indirekten oder personellen Verflechtungen auch direkte Kapitalbeteiligungen an Unternehmen einzugehen, bietet Hochschulen eine zusätzliche Option bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen für die Erschließung externer Finanzquellen. Inzwischen wurden deutschlandweit unterschiedliche Modelle direkter und indirekter Unternehmensbeteiligung und Transferprozesse erprobt, mit denen die Hochschulen und ihre Mitarbeiter den Transfer von Forschungsergebnissen und Expertenwissen organisieren.

Das Hauptargument gegen Hochschulbeteiligungen bzw. für weitgehende staatliche Genehmigungsvorbehalte und deren überaus restriktive Handhabe ist das angebliche Risiko einer Durchgriffs- und/oder Ausfallhaftung des Staates. Paradoxerweise ist es gerade die Betonung der angeblichen Gefahren, die ein Nachdenken über Strategien und Modelle zu ihrer Bannung bisher verhindert hat.

Während einzelne Hochschulen bereits erfolgreich Fundraising betreiben, steckt das strategische Hochschulfundraising in Deutschland allgemein weiterhin in den Anfängen. Eine weitere Professionalisierung der Hochschulen verbunden mit Investitionen in den Aufbau adäquater (Personal-)Ressourcen für das Fundraising ist jüngst zu beobachten. Dem gegenüber werden mit dem Begriff „Hochschulfundraising“ große Erwartungen verknüpft: vonseiten der Politik und Öffentlichkeit einerseits, vonseiten der Hochschulleitungen, aber zunehmend auch einzelner Wissenschaftler andererseits. Private Stiftungen für einzelne Hochschulen als Finanzierungsinstrument für Lehrstühle (Endowed Chairs) sowie Stipendien- und Forschungsprogramme sind jedoch noch sehr selten. Die private Spendenbereitschaft für Zwecke der Wissenschaft ist in Deutschland noch vergleichsweise gering ausgeprägt. Als wesentlicher Grund dafür gilt bisher auch die unattraktive steuerliche Berücksichtigung von privat gestiftetem Kapital. Hemmend wirkt dabei die faktische Sonderbehandlung öffentlicher Einrichtungen (hier der öffentlichen Hochschulen) im Steuer- und Spendenrecht, die eine steuermindernde Berücksichtigung angemessener Anteile von privaten Zuwendungen für die Gemeinkosten des hochschulbezogenen Fundraisings bisher ausschließt.

Beziehungspflege/Fundraising

Insbesondere die jüngst von der Öffentlichkeit stark wahrgenommenen namhaften Zuwendungen zugunsten der Bremen International University, der TU Berg-

akademie Freiberg und der Universität Frankfurt am Main wirken positiv auf die öffentliche Grundstimmung, zugunsten von Hochschulen zu stiften und zu spenden. Ehemaligen (Studierenden, Beschäftigten, Gastwissenschaftlern und Professoren) wird ein großes Potenzial für die Erschließung zusätzlicher Finanzen zugeschrieben. Die Aufnahme dieser Aufgabe in einzelne Hochschulgesetze der Länder in jüngerer Zeit trägt dem Rechnung, wie z. B. in Bayern: lt. BayHSchG Art. 2 (Aufgaben) Abs. 5 Satz 3: *Die Hochschulen fördern die Verbindung zu ihren ehemaligen Studierenden.* Als externe Finanzquelle werden Alumni in Deutschland aber erst in Zukunft einbezogen werden können. Bis dies soweit ist, bedarf es intensiver Vorbereitungsarbeit und Beziehungspflege. Geldwerte Vorteile der Interaktion mit Alumni werden sich früher einstellen als rein finanzielle Erträge.

Öffentliche Hochschulen haben gleichwohl im Bereich der Pflege und Nutzung personenbezogener Daten, die für Beziehungspflege und Kooperationen zwischen Hochschule und Interessengruppen notwendig sind, Nachholbedarf. Abweichende Landesregelungen in den Datenschutzgesetzen können zu Wettbewerbsverzerrungen zwischen den Hochschulen der jeweiligen Länder bzw. zwischen öffentlichen und privaten Hochschulen führen.

Weiterbildung

Weiterbildung wird – über den gesetzlichen bzw. gesellschaftlichen Auftrag hinaus – insbesondere von forschungsorientierten Hochschulen weder jetzt noch in Zukunft als eine Einnahmequelle gesehen, mit der wesentliche Gewinne erzielt werden können. Die Funktionen von akademischer Weiterbildung werden eher in der Erfüllung des staatlichen Auftrags, der Markenpolitik und Beziehungspflege sowie in der Auslastung kurzfristig freier Lehrkapazitäten gesehen. Zurzeit verhindern außerdem starre Lehrverpflichtungsverordnungen, dass Lehrkapazitäten alternativ zwischen regulärer Lehre und kommerzieller Weiterbildung eingesetzt werden.

II. Perspektive: In welchem Verhältnis stehen unternehmerisches Handeln und staatlicher Hochschulauftrag in idealer Weise zueinander?

Dieses schwierige Verhältnis kann nicht durch neue Vorgaben und Richtlinien für die Erschließung von Finanzquellen und Unternehmensbeteiligungen geregelt werden, sondern durch einen komplexen Handlungsrahmen, in dem eine deregulierte Hochschule eigenverantwortlich ihre Entscheidung zu treffen hat.

Eine deregulierte Hochschule verstärkt den Wirkungsgrad staatlicher Finanzierungsanteile und eigener Ressourcen durch die Erschließung externer Finanzierungsquellen. Sie entwickelt und bindet spezifische Managementkompetenz, um zusätzliche unternehmerische Freiheit effektiv und effizient nutzen zu können. Sie profiliert sich selbst als unverwechselbarer gesellschaftlicher Akteur, als Geschäftspartner und unverzichtbares Glied in Wertschöpfungsketten des Wissens.

Diese Metapher umschreibt den Paradigmenwechsel hin zu einer stärkeren Transfer- und Produktorientierung bzw. kommerziellen Verwertung von anwendungs- sowie grundlagenorientierten Forschungsergebnissen, als dies bisher der Fall war.

Das kann überzeugend und nachhaltig nur dann gelingen, wenn das Ziel „Erschließen externer Finanzquellen“ nicht aus der Not, also aus der aktuellen Finanzkrise der öffentlichen Haushalte, sondern davon unabhängig unmittelbar aus dem

gesellschaftlichen Auftrag und dem Selbstverständnis der Hochschulen abgeleitet und begründet wird.

Eine deregulierte Hochschule ist weder ein privates Unternehmen noch eine Behörde. Sie benötigt und entwickelt ein spezifisches Handlungsrepertoire. Sie definiert Kernkompetenzen, in denen sie komparative Vorteile gegenüber Wettbewerbern erkennt. Andere Kompetenzen können von außen hinzugewonnen werden. Dazu ist es für Hochschulen notwendig, selektiv Gepflogenheiten der Wirtschaft anzunehmen.

Die Erschließung externer Finanzquellen stärkt tendenziell die Unabhängigkeit gegenüber staatlicher Detailsteuerung. Dagegen wächst der Einfluss der externen – „privaten“ – Finanzgeber. Wenn also der Staat sein Engagement nicht entsprechend erhöht, verletzt er seine Garantenpflicht für eine unabhängige Wissenschaft. Eine Hochschulleitung muss sich in diesem Zusammenhang bewusst machen und entscheiden, in welcher Form und bis zu welchem Ausmaß sie zu Konzessionen bereit ist, private Einflussnahme von Finanzgebern zu akzeptieren.

Die Deregulierung der Hochschulen, verstanden als Zuwachs an unternehmerischer Freiheit, erfordert zusätzliche Managementkompetenz für Führung und Verwaltung auf all ihren Ebenen und die Identifizierung aller Mitgliedergruppen und fachlichen Bereiche mit den Strategien und Zielen der Hochschule. Eine stärkere Dienstleistungsorientierung des Hochschulmanagements und der nachgeordneten Hochschulverwaltung nach außen und innen tragen diesem Anspruch Rechnung. Ein flexibleres Dienst- und Arbeitsrecht wird es Hochschulen ermöglichen, weitere Anreize für das Einwerben von qualifiziertem Personal und von Drittmittelprojekten zu setzen und projektadäquate Beschäftigungsverhältnisse anzubieten, z. B. hinsichtlich der Befristung von Arbeitsverträgen, marktgeregelter Bezahlung und adäquater Ausstattung.

Die wachsende externe Finanzierung entlastet nicht den Staat, sondern übt im Gegenteil Druck auf diesen aus, den eigenen Finanzierungsbeitrag quantitativ, vor allem aber auch qualitativ – und d. h. in seinem Charakter als eine originäre, nicht disponible Staatsaufgabe – fortzuentwickeln und zu profilieren. Er sieht die wirtschaftliche Betätigung nicht als Bedrohung, sondern unterstützt die Hochschulen durch Anreize, private Mittel einzuwerben.

III. Eckpunkte: Auf welchen Feldern und wie sollte sich eine deregulierte Hochschule externe Finanzquellen erschließen?

Die deregulierte Hochschule erschließt sich neue Finanzmittel auf drei Feldern:

1. bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben des Forschungs- und Wissenstransfers (Patentverwertung, Unternehmensgründungen und -beteiligungen, Weiterbildung)
2. durch die Einwerbung von Spenden und Sponsoringmitteln (Alumnivereinigungen, Friend- und Fundraising, Sponsoring)
3. durch wirtschaftliche Aktivitäten der Hochschule (Liquiditätsmanagement, Vermietung und Verkauf ihrer Immobilien, Gründung von Dienstleistungsunternehmen, z. B. Veranstaltungsmanagement, Universitätsverlag etc.)

Strategische Steuerung

Die konsequente Verknüpfung der verschiedenen Handlungsfelder verspricht das größte Ertragspotenzial für die Erschließung neuer Finanzierungsquellen für die

Hochschulen. Dabei setzt „Konsequenz“ die theoretische Durchdringung der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen, „Verknüpfung“ ein durch intensive Praxis erworbenes Know-how und Erfahrung voraus. Die wirtschaftlichen Risiken werden durch ein professionelles Risikomanagement (siehe dazu Kapitel 7 zum Finanzmanagement) minimiert.

Als Eigenkapital der Hochschulen können ihr vorhandenes und potenzielles Wissen, Kompetenzen, bereits bestehende Patente, ihr Beziehungs- und Sozialkapital betrachtet werden. Es basiert auf Wissen und der Vielzahl formeller und informeller Beziehungen der Mitglieder einer Hochschule sowie auf der Fähigkeit, diese Beziehungen für die Ziele einer Hochschule nutzbar zu machen. Eine integrierte Kommunikationsstrategie, die die Hochschule als Marke etabliert (siehe dazu Kapitel 5 zur Kommunikation), begleitet die Aktivitäten. Dadurch können mittel- und langfristig gewinnbringende Kooperationen entstehen, die auf dem Vertrauen zwischen gleichberechtigten Partnern aufbauen.

Drittmittel/Auftragsforschung

Der bisherige Ansatz in den Hochschulgesetzen, die Erschließung externer Finanzquellen lediglich als individuelle Aufgabe der Mitglieder und nur als Teil der drittmittelfinanzierten Forschung zu regeln, ist zu eng und nicht mehr sachgerecht. Sie blendet alle anderen hier erörterten Hochschulanstrengungen zur Erschließung externer Finanzquellen aus. Die Hochschulgesetze müssen den Hochschulen stattdessen die Freiheit geben, strategisch selbst zu entscheiden, welche externen Finanzquellen sie erschließen wollen. Notwendig ist dazu eine gesetzliche Formulierung, die die Hochschulen dazu ermächtigt, durch die Erschließung externer Finanzquellen zur Finanzierung ihrer Aufgaben beizutragen.

Da die Erschließung externer Finanzquellen damit staatlicher Aufgabenerfüllung dient, ist sie steuerlich dem hoheitlichen Bereich zuzuordnen. Zuwendungen etwa für die Alumniarbeit, den Aufbau leistungsfähiger Strukturen für das Fundraising und Spenden für „Wissenschaft und Forschung“ müssen einheitlich als gemeinnützig anerkannt sein.

Die Drittmittelstatistik und -definition unterstützen diesen Prozess, indem sie das wettbewerbliche Agieren der deregulierten Hochschule am Markt abbildet. Um hier zu einem annähernd validen Urteil zu kommen, wird stärker nach Verwendungszwecken (nachhaltige Investitionen, ausschließlich projektbezogene Investitionen, konsumtiv verwendete Mittel, Personal, „Eigenanteil“, „Gewinn“ – die Beispiele erheben weder den Anspruch auf Vollständigkeit, noch auf Praktikabilität; hier geht es zunächst einmal nur um die Richtung) unterschieden. Noch komplexer – sowohl in der Datenerhebung als auch in der Darstellung und Bewertung – und dennoch unverzichtbar ist darüber hinaus eine vergleichende Statistik derjenigen Auftragsvolumina, die im herkömmlichen Drittmittelverfahren, in Nebentätigkeit und/oder über hochschuleigene bzw. hochschulnahe Transfergesellschaften abgewickelt werden. Gerade Letztere haben sich in jüngerer Zeit als ein erfolgreiches und daher nach wie vor dynamisch wachsendes Segment bei der Erschließung externer Finanzierungsquellen für Hochschulen erwiesen. Die amtliche Statistik ist aufgefordert, die Ausweisung der Drittmittel im Hinblick auf deren Verwendungszweck weiterzuentwickeln, und dies umso mehr, als Drittmittel einen der wesentlichen Indikatoren in Mittelzuweisungsmodellen darstellen.

Als Anbieter von Leistungen zu einem bestimmten Preis unterliegt die Hochschule wie jeder andere Anbieter den Regeln des fairen Wettbewerbs. Kalkuliert sie ih-

re Kosten nicht aufwandskorrekt, drohen Unterlassungs- und Schadensersatzansprüche vonseiten ihrer Mitbewerber (etwa nach dem Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb). Dies sind derzeit vorwiegend private Unternehmen, in Zukunft – wenn sich der Wettbewerb als Regulativ zwischen Hochschulen erst einmal etabliert hat – werden zu den Mitbewerbern aber auch andere Hochschulen und außer-universitäre Forschungseinrichtungen gehören.

Wo Drittmittel die unmittelbare Gegenleistung für eine Leistung der Hochschule sind, muss die Hochschule also die Kosten ihrer Leistung vollständig, transparent und nachvollziehbar in Ansatz bringen. Anzustreben ist dabei insbesondere die Abgrenzung von staatlichen Aufgaben und wirtschaftlicher Auftragstätigkeit, um die versteckte Subventionierung gewerblicher Tätigkeiten auszuschließen. Das geht über das hinaus, was derzeit als „Vollkostenrechnung“ diskutiert wird, und erfordert die Entwicklung und Einführung entsprechender Kalkulations- und Nachweissysteme. Eine transparente Berechnung der Gemeinkosten, die Anwendung von Kosten- und Leistungsrechnung sowie die zentrale Kalkulation von Drittmittelprojekten können diesem Ziel dienen.

Hochschulen stehen vor der Aufgabe, eine ihnen angemessene Strategie für ihr geistiges Eigentum oder „Intellectual Property“ (IP) zu entwickeln, in der eigenständige Patentierungs- und Patentverwertungsaktivitäten begründet werden. Dabei meint Strategie ein von der Hochschulleitung beschlossenes Gesamtkonzept, das an die Stelle von Einzelentscheidungen unterschiedlicher Wissenschafts- und Verwaltungsbereiche tritt. Die erste Entscheidung betrifft die Frage, welche und wie viel eigene Kapazität für den Be- und Verwertungsprozess hochschulintern implementiert oder hochschulextern durch Patentverwertungsagenturen oder andere Anbieter bezogen werden soll. Die zweite Entscheidung betrifft die aktive Nutzung der Schutzrechte durch die Hochschule oder den Verzicht darauf. Bei diesen Entscheidungen sind die Besonderheiten von Schutz- und Verwertungsprozessen zu berücksichtigen: dichte Entscheidungsketten, lange Planungshorizonte sowie erfahrungsgemäß geringe, kaum planbare Erfolgsquoten bezogen auf ein einzelnes angemeldetes Schutzrecht. Als Maßstab für diese Abwägungen gelten die folgenden Kriterien:

Geistiges Eigentum

- Qualität und Quantität patentrelevanter Erfindungen
- Zahl der Erfindungsmeldungen
- Zahl der Patentanmeldungen
- Zahl der abgelehnten/erteilten Patente
- Zahl der verwerteten Erfindungen
- die vorhandene personelle Kompetenz
- die Finanzierbarkeit hochschulinterner Strukturen und der Patentkosten

Notwendig für den Aufbau von Verwertungsstrukturen sind

- konsequente Kommunikation der Patentpolitik nach innen und außen und damit
- aktive Bewusstseinsbildung bei den Mitgliedern der Hochschule wie auch bei potenziellen Partnern im Verwertungsprozess
- konsequentes Verhandeln der FuE-Verträge mit dem Ziel einer Beteiligung der Hochschule an der gesamten Wertschöpfungskette
- konsequentes Durchsetzen und Nachhalten der Erfüllung der Meldepflichten der Erfinder
- bewusste IP-Politik bei Nebentätigkeitsgenehmigungen,
- Aufbau und Bindung von Fachkompetenz

- attraktive Anreizsysteme für Erfinder – bestehend aus finanziellen und reputationsfördernden Anreizen, welche die starre 30-Prozent-Regelung ersetzen

Die Erfolge der Patentverwertung müssen stärker publik gemacht werden. Die Ausbildung der Studierenden in den Themenfeldern Schutzrechte, unternehmerisches Denken etc. sollte in alle Curricula fest integriert werden.

Für die Regelung von Eigentumsrechten an Erfindungen in Forschungsverbänden und Forscherguppen sollten flexible IP-Protokolle mit Richtlinien für Verhandlungen entwickelt werden. Diejenigen Partner, die am meisten investieren (intellektuell und finanziell), sollen auch größeren Anteil an der Erfindungsverwertung erlangen.

Relevant für die Ertrags Erwartungen in dem Bereich „Geistiges Eigentum“ ist allerdings die Erkenntnis erfolgreicher nordamerikanischer Hochschulen, dass Schutzrechtspolitik und Technologietransfer keine relevante Finanzierungsquelle darstellt. Schutzrechtsstrategien dienen vielmehr der Image-, Marken- und Netzwerkpflge in Erwartung mittelbarer Erträge aus diesen Aktivitäten in der Zukunft.

Unternehmensgründungen und -beteiligungen

Hochschulbeteiligungen lassen sich (wie jede andere privatwirtschaftliche Beteiligung auch) so ausgestalten, dass bei einem Scheitern der Unternehmung weder das Körperschaftsvermögen einer Hochschule noch diese selbst in ihrem Bestand noch gar der „Gewährträger“ Staat nachhaltigen Schaden nehmen würden. Für die wirtschaftliche Verwertung von Forschungsergebnissen müssen flexible Finanzierungs- und Beteiligungsmodelle entwickelt werden, um die Marktanschlussfähigkeit zu gewährleisten.

Erfolgreiche Unternehmensgründungen aus den Hochschulen heraus, von Studierenden oder Mitarbeitern, sollten durch sogenannte „Entrepreneurship Education Centers“ an den Hochschulen aktiv gefördert werden. Diese können das unternehmerische Denken und Handeln der Studierenden und Wissenschaftler fördern und universitäre Innovations- und Gründerteams bei der Entwicklung ihrer Produkte und Unternehmen betreuen. Zudem können hochschulnahe Netzwerke mit erfahrenden Unternehmerpersönlichkeiten (Business Angels) geknüpft werden.

Beziehungspflege/Fundraising

Beziehungspflege (Friendraising), insbesondere zu den Hochschulabsolventen, birgt wichtige Potenziale für die Erschließung zusätzlicher Ressourcen. Als Ideal wird eine lebenslange Beziehung und emotionale Bindung angesehen, von der die Hochschule und die Absolventen langfristig in vielfacher Hinsicht – materiell und immateriell – profitieren, sei es als Imagegewinn, Zugang zu Netzwerken, Forschungsaufträgen, Zustiftungen oder andere aktive Unterstützung der Absolventen für „ihre“ Hochschule.

Ziel des strategischen Hochschulfundraisings sind Investitionen in strategische Entwicklungsziele, die ohne externe Unterstützung nicht oder langsamer zu erreichen wären, z. B. für Bauvorhaben, Endowment-Kampagnen zur Erhöhung des Stiftungskapitals oder des Körperschaftshaushaltes bzw. Stiftungslehrstühle zur Erweiterung des Lehr- und Forschungsprofils. Auf dieser strategischen Ebene muss Fundraising als Führungsaufgabe der Hochschulleitung verstanden werden. Aufgabe von Hochschulen ist es, sich selbstbewusst einen Platz neben anderen sozialen und gesellschaftlichen Institutionen im gemeinnützigen Spendenmarkt zu erarbeiten und Wissenschaftsförderung als Bestandteil bürgerschaftlichen Engage-

Patentinitiative



Technische Universität Dresden

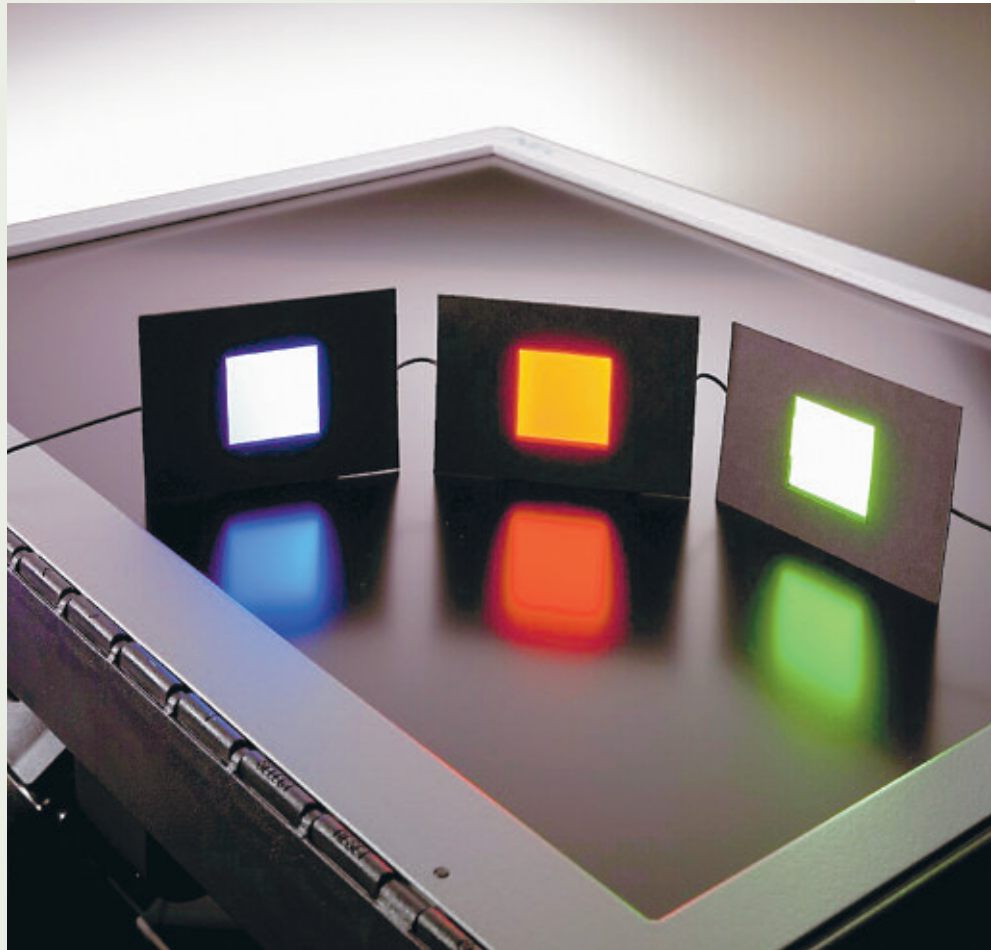
Die Novalad AG ist das Vorzeigeunternehmen der Technischen Universität (TU) Dresden. 75 Mitarbeiter hat die Dresdner Firma mittlerweile, die sich auf die Entwicklung von Bildschirmen und Leuchtanzeigen auf Basis organischer Leuchtdioden spezialisiert hat und im Jahr 2001 von einem Team um den Dresdner Physikprofessor Dr. Karl Leo vom Institut für Angewandte Photo-physik gegründet wurde. Die Geschäfte laufen sogar so gut, dass das Unternehmen, das einst mit drei Mitarbeitern begann, inzwischen über den Börsengang nachdenkt.

Zu verdanken hat die Firma ihren rasanten Aufstieg vor allem der Patentstrategie der TU. Nachdem die Hochschule 1990 bereits ein Patentinformationszentrum eröffnet hatte, leitete sie 1994 mit einer „Erfinderoffensive“ als eine der ersten Hochschulen Deutschlands die wirtschaftliche Verwertung von Ideen und Entwicklungen ihrer Professoren ein. Hierzu-lande war die damals zwischen Erfinder und Hochschule getroffene freiwillige Vereinbarung, wonach die Hochschule das Patent anmeldet und Universität sowie Erfinder sich den Gewinn nach einem bestimmten Schlüssel teilen, eine Ausnahme. Genau dieses Modell lieferte wertvolle Praxiserfahrungen, die im Jahr 2002 zur Abschaffung des Hochschullehrerprivilegs führten.

Bonusprogramm für Erfinder

Mittlerweile ist die Patentstrategie, die an der TU der Kanzler verantwortet, bundesweit zu einem Markenzeichen der Dresdner Hochschule geworden. Mit Erfolg: 72 Patente meldete die Hochschule im vergangenen Jahr hieszulande an – so viele wie noch nie zuvor. Teil der Strategie sind auch die beiden jüngst ins Leben gerufenen Förderprogramme.

So hat die TU zum Beispiel ein „Bonusprogramm“ für erfolgreiche Erfinder aufgelegt: Professoren erhalten 2.000 Euro für ihren Lehrstuhl, wenn die Hochschul-leitung eine ihrer Erfindungen zum Patent anmelden lässt – unabhängig davon,



Innovationen mit Strahlkraft: Organische Leuchtdioden für Bildschirmanwendungen sind nur ein Beispiel für die Forschung der Novalad AG.

ob dies erteilt wird oder nicht. Außerdem versucht die Hochschule mit einem sogenannten „Funding-Programm“, ihre Wissenschaftler zu motivieren, bereits bei der Planung von Forschungsprojekten Patent-recherchen vorzunehmen. „Vor allem unsere Ingenieurwissenschaftler sollen sich frühzeitig informieren, ob sie sich wirklich auf neuem Terrain bewegen“, sagt Hannes Lehmann, zuständiger Dezernent für Forschungsförderung und Öffentlichkeitsarbeit.

Reichtümer anhäufen kann die Hochschule aber nicht durch die Verwertung von Patenten. Allerdings reicht der finanzielle Gewinn, den die TU Dresden zum Beispiel aus Geschäftsanteilen an erfolg-

reichen Spinoffs, Patentverkäufen oder Lizenzierungen pro Jahr macht, um ihre Investitionen in die Patentförderung auszugleichen. Noch wichtiger als der monetäre Nutzen: Sowohl Universität als auch Unternehmen profitieren von der langfristigen Zusammenarbeit.

So vergibt etwa die Novalad AG regelmäßig Forschungs- und Entwicklungsaufträge an die Universität; die TU wiederum beauftragt die Firma des Öfteren mit Materialbeprobungen. „Wenn ich mit einem solchen Partner Forschungsprojekte in sechsstelliger Eurohöhe auf EU- oder Bundesebene einwerben kann, ist für die Universität doch sehr viel gewonnen“, sagt Lehmann.

ments zu platzieren. Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Beziehungspflege stellen die Führungsstärke der Hochschulleitung, der Profilierungsgrad sowie das wirtschaftliche Umfeld der Hochschule dar. Es wird deutlich, dass auch vonseiten der Hochschulen ein Umdenken und eine Sensibilisierung angestrebt werden muss, nicht zuletzt, weil Beziehungspflege und Fundraising als Führungsaufgabe verstanden werden müssen.

Die Hochschule muss ins Blickfeld nehmen, dass auch Mittel, die aus altruistischen Erwägungen zugesagt werden, in aller Regel mit mittelbaren, verdeckten Erwartungen des Gebers verbunden sind. Damit müssen sich die Hochschulen intensiv und sorgfältig auseinandersetzen, um unrealistische Versprechungen und als deren Folge Enttäuschungen aufseiten der Geber zu vermeiden.

Hemmnisse der angestrebten Entwicklung sind das derzeitige Spendenrecht, welches durch seine aktuelle gesetzliche Weiterentwicklung allerdings bereits in die richtige Richtung weist, sowie der bereits angesprochene gesellschaftliche Kontext zur Spendenbereitschaft.

Ein Schritt zur Koordination zentraler und dezentraler Fundraisingaktivitäten ist der Aufbau eines stringenten internen Informations- und Prozessmanagements mit Instrumenten professionellen Kundenbeziehungsmanagements. Zentrale Strukturen für Friend- und Fundraising können als Dienstleister für dezentrale Aktivitäten wirken. Zugleich gewähren sie potenziellen Förderern Schutz vor ungewünschten Mehrfachansprachen.

Weiterbildung

Weiterbildung – als potenzielle Finanzierungsquelle für Hochschulen – bietet unterschiedliche Geschäftsfelder. Dazu gehören postgraduierte Weiterbildung (in Aufbaustudiengängen und Masterausbildung für Bachelorabsolventen), Fernstudium, E-Learning und internationaler Export von Lehrkonzepten.

Die Herausforderungen für Hochschulen werden erstens in der eigenen Positionierung im Weiterbildungsmarkt und damit in der möglichen Preispolitik gesehen sowie zweitens in ihrer Fähigkeit, Weiterbildung mit E-Learning-Angeboten wirkungsvoll zu koppeln. Dabei sollten die Hochschulen sich gegenüber Wettbewerbern sowie gegenüber Industrie und Wirtschaft aktiver positionieren.

Es müssen für die Lehrenden attraktive Anreize bestehen, reguläre Lehrveranstaltungen und kommerzielle Weiterbildung in der Verantwortlichkeit der Hochschule auszuüben.

Best-Practice-Beispiele

Innovationsfaktor Kooperation

Die Empfehlungen des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft im Bericht „Innovationsfaktor Kooperation“ und die Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Interaktion zwischen Wissenschaft und Wirtschaft geben einen detaillierten Einblick in die Potenziale und nachahmenswerten Beispiele guter Praxis von Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Darüber hinaus haben folgende Beispiele Vorbildcharakter:

Bayerische Patentallianz

Die Bayerische Patentallianz GmbH trägt dem Bedeutungszuwachs des Handlungsfeldes „Geistiges Eigentum“ Rechnung, indem es das Intellectual Property der Bayerischen Hochschulen hinsichtlich marktrelevanter Technologien untersucht.

Die Erfindungen werden in Zusammenarbeit mit renommierten Patentanwaltskanzleien zum Patent angemeldet, um möglichst starke und angriffssichere Patente zu erhalten. Mittlerweile verfügt die Bayerische Patentallianz GmbH so über ein Patentportfolio von über 100 Patentfamilien aus den wichtigen und relevanten Technologiegebieten.

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg entwickelte bereits auf dem Weg zu einer Vollkostenrechnung als kalkulatorische Grundlage für EU-Projekte ein erstes Vollkostenmodell. Dabei kommt der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg zugute, dass sie seit 2001 ein Kosten- und Leistungsrechnungssystem eingeführt hat und SAP-Buchhaltungsmodule zum Einsatz kommen. Alle Kosten können daher auf die Endkostenstelle „Projekt“ verrechnet werden. Als Kalkulations- und Abrechnungsgrundlage hat sich jedoch eine Clusterung auf vier Bereiche als sinnvoll erwiesen. Das neue Kostenmodell wird unter <http://www.zuv.uni-heidelberg.de/forschung/eu/aktuelles.html> vorgestellt.

Technische Universität München

Das Partnerprogramm der TU München „Allianz für Wissen“ ist seit seiner Gründung 1999 zu einem festen Bestandteil der Hochschule geworden. Neben Stiftungslehrstühlen wurden z. B. UnternehmerTUM GmbH (mit ihrem Mentorenprogramm „manage&more“), ein Kindergarten für TUM-Mitarbeiter, das Else Kröner-Fresenius-Zentrum für Ernährungsmedizin oder die Carl von Linde-Akademie finanziert. Bisher konnten über 100 Mio. Euro eingeworben werden. Dabei geschieht eine direkte Ansprache und Netzwerkvermittlung, um Partner zu finden, die die Universität auf ihrem Weg begleiten.

Universität Karlsruhe

Die Universität Karlsruhe vereint in einer Stabsstelle die Themenfelder Alumni, Career-Service, Fundraising, Stiftungen und Preise und bietet damit zentrale Beziehungspflege und Unterstützung für dezentrale Aktivitäten aus einer Hand.

Dresden International University

Die DIU Dresden International University bietet, als ein Beispiel für hochschulnahe akademische Weiterbildung, in den Fachbereichen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Rechts-, Natur- und Ingenieurwissenschaften anspruchsvolle, postgraduale Weiterbildung an. Erklärtes Ziel ist es, auf die gesellschaftlichen Anforderungen eines lebenslangen Lernprozesses einzugehen. Es wurde bewusst eine privatrechtliche Form gewählt, „um flexibel und nachfrageorientiert sowie frei von staatlicher Bürokratie und öffentlich-rechtlichen Haushaltszwängen das breite und sich täglich erweiternde Wissen der TU Dresden für den Weiterbildungsmarkt zu erschließen“.

IV. Literatur

Lambert, R. (2003): Lambert Review of Business-University Collaboration – Final Report, unter: www.internationale-kooperation.de/doc/lambert_review_final_450_734.pdf

Frank, A./Meyer-Guckel, V./Schneider, C. (2007): Innovationsfaktor Kooperation, Bericht des Stifterverbandes zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen, unter: http://www.austauschprozesse.de/cms/upload/Innofakt_Koop_DRUCK.pdf

Wissenschaftsrat (2007): Empfehlungen zur Interaktion von Wirtschaft und Wissenschaft, unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7865-07.pdf>

Lindner, F. (2006): Die Erfindungsverwertung an deutschen Hochschulen nach der Abschaffung des Hochschullehrerprivilegs im Rechtsvergleich mit der US-amerikanischen Situation, Magisterarbeit TU Dresden

Forschungspolitische Thesen der Forschergruppe „Governance der Forschung“, „Rahmenbedingungen für eine leistungsfähige öffentlich finanzierte Forschung“ anlässlich der Tagung „Neue Governance für die Forschung“, Berlin, 14. und 15. März 2007, unter: <http://www.foev-speyer.de/governance>

CHE Centrum für Hochschulentwicklung Gütersloh (2007): Hochschulfundraising in Deutschland 2004–2006, unter: http://www.che.de/downloads/CHE_Fundraising_2007.pdf

Hanft, A./Simmel, A. (2007): Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis, Münster

Verbesserung des Wissenstransfers zwischen den Forschungseinrichtungen und den Industrien in Europa: hin zu offener Innovation – Umsetzung der Lissabon-Agenda –, Mitteilung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften, KOM (2007) 182 endg.

9

Zur Erhebung von Studienbeiträgen

Welche Rahmenbedingungen brauchen Hochschulen bei der Erhebung von Studienbeiträgen und wie können Hochschulen diese optimal aus-gestalten?

Leiter der Arbeitsgruppe

Dr. Ludwig Kronthaler • Direktor des Ressourcenmanagements, European Space Agency, ehemals Kanzler der Technische Universität München

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Ulrich Battige • Bolognabeauftragter, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Rudolf A. Bauer • Leiter der Stabsstelle Qualitätsmanagement, Technische Universität München

Hans-Helmut Günther • Geschäftsführer der Fakultät für Sportwissenschaften, Technische Universität München

Verena Leuterer • Kommissarische Dezernentin im Dezernat Studium und Weiterbildung, Technische Universität Dresden

Dr. Ulrich Löffler • Leiter der Abteilung Studium und Lehre, Georg-August-Universität Göttingen

Prof. Dr. rer. soc. Elisabeth Wacker • Lehrstuhl für Rehabilitationssoziologie, Technische Universität Dortmund

Frauke Winkel • Stabsstelle Qualitätsmanagement, Technische Universität München

Verantwortliches Beiratsmitglied

Prof. Dr. Manfred Erhardt • ehem. Generalsekretär des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, Essen

„Durch Studienbeiträge nehmen die Studierenden Einfluss auf die Qualität des Studienangebots und der Lehre.“

Prof. Dr. Manfred Erhardt, ehem. Generalsekretär des Stifterverbandes
für die Deutsche Wissenschaft, Essen

I. Ist-Analyse: Welche rechtlichen Rahmenbedingungen gelten für die Erhebung von Studienbeiträgen?

Nach der Abschaffung des sog. „Hörergeldes“ Ende der 1960er-Jahre bestand in Deutschland lange Zeit ein faktisches (KMK-Beschlüsse) und später rechtliches (Hochschulrahmengesetz) Verbot der Erhebung von Studienbeiträgen durch die Hochschulen der Länder für das erste berufsqualifizierende Studium. Dieses zuletzt rechtliche Verbot hat das Bundesverfassungsgericht mit Urteil vom 25. Januar 2005 wegen Überschreitung der Gesetzgebungskompetenzen des Bundes aufgehoben und dadurch den Weg für die Länder frei gemacht, allgemeine Studienbeiträge vorzusehen. Zwischenzeitlich wurden im Rahmen der Föderalismusreform die verfassungsrechtlichen Grundlagen weiter zugunsten der Länder verändert, so dass der Bund rechtlich und faktisch keine Möglichkeit mehr hat, in das Studienbeitragsrecht der Länder einzugreifen.

Von der Möglichkeit der Erhebung von Studienbeiträgen durch ihre Hochschulen haben bislang sieben Länder in sehr unterschiedlicher Weise Gebrauch gemacht. Angesichts der kurzen Zeit, in der die Einführung allgemeiner Studienbeiträge in Deutschland erst zulässig ist, sind die Erfahrungen gering ausgeprägt und die Ansätze einer auch strategischen Gestaltung von Studienbeiträgen noch sehr zurückhaltend. Die einführenden Länder haben ihr Augenmerk vor allem darauf gelenkt, einen politisch akzeptablen Weg für erste Schritte zu finden; daraus resultieren – gemessen am nachstehend vorgeschlagenen Konzept – systemwidrige politische Kompromisse, die es im Laufe der Zeit zu überwinden gilt.

Neben den unzureichenden gesetzlichen Rahmenbedingungen liegen die Schwächen im Umgang mit Studienbeiträgen derzeit darin, dass selbst die Hochschulen, die durch eigene Entscheidung die Beiträge – teilweise in einer Bandbreite von 0/300 Euro bis 500 Euro – differenziert festsetzen dürften, aus den unterschiedlichsten Gründen zu Einheitsbeiträgen tendieren. Teilweise wird argumentiert, dass die schmale Bandbreite einer Differenzierung nicht lohne. Teilweise werden auch die Grundlagen für die wettbewerbliche Steuerungswirkung von Studienbeiträgen noch nicht erkannt: Es kann nicht um einen Preiswettbewerb zwischen den Hochschulen gehen, wenn die Preise nicht durch zusätzliche Leistungen gerechtfertigt sind. Hier besteht noch nicht das richtige Bewusstsein im Umgang mit diesem neuen Instrument.

II. Perspektive: Wie sollten Staat, Hochschule und Studierende handeln, um die optimalen Effekte von Studienbeiträgen zu erzielen?

Auf der Basis klarer Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Staat über Aufgaben und Outcomeziele setzen qualitätsbewusste Hochschulen ihre Studienbeiträge verantwortlich und autonom selbst fest; dies schließt auch die Entscheidung ein, Studienbeiträge nicht zu erheben. Dabei berücksichtigten sie die für ihre Hochschule spezifischen Entwicklungsziele und Standards ebenso wie ihre eigene Position im nationalen und internationalen Bildungsmarkt; dies führt zur Festsetzung differenzierter Studienbeiträge zwischen den Hochschulen, aber auch innerhalb der Hochschule zwischen den einzelnen Angeboten. Die Hochschulen sehen und schätzen ihre Studierenden als Kunden. Insbesondere sind diese Kunden auch wichtige Akteure in der Qualitätsentwicklung; deshalb ist die Auswahl der eigenen Studierenden anhand des individuellen Hochschulprofils selbstverständlich. Die Studierenden begreifen ihr Hochschulstudium als Investition in ihre persönliche Zukunft; sie lassen sich dabei von den für sie idealen Vorstellungen mehr leiten als von der Heimatnähe der Hochschule oder von den Kosten der für sie idealen Ausbildung, denn ein umfassendes System von Stipendien, Studiendarlehen und studienförderlichen Jobs versetzt jeden Interessenten in die Lage, das ideale Studium nach Eignung, Neigung und Befähigung aufzunehmen.

Trotz des Zieles deregulierter Hochschulen, Studienbeiträge autonom festzusetzen und zu verwenden, ist bis zur Schaffung „idealer“ Rahmenbedingungen die Zweckbindung von Studienbeiträgen zur Verbesserung der Studienqualität im Wesentlichen aus drei Gründen notwendig: Vermeidung ihrer Kapazitätswirksamkeit; Vermeidung der Reduktion staatlicher Hochschulfinanzierung; Aufholung der bestehenden Qualitätsdefizite.

III. Eckpunkte: Welchen Prinzipien müssen Staat und Hochschulen bei der Erhebung, Bemessung und Verwendung von Studienbeiträgen folgen?

1. Ziele und Zwecke von Studienbeiträgen

Angesichts der immer noch sehr emotional geführten Debatte über Studienbeiträge einerseits und zur Klarstellung des Weges der jeweiligen Hochschule und ihrer eigenen Schwerpunktsetzung andererseits muss jede einzelne Hochschule über die für sie wesentlichen Ziele und Zwecke der Studienbeiträge verbindlich entscheiden und diese Entscheidung kommunizieren. An Zielen und Zwecken kommen insbesondere in Betracht:

Ziele	Zwecke
• Verbesserung der Studienqualität	• Behauptung im internationalen Wettbewerb; Sicherung der wirtschaftlichen und politischen Prosperitäten unseres Landes
• Förderung der Motivation im Bereich der Lehre für Studierende und Lehrende	• Verantwortlichkeiten schärfen; bewussten Umgang mit öffentlichen Ressourcen herstellen
• Förderung des Wettbewerbs	• Finanzlage der Hochschulen verbessern • Substitution fehlender öffentlicher Mittel für die notwendige Verbesserung der Studienqualität

2. Prinzipien für Studienbeiträge

2.1 Prinzip des Zugangs zum Studium allein nach Eignung und Befähigung – unter Berücksichtigung des jeweiligen Hochschulprofils

Nur die Qualifikation des Studienbewerbers entscheidet über den Zugang zu einem bestimmten Hochschulstudium (Eignungsfeststellung); Finanzierungsfragen sind dabei ohne Belang und müssen anderweitig geregelt werden. Umgekehrt darf mit finanzieller Leistungsfähigkeit kein Studium „erkauft“ werden, für das der Bewerber nicht geeignet ist. Der Studienwunsch soll in jeder Weise elternunabhängig realisiert werden können (unabhängig von Einkommen, Vermögen und Studienvorstellungen der Eltern).

2.2 Prinzip der Chancengleichheit und der Sozialverträglichkeit von Studienbeiträgen

Geeignete und angemessene Finanzierungssysteme müssen jeden legitimen Studienwunsch ermöglichen. Die Höhe des Studienbeitrags bemisst sich nach der individuellen Studienqualität und ist deshalb als solche keine Frage der „Sozialverträglichkeit“. Vielmehr muss die Finanzierbarkeit eines Studiums jedes Qualitätsniveaus gewährleistet sein. Der Zugang zu den Finanzierungssystemen für ein Hochschulstudium muss „need blind“ sein, d. h. es muss ein unbedingter Anspruch ohne Rücksicht auf die „Bedürftigkeit“ bestehen. Die Finanzierungssysteme müssen nicht nur den Studienbeitrag abdecken, sondern sollten alle Kosten des Studiums umfassen (einschließlich Lebenshaltung). Sie sollten sich auf alle Stufen eines Hochschulstudiums beziehen (BA/MA/Promotion/Weiterbildung). Auf diese Weise werden die Sozialverträglichkeit von Studienbeiträgen und echte Chancengleichheit hergestellt.

Die Finanzierung muss den Studierenden nicht als verlorener Zuschuss gewährt werden; Darlehenssysteme erscheinen angemessen, wenn sie denkbare Lebenslagen während der Rückzahlungsphase hinreichend berücksichtigen (Kindererziehungszeiten, Arbeitslosigkeit, Krankheit etc.); dazu sind angemessene Sicherungssysteme einzurichten. Im Zusammenhang mit derartigen Darlehensmodellen sollten Fragen von BAföG und Kindergeld ebenso einbezogen werden wie Auswirkungen des Anspruchs eines Studierenden auf ein günstiges Darlehen auf die Unterhaltspflicht der Eltern.

Bei den Finanzierungsquellen sind studienförderliche Jobs auszubauen, auch weil sie der Qualifizierung der Studierenden und der Verbesserung der Studienbedingungen dienen können.

Ausnahmetatbestände bei den Studienbeiträgen (Stundung und Erlass) sind bürokratisch und kostenintensiv sowie systemwidrig und verschaffen den Hochschulen nicht die Mittel zur Verbesserung der Studienqualität; sie sollten daher unterlassen und die „Sozialverträglichkeit“ statt dessen über die Finanzierungssysteme hergestellt werden.

2.3 Prinzip der öffentlichen Finanzierung von Hochschulen

Die Einnahmen aus den Studienbeiträgen müssen den Hochschulen in voller Höhe verbleiben; die Studienbeiträge dürfen nicht zu Kürzungen an anderer Stelle der Hochschulhaushalte führen. Die bestehende öffentliche Unterfinanzierung (in Bezug auf ihre öffentlichen Aufgaben) der Hochschulen muss ausgeglichen werden. Die öffentliche Finanzierung der Hochschulen muss sich dynamisch, mindestens im Umfang des allgemeinen Haushalts weiterentwickeln.

2.4 Prinzip von Leistung und Gegenleistung

Studienbeiträge dürfen – im Rahmen der allgemeinen Mittelbewirtschaftung der Hochschule – derzeit und auf noch nicht absehbare Zeit nur zur Verbesserung der Studienqualität eingesetzt werden. Die Verbesserung der Studienqualität ist nicht nur der Zweck von Studienbeiträgen, sondern auch ihr Maßstab (Äquivalenzprinzip).

Die Äquivalenz kann mit zunehmender Differenzierung im Wettbewerb auch einen „Preis“ für die Qualität und die Reputation einer Hochschule sowie die daraus resultierenden Marktchancen ihrer Absolventen einschließen bzw. die anfängliche strikte Zweckbindung der Studienbeiträge zur Verbesserung der Studienqualität gar ablösen; auch darin kann eine adäquate Gegenleistung liegen. Dies setzt jedoch eine echte Autonomie der Hochschulen ebenso voraus (vgl. dazu Ziffer 5) wie „ideale“ Rahmenbedingungen in dem Sinne, wie sie mit dem Programm der „deregulierten Hochschule“ erst angestrebt werden (Hauptproblem: Bemessung der Aufnahmekapazität vs. Qualitätsstandards – Kapazitätsverordnung bzw. verwandte Regelungen). Dieser Prozess wird daher geraume Zeit in Anspruch nehmen.

Wegen der gegenseitigen Abhängigkeit von Leistung und Gegenleistung darf keine gesetzliche Plafonierung der Studienbeiträge erfolgen (weder Ober- noch Untergrenze). Der vonseiten der Ministerien geäußerten Sorge, die Hochschulen könnten mit einer prohibitiven Preispolitik ihre Kapazitätsverpflichtungen unterlaufen, muss über Ziel- und Leistungsvereinbarungen begegnet werden. Das Bundesverfassungsgericht hat auch vor dem Hintergrund des Sozialstaatsprinzips keine Obergrenze für Studienbeiträge festgelegt, sondern auf eine Korrelation zwischen deren Höhe und dem Ausmaß der Unterstützungsangebote hingewiesen. Über die Verbesserung der Studienqualität und die Kosten hierfür ist von der Hochschule Rechenschaft abzulegen.

2.5 Prinzip der Kapazitätsneutralität von Studienbeiträgen

Studienbeiträge dürfen nicht dazu führen, dass die Hochschulen nur immer mehr Studierende aufnehmen müssen, ohne dass sich die Studienqualität verbessert. Studienbeiträge dürfen deshalb wegen ihrer Zweckbindung nicht kapazitätswirksam sein.

3. Sozialverträgliche Studienfinanzierung

Studienbeiträge müssen sozialverträglich sein. Dieses Prinzip, das vom Bundesverfassungsgericht in der Entscheidung vom 25. Januar 2005 schon aus dem Sozialstaatsprinzip abgeleitet wurde, verfolgt unterschiedliche Ziele und Zwecke. Entscheidend ist dabei, dass alle diese Ziele öffentlichen Interessen folgen, die am Ende in der wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands liegen. Dies hat Folgen für die Frage, wer die Sozialverträglichkeit der Studienbeiträge zu finanzieren hat: Als öffentliche Aufgabe muss sie auch öffentlich finanziert werden. Eine direkte Umlage aus den Beiträgen der Studierenden in die „Ausfallsicherungsfonds“ der Länder zur Finanzierung der Sozialverträglichkeit von Studienbeiträgen erscheint ordnungspolitisch wie rechtlich äußerst zweifelhaft, weil die Studierenden keine Verantwortung für diese öffentlichen Belange und Ziele tragen; deshalb darf ihnen eine derartige „Sonderabgabe“ nicht auferlegt werden.

Die Verantwortung für eine – sozialverträgliche – Studienfinanzierung lässt sich aber auch nicht einseitig dem Staat zuweisen; sie wird vielmehr von allen am Bildungssystem Beteiligten nach ihrem Verantwortungsbereich getragen, d. h. insbesondere:

- vom Staat (Grundfinanzierung der Hochschulen; BAföG; Stipendien; Förderung oder Bereitstellung von Darlehen zu angemessenen Bedingungen; geeignete Förderung von Bildungssparen, wenn schon nicht durch staatliche Subventionierung, so doch im System des BAföG, z. B. Vermögensfreigrenzen)
- von den Hochschulen (Bereitstellung und Vermittlung studienförderlicher Jobs und ggf. gemeinnütziger Tätigkeiten gegen Entgelt oder Sachleistungen, vermehrte Einwerbung und Bereitstellung von Stipendien, differenzierte Studienbeiträge und Befreiungen nach sachlichen Kriterien)
- von den Individuen (Studierende selbst und ihre Familien; private Vorsorge: Bildungssparen; Ausbildungsversicherung)
- von der Wirtschaft (Darlehen, Stipendien, Fondsmodelle, Studienstiftungen, Jobs, Praktika, Mentoring; ggf. Ablöse von Studiendarlehen der ausgewählten Berufsanfänger)
- von anderen gesellschaftlichen Einrichtungen (z. B. Stiftungen)

Gerade für Hochschulen liegt in diesem Bereich ein großes Profilierungspotenzial. Dass sie selbstverständlich alles unternehmen müssen, um ihre Effizienz laufend zu verbessern, um daraus Reserven auch für eine sozialverträgliche Ausgestaltung der Studienfinanzierung schöpfen zu können, wird ausdrücklich betont.

Das System von Studienbeiträgen sollte keine systemwidrigen Ausnahmen enthalten, weshalb Befreiungen von der Beitragspflicht als eine denkbare Form sozialverträglicher Ausgestaltung von Studienbeiträgen angesichts des damit verbundenen Verwaltungsaufwandes und möglicher Fehlsteuerungen grundsätzlich nicht erfolgen sollten. Keinesfalls dürfen Befreiungstatbestände vom Staat vorgeschrieben werden, weil sie ein wettbewerbliches Instrument für die Hochschulen darstellen und zur Profilierung beitragen können. Hier besteht dringender Deregulierungsbedarf, weil die Befreiungstatbestände in nahezu allen Landesgesetzen, teilweise sogar abschließend, vom Staat geregelt wurden.

4. Preis- und Verwendungsautonomie der Hochschulen;

Bemessung und Ausgestaltung der Studienbeiträge

4.1 Preisautonomie

Angesichts der momentanen staatlichen Vorgaben handelt es sich hierbei zum Teil noch um ein politisches Postulat, innerhalb des bestehenden Rahmens jedoch um eine Aufforderung an die Hochschulen, ihre Differenzierungsmöglichkeiten wahrzunehmen. Grundsätzlich müssen Studienbeiträge aus sachlichen Gründen differenziert bemessen werden. Jede Hochschule muss die Studienqualität für sich selbst definieren. Diese Definition muss hinreichend dynamisch sein, um künftige Entwicklungen berücksichtigen zu können, und sie muss der Strategie der Hochschule entsprechen. Staatliche Vorgaben für die Differenzierung sind für autonome Hochschulen abzulehnen. Es muss vielmehr nach den Prinzipien von Leistung und Gegenleistung eine marktgerechte Differenzierung stattfinden. Daraus folgt, dass die Differenzierung auch innerhalb der Hochschule von Studiengang zu Studiengang erforderlich ist. Die Hochschulen müssen auch rechtlich in die Lage versetzt werden, ihre eigenen Faktoren der Studienqualität verbindlich zu bestimmen, so dass beispielsweise dazu auch Maßnahmen wie Stipendien, Eignungsfeststellungs- und Auswahlverfahren oder Studentenwohnheime gehören können.

Bemessung und Bemessungsgrundlagen: Anhand der von der Hochschule selbst definierten Studienqualität sind die Studienbeiträge an drei Faktoren zu bemessen:

- Kosten der Verbesserungsmaßnahmen (sofort und kurzfristig);
- „Marktwert“ und konkrete Marktsituation der Hochschule (mittel- bis langfristig, vgl. Ziffer 2.4)
- individuelle Vorteile für die Studierenden (mittel- bis langfristig, vgl. Ziffer 2.4)

Die beiden letztgenannten Aussagen gelten mit Blick in die weite Zukunft. Die derzeitigen gesetzlichen Rahmenbedingungen lassen eine derartige Bemessung noch nicht zu.

Beteiligung der Studierenden: Die Beteiligung der Studierenden ist notwendig, weil sie zahlen und (zumindest partiell) Experten in eigener Sache sind. Die Transparenz des Mitteleinsatzes ist notwendig, weil sie wissen sollen, wofür sie zahlen. Kundenorientierung wird über Beteiligung konkretisiert, Qualitäts- und Kostenbewusstsein sollen über inhaltliche Beteiligung (Kundenintegration) steigen; die konkreten Mitgestaltungsbefugnisse der Studierenden bestehen sinnvoller Weise auf der Arbeitsebene, wo es um die Formulierung der Verbesserungsziele und -maßnahmen geht (Diskussionsrecht). Die Studierenden müssen außerdem ein Initiativ-, Beschwerde-, Einspruchs- und Informationsrecht haben. Die Beschlusskompetenz muss aber letztlich bei der Hochschule verbleiben, um Verantwortlichkeiten nicht zu verwischen.

Rechenmodelle: Das „ESG-Modell“ zur Berechnung der Bereitstellungskosten eines Studienplatzes (vgl. Embert/Stich/Götz 2007) ist eine geeignete Basis auch zur Berechnung der Differenzkosten für die Verbesserung der Studienbedingungen. Den Hochschulen wird empfohlen, neben der Grundrechnung eine standardisierte Kostenträgerrechnung für den Kostenträger „Verbesserung der Studienbedingungen“ auch zum späteren rechnerischen Nachweis der Verwendung der Studienbeiträge einzurichten. In Verbindung mit der (mehrstufigen) Einzelkostenrechnung ist es dann möglich, für jeden beliebigen Bereich (Studiengang/Fakultät/Zentrale Einrichtung/gesamte Hochschule) den Einsatz der Studienbeiträge im Rechnungswesen darzustellen. Um die Ausgangsbasis dokumentieren zu können, erfordert dies eigentlich die Einrichtung des ESG-Modells für die gesamte Hochschule. Konsequenz wäre also

- Grundrechnung nach Greifswalder Grundsätzen 1999
- ESG-1-Modell für alle Studiengänge
- ESG-2-Modell für die Verbesserungsmaßnahmen durch Studienbeiträge

4.2 Verwendungsautonomie

Staatliche Auflagen zur Verwendung der Studienbeiträge zur Finanzierung des Ausfallsicherungsfonds sind ebenso abzulehnen wie staatliche Regelungen von Beitragsbefreiungen. Legitim sind allein Verpflichtungen, die aus der Zweckbindung der Studienbeiträge für die Verbesserung der Studienbedingungen resultieren, um die Kapazitätswirksamkeit von Studienbeiträgen und den Rückzug des Staates aus der Hochschulfinanzierung zu vermeiden.

Sollen Studienbeiträge der Verbesserung der Studienbedingungen dienen, dürfen sie nicht kapazitätswirksam werden. Vor diesem Hintergrund ist die Zweckbindung zugunsten der Verbesserung der Studienbedingungen am ehesten akzeptabel. Bayern hat die Kapazitätswirksamkeit beispielsweise durch Gesetz ausgeschlossen.

An die Politik wird der dringende Appell gerichtet, die Studienbeiträge den Hochschulen auch wirklich zur Förderung der Qualität zu belassen und der Versuchung

zu widerstehen, unmittelbar oder mittelbar deren Einsatz für die Quantität zu fordern oder zu veranlassen.

Grundsätzlich sollte aus Studienbeiträgen die ganze Bandbreite an Verbesserungen der Studienbedingungen finanziert werden können, wenn in der Hochschule darüber Konsens besteht. Das umfasst auch größere Maßnahmen wie etwa Bauvorhaben. Dazu muss es möglich sein, einen Teilbetrag für die spätere Verwendung anzusparen oder in einer Art Generationenvertrag in eine Stiftung einzubringen, die als Zweck die Verbesserung der Studienbedingungen hat.

4.3 Konkrete Ausgestaltung der Studienbeiträge

Wer für konkrete Verbesserungen zahlt, darf auch erwarten, dass er sie erhält. Zwar werden Studienbeiträge bei den staatlichen Hochschulen auf der Grundlage öffentlichen Rechts erhoben, das explizit keine dem BGB entsprechenden Leistungs- oder Gewährleistungsansprüche regelt. Gleichwohl müssen natürlich konkret versprochene Leistungen der Hochschulen, für die Beiträge verlangt werden, auch erbracht werden, denn Beiträge stellen die Gegenleistung für die Möglichkeit der Inanspruchnahme besonderer öffentlicher Leistungen dar.

Zur Schaffung von Rechtssicherheit und auch zur Handhabbarkeit von Massenvorgängen wird den Hochschulen empfohlen, die gegenseitigen Rechte und Pflichten sowie die dazugehörigen Verfahren möglichst in der Beitragsatzung zu regeln. Denkbar wäre z. B., individuelle Rückforderungsansprüche bei behaupteten Mängeln der versprochenen Verbesserungsleistungen ohne vorherige Rüge im laufenden Prozess auszuschließen (Verbot des „Dulde und liquidiere“) und außerdem zunächst die kollektive Geltendmachung von Mängeln durch die Studierendenvertretungen vorzuschreiben, wobei verschiedene Eskalationsstufen denkbar sind.

Hieran zeigt sich aber, dass die Leistungen der Hochschulen so konkret beschrieben sein müssen, dass darüber keine Unklarheiten bestehen können. Dann kommt es aber in Bezug auf Leistungsansprüche der Studierenden für die Erfüllung der von der Hochschule versprochenen Leistung nur darauf an, dass die vereinbarten Maßnahmen tatsächlich durchgeführt wurden und gerade nicht darauf, dass die erhofften Wirkungen auch eintreten; dies muss dem Qualitätsmanagementsystem vorbehalten bleiben (z. B. wie geht man mit gemeinsamen Irrtümern über die Tauglichkeit von Maßnahmen um?).

Konkret wird folgendes Vorgehen für die Ermittlung und Festsetzung von Studienbeiträgen empfohlen:

- Basis ist die Ermittlung des beitragsfähigen Aufwandes für die Verbesserung der Studienbedingungen: In der Satzung kann dieser natürlich nicht berechnet werden, es müssen aber die Kriterien festgelegt werden, was an der jeweiligen Hochschule in die Berechnung des beitragsfähigen Aufwandes einbezogen werden kann und soll (also z. B. nur direkte Maßnahmen der Verbesserungen wie Lehrkräfte, Tutorien, Übungen, Praktika, Nachhilfen, Studienliteratur, Computerarbeitsplätze etc. oder auch indirekte Maßnahmen wie Renovierung von Hörsälen und Übungsräumen, Verbesserung der zentralen Studienberatung, Eignungsfeststellungsverfahren etc.; dies ist keine abschließende Aufzählung, denkbar sind hier alle Maßnahmen, die zur Verbesserung der Studienbedingungen führen).
- Regelung des Verfahrens, wie die konkreten Festlegungen unter Beteiligung der Studierenden und unter wessen Verantwortung erfolgen (also z. B. Definition des Status quo durch die jeweiligen Studiendekane mit den jeweiligen Fachschafts-

vertretungen, Bestimmung des Zielniveaus der Verbesserungen, Ermittlung der dafür erforderlichen Kosten)

- Festlegung, für welche gegenständlichen Bereiche die Aufwandsermittlung erfolgt (also z. B. Studiengänge oder – wo dies möglich erscheint – Fächer)
- Festlegung des Maßstabes, nach dem die Overheadkosten auf die gegenständlichen Bereiche umgelegt werden (also z. B. die Kosten der zentralen Studienberatung und -betreuung)
- Abstrakte Regelung der Umlage des ermittelten beitragsfähigen Aufwandes auf die Studierenden, also z. B. nach Köpfen oder nach Vollzeitäquivalenten (damit könnten Teilzeitstudierende entlastet werden)
- Regelung der Rechenschaftslegung durch die Hochschule, der Konsequenzen bei Ausbleiben der versprochenen Verbesserungen, Festlegung des Qualitätsmanagements (z. B. jährliche Evaluierung, Ergebnisanalyse, Nachjustierungen, Festlegung neuer Ziele etc.)

Dann erst kann für die einzelnen Studiengänge oder Fächer der individuelle Beitrag festgesetzt werden, wobei die Berechnung in der Festsetzung erläutert werden muss.

5. Produktionsgestaltung und Angebotsautonomie

Die Gestaltung der Studienangebote liegt – allen Autonomiebetuerungen der Politik zum Trotz – derzeit und auf nicht absehbare Zeit nicht allein in den Händen der Hochschulen. Dies muss man bei dem Versuch, „in die Zukunft zu blicken“, leider nüchtern feststellen. Denn es geht nicht nur um das bildungspolitisch rationale Ziel, möglichst viele und möglichst gute Absolventen (Outcome) in den „richtigen“ Fachgebieten hervorzubringen – wobei schon niemand wissen kann, was in der Zukunft die richtigen Gebiete sind und welcher Bedarf an Akademikern wirklich bestehen wird –, es geht mehr oder weniger verdeckt auch sehr stark darum, jungen Menschen Perspektiven „jenseits der Straße“ zu bieten; deshalb ist die Anzahl der Studienplätze (Input) eine arbeitsmarkt-, sozial- und jugendpolitische Größe, von der der Staat nicht Abstand nehmen wird, wenn und soweit die Hochschulen für das Studienangebot staatliche Mittel in Anspruch nehmen.

Es lässt sich daher in Bezug auf die Angebotsautonomie folgende Grundaussage treffen:

- Die Frage der Auswahl der Studienangebote („Was biete ich an?“ – Produkte) einer Hochschule ist mit dem Staat verhandelbar und kann ggf. nach einer Bandbreitendefinition in Zielvereinbarungen ganz den Hochschulen übertragen werden. Wegen der Ungewissheiten über die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen muss man ohnehin ein mehrfach redundantes System vorhalten. Die Hochschulen haben dabei ein starkes Initiativrecht, schon weil sie wegen der Fachnähe kompetenter sind.
- Demgegenüber nimmt der Staat starken Einfluss auf die Fragen, „wie viel“ davon angeboten wird und in welcher Qualität, wenn das Studienangebot mit staatlichen Ressourcen finanziert wird.

In der Realität werden die Hochschulen deshalb weiter damit leben müssen, dass sie bei der Definition ihrer Aufgaben im Bereich von Studium und Lehre eine nur geringe Autonomie haben. Sie müssen sich auf einen „Mix“ aus input- und outcomeorientierter Steuerung einstellen. Wegen der oben skizzierten gesamtpolitischen Zwänge eines möglichst freien Zugangs zu den Hochschulen könnte sich herausstellen, dass zukünftig die Inputorientierung im Bereich der Bachelorstudiengänge stärker ausgeprägt sein wird als im Bereich der Masterstudiengänge, bei denen

die Hochschulen höhere Qualitätsstandards vorsehen können (bzw. müssen). Die KMK hat den Weg hierfür durch zwei Modelle bereitet, nämlich

- das Vereinbarungsmodell, bei dem zwischen Staat und Hochschule die Anzahl der Studienplätze vereinbart und im Haushaltsplan des Landes festgeschrieben wird, um sich vor den Verwaltungsgerichten auf eine förmliche Rechtsgrundlage berufen zu können; die Hochschulen können dann die Studienanfängerkapazitäten innerhalb ihres Fächerspektrums „autonom“ verteilen; und
- das Bandbreitenmodell, bei dem die Hochschulen innerhalb einer festgelegten Gesamtkapazität die Curricularnormwerte (CNW) der einzelnen Fächer innerhalb einer gewissen Bandbreite selbst festlegen können

Dies erlaubt Verschiebungen der Anzahl der Studienanfänger in oder zwischen den Hochschulen. In der Summe wird die „Aufnahmekapazität“ der Hochschulen jedoch in etwa aufrechterhalten bleiben müssen.

Für die Gestaltung der Studienangebote und die Bemessung der Studienbeiträge bedeutet die beschriebene Situation für die Hochschulen Folgendes: Sie können aus staatlichen Ressourcen nur dann qualitätsverbessernde Maßnahmen finanzieren, wenn die Mittel zur Aufrechterhaltung der staatlich vorgegebenen Studienplatzzahlen (Anfängerzahlen) ausreichend sind. Im Bereich grundsätzlich staatlich finanzierter Studienangebote kann eine höhere Qualität deshalb nur mit finanzieller Eigenbeteiligung der Studierenden hergestellt werden, wenn die staatlichen Ressourcen dafür nicht ausreichen, und das auch nur dann, wenn diese Mittel nicht kapazitätswirksam sind (eine gerichtlich noch nicht geklärte Rechtsfrage).

6. Studienqualität und Qualitätsmanagementsysteme

Studienqualität wurde bislang allenfalls in ihrer Dimension als Prozessqualität definiert. Will man für Studienqualität Preise bestimmen, muss aber jede Hochschule für sich eine materielle, inhaltliche Definition verbindlich vornehmen. Die bisher vorgesehenen Systeme der Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen sind dafür unzureichend, weil auch sie im Wesentlichen nur die Prozessqualität ins Auge fassen und allenfalls Aussagen über Mindeststandards treffen, nicht aber über individuelle Qualität.

Nichts ist an Hochschulen so schwierig wie die eindeutige Definition klarer, nachvollziehbarer und auch messbarer Qualitätsziele – und nichts ist gleichzeitig so notwendig, wenn man aus dem Kreislauf erratischer Entwicklungen ausbrechen und in eine rationale Steuerung (Controlling) eintreten will. Im Bereich der Studienqualität darf man sich bei der Qualitätsdefinition nicht von tatsächlichen Schwierigkeiten der Messbarkeit abhalten lassen; wie überall gilt auch hier: Nicht das Messbare als Qualität definieren, sondern die Qualität messbar machen!

Diese Kardinalfragen müssen von jeder Hochschule selbst diskutiert und gelöst werden; andernfalls besteht die Gefahr, dass man sich mit aufoktroyierten Zielen nicht identifiziert, diese vielmehr nur (weitere) leere Hülsen darstellen, die nicht mit Leben erfüllt sind. Zu unterscheiden ist zwischen der Studienqualität und ihrem Management (SQM) und der Teilmenge der beitragsfinanzierten Studienqualität und ihrem Management (SBQM).

6.1 Studienqualität und ihr Management (SQM)

Studienqualität hat viele Facetten und äußert sich vor allem in dem Studienerfolg, den die Hochschule für sich definiert: Was wird zum Studium angeboten und wa-

rum? Genügt der Hochschule die Fach- und Methodenkompetenz ihrer Absolventen, äußert sich diese allein in einem bestandenen Examen oder sollen die Absolventen auch über Sozial-, Kultur-, Kommunikationskompetenz, Überblick, Verständnis, Selbstständigkeit, Verantwortung verfügen und auf ihrem weiteren Lebensweg im Beruf und in der Gesellschaft erfolgreich sein? Die jeweiligen Fragen auf dem Weg der eigenen Definition von Studienqualität lassen sich in die im Kapitel 3 entwickelten generischen Elemente des Hochschulqualitätsmanagements einbauen, wie im Folgenden erläuterte wird:

- Konzeptqualität* Was soll zum Studium angeboten werden – kennt die Hochschule den relevanten Markt und seine Entwicklung oder kann sie wenigstens eine fundierte Prognose vornehmen? Warum will die Hochschule ein Studium anbieten? Weil sie zufällig über die Kapazitäten und Kompetenzen verfügt oder weil ein Fach (was genau ist das?) „zukunftsträchtig“ ist? Welcher Bedarf ist absehbar, welcher wird vermutet? Wie viel Sorgfalt verwendet man auf die Analyse? Wie ist die Wettbewerbssituation und wo liegen die eigenen Stärken? Folgt man an der Hochschule einem Gesamtplan anhand eines bestimmten Profils oder soll die Stärke in der Summe der Einzelaktionen liegen? Welche Qualifikationen sollen einem Absolventen von der Hochschule vermittelt werden? „Nur“ die Fach- und Methodenkompetenz oder auch soziale, kulturelle und kommunikative Kompetenzen, Selbstständigkeit, Überblick, Verständnis, Verantwortungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein? Und was ist dazu jeweils notwendig (von den Zielen über Teilziele zu den Maßnahmen)? Sollen die Absolventen in ihrer beruflichen Entwicklung mit Fort- und Weiterbildungsangeboten konsequent begleitet werden?
- Strukturqualität* Was ist zur Umsetzung der Pläne und Erreichung der Ziele notwendig und wie gestaltet man die erforderliche Organisation? Darf und muss man ggf. die bestehende Organisation von Fachbereichen in Frage stellen? Ist eine Matrixstruktur für fachübergreifende Wissenschaftsgebiete sinnvoller und verursacht weniger Koordinierungsaufwand? Kann die Matrix sogar die Entstehung neuer Fachgebiete fördern? Welche Ressourcen braucht man und in welcher Qualität? Daran hängen nicht nur Fragen des Haushaltes, der Verwaltung und der Infrastruktur, sondern auch Fragen der Berufung von Professoren: Gestaltet man Studienangebote nach den mehr oder weniger zufällig vorhandenen Forschungsgebieten oder beruft man Professoren für ein bestimmtes Forschungs- und Lehrgebiet und was genau sollen diese können? Gehört zu den erforderlichen Ressourcen auch die Qualität der „incoming students“, wenn man bestimmte Qualitätsziele hat? Dass die Struktur mit dem Prozess zusammenhängt, zeigt sich an der Frage der eindeutigen Bestimmung von Verantwortlichkeiten: Durch welche Einheiten und Personen gestalte ich den Hauptprozess und die notwendigen Hilfsprozesse und wie wirken diese zusammen? Studienberatung, Einschreibung und Rückmeldung, Räume, Bibliothek, Lehrpersonal – das ist alles nicht nur eine Frage der Ressourcen, sondern auch der Qualität der Ressourcen.
- Prozessqualität* Wie kommt man rational vom Konzept mit den Strukturen und Ressourcen zum Ergebnis? Dazwischen liegt der Prozess, wobei sich Prozess und Strukturen gegenseitig bedingen und z.T. keine exakten Schnittstellen aufweisen. Wie wirken die Beteiligten zusammen, wer trägt welche Verantwortung; (wie) müssen die einzelnen Schritte logisch aufeinander aufgebaut werden und wer koordiniert – oder klappt das schon irgendwie (Chaostheorie)? Ist die Studierbarkeit in den vorgesehenen Schritten gewährleistet? Die Detailprozesse sind beliebig schwierig, wie das jetzt schon Jahre dauernde insuffiziente Bemühen um ein DV-gestütztes Prüfungs-

management an Hochschulen zeigt (was natürlich wieder mit den mehr oder weniger durchdachten Konzepten zusammenhängt).

Wie viele Studienanfänger haben das Studium abgeschlossen und mit welchem Erfolg? Hat man wirklich das fach- und methodenkompetente, umfassend gebildete, sozialkompetente, kommunikative und verantwortliche „Mitglied der Gesellschaft“ hervorgebracht und wie beurteilt man das? Die Fachlichkeit wird in Prüfungen nachgewiesen, die „Lebensfähigkeit“ zeigt sich erst in den Karrierewegen in Beruf und Gesellschaft. Die Alumniarbeit der Hochschulen ist auch deshalb wichtig, um diese Wege und Entwicklungen in Erfahrung zu bringen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen.

Ergebnisqualität

Wie bemisst und bewertet man den Studienerfolg, wie stellt man die Verbindung zwischen etwaigen Misserfolgen und ihren Ursachen her und welche Konsequenzen zieht man? Erst mit diesen Fragestellungen wird der Qualitätskreislauf geschlossen und daran fehlt es an den Hochschulen in aller Regel noch. Zwar werden viele Erhebungen und Evaluierungen vorgenommen: Lehrevaluierungen durch die Studierenden, Rankings, Peer Reviews, Beschwerdemanagement. Doch was geschieht damit? Idealerweise sollten die Studierenden zu Beginn des Studiums, zu Beginn jedes Semesters und zu Beginn jeder Lehrveranstaltung erfahren, was auf sie zukommt, was die Professoren von ihnen erwarten – und umgekehrt –, und zum Ende jedes Semesters sollte ein gemeinsames Feedback erfolgen, was davon erreicht wurde, was gut und was schlecht gelaufen ist. Ein derartiger Regelkreislauf schult inhaltlich, schärft die Kompetenzen im sozialen Umgang (z. B.: Wie kritisiere ich mit motivierender Wirkung?) und stellt den Soll-Ist-Abgleich her, aus dem man wieder lernt und Verbesserungen vornehmen kann – und ggf. muss.

Wirkungsanalyse und Konsequenzen

Stellt man Differenzen zwischen den Zielen und den Ergebnissen fest, können die Ursachen in allen „Produktionsstufen“ liegen: War das Konzept zu ehrgeizig oder nicht ehrgeizig genug? Lag der vermutete Bedarf nicht vor oder ist dieser sogar höher als angenommen? Stimmen Strukturen und Ressourcen nicht? Waren die Prozesse unzureichend abgestimmt? Wo liegen die Verbesserungspotenziale in Bezug auf Qualität, Effektivität und Effizienz?

Die eigentliche Lernleistung beginnt erst jetzt: die Erkenntnisse der Analyse in eine Neujustierung des Konzepts, der Strukturen und Prozesse sinnvoll und konsequent einzubringen – bis hin zur Beendigung eines Konzeptes, das sich als sinnlos erweist. Gefragt sind bei diesem Prozess alle Beteiligten, auch wenn klar vereinbart sein muss, wer für seine Steuerung verantwortlich ist. Das alles kann erfolgreich nur in einer Kultur der Verantwortlichkeiten geschehen, die aber Anreize ebenso braucht wie den Mut zur Kritik.

Diese Fragen nach möglichen Inhalten von Studienqualität und von SQM sind nicht abschließend, sollten aber hinreichend klar machen, welche Aufgaben die jeweilige Hochschule für sich selbst regelmäßig wiederkehrend erfüllen muss.

6.2 Beitragsfinanzierte Studienqualität und ihr Management (SBQM)

Zur Finanzierung von Qualitätsverbesserungen kommen vor allem Elemente aus den Strukturen und den Prozessen von Studienqualität in Betracht, insbesondere was die Qualität, die Quantität und die Verantwortlichkeiten von Personal anbelangt, aber auch andere Struktur- und Ressourcenprobleme (vgl. die Beispiele in Zif-

fer 4.3 „Konkrete Ausgestaltung der Studienbeiträge“). In der Systemwelt des Hochschulqualitätsmanagements (vgl. Kapitel 3) lässt sich das SBQM wie folgt skizzieren:

<i>Konzeptqualität</i>	Welche Defizite bestehen in Bezug auf die Studienbedingungen? Z. B. Anzahl und Qualität der akademischen Lehrer, Bibliotheksausstattung, Computerarbeitsplätze, Exkursionen, Übungen und Praktika, Repetitorien, Turbokurse in Sommerakademien etc.: Verständigung über Ziele zur Verbesserung der Situation und Maßnahmen zwischen (Studien-)Dekan und Studierenden.
<i>Strukturqualität</i>	Was und ggfs. wen braucht man zur Behebung der Defizite? Personal, Geräte, Räume? Bemessung der Kosten, Berechnung und Umlage; wie sind die Verantwortlichkeiten?
<i>Prozessqualität</i>	Vereinbarung von SBQM in einer rechtlich verbindlichen Form (z. B. Satzung): Regelkreisläufe; Berufungen, Beschaffungen, Einstellungen etc., d. h. Durchführung der vereinbarten Maßnahmen. Dokumentation und Rechnungslegung.
<i>Ergebnisqualität</i>	Konnten die Konzeptziele mit den vereinbarten Maßnahmen erreicht werden?

Wirkungsanalyse und Konsequenzen

Wenn ja: Maßnahmen fortführen oder gibt es weitere Verbesserungspotenziale oder wichtigere Ziele? Wenn nein: Warum nicht? Wurden die Maßnahmen nicht oder ungenügend durchgeführt? Mit welchen Konsequenzen (z. B. Geld zurück)? Oder hat man gemeinsam unwirksame Maßnahmen vereinbart? Dann müssen andere Maßnahmen ergriffen werden: Neujustierung von Konzept, Struktur und Prozessen und nächste Runde.

7. Handlungsempfehlungen an die Hochschule

Die Gestaltung der Angebote und Produkte im Bereich der Lehre, die Preisgestaltung hierfür sowie die Einbindung des Gesamtkomplexes in das hochschulweite Qualitätsmanagement hat strategische Bedeutung für die Hochschule und ist daher zumindest hinsichtlich der Definition der Qualitätsziele und der Prozesse „Chefsache“, derer sich die Hochschulleitung annehmen muss. Diese muss daher die hochschulweite Diskussion über die eigenen Ziele im Bereich Lehre und Studium sowie über die eigenen Ziele und Zwecke von Studienbeiträgen („ob“ und „wie“) führen und am Ende verbindliche Entscheidungen treffen, die auch kommuniziert werden müssen. Andernfalls führen Unklarheiten auf der Ebene der strategischen Zielsetzung zu Beliebigkeit und Unzufriedenheit auf allen Seiten.

Das entscheidende Augenmerk sollte die Hochschulleitung dabei auf die Vereinbarung der generischen Merkmale von Studienqualität sowie eines schlanken, aber effektiven Qualitätsmanagementsystems legen. Das QM-System kann in groben Zügen mit folgenden Eckpunkten umschrieben werden:

- Definition der Studienqualität auf der Ebene der jeweiligen Studiengänge; Beschreibung der Ausgangs- und der Zielsituation. Verantwortlich ist der Studiendekan; auf dieser Ebene werden die Studierenden intensiv beteiligt
- Verbindliche Vereinbarung (Fakultät – Studierende – Hochschulleitung) und Kalkulation der Maßnahmen, die zur Erreichung der Qualitätsziele ergriffen werden sollen; Umsetzung in der Fakultät
- Nach jeweils einem Jahr Analyse und Bewertung der Wirkungen der ergriffenen Maßnahmen durch Studiendekan und Studierende und Bericht an Hochschul-

leitung; ggf. Nachjustierung der Ziele und Maßnahmen; Vereinbarung der nächsten Runde

Daneben müssen die Hochschulen nach besten Kräften Finanzierungsmöglichkeiten für ihre Studierenden beschaffen (Akquise von Stipendien, Schaffung und Akquise studienförderlicher Jobs etc.).

IV. Literatur

Embert, U./Stich, A./Götz, W. (2007): Modell zur Berechnung der Kosten für die Bereitstellung eines Studienplatzes, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 5/2007, S. 35–58.

Deutsches Studentenwerk (2007): Übersicht des Deutschen Studentenwerkes zu den Studiengebühren und Studienbeiträgen in Deutschland, unter: http://www.studentenwerke.de/pdf/Uebersicht_Studiengebuehren.pdf.

Kronthaler, L. (2006): Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen bei der Einführung von Studienbeiträgen – Verfassungsrechtlicher Rahmen und einfach-rechtliche Spielräume, Wissenschaftsrecht, S. 276.

Das Studienbeitragsmodell der TU München



Technische Universität München

Der Begriff „Studiengebühren“ als bloßes Instrument der staatlichen Refinanzierung oder gar als Strafe für Langzeitstudierende ist an der Technischen Universität München (TUM) nicht gut gelitten. Die TUM setzt stattdessen auf den Begriff der Studienbeiträge: Nicht so sehr, weil es laut Bayerischem Hochschulgesetz Beiträge und nicht Gebühren seien; vor allem, weil die TUM damit die Idee des „Beitrags zur Verbesserung der Studienbedingungen“ deutlich machen möchte.

500 Euro Studienbeitrag zahlen Studierende an der TUM pro Semester. Drei Prozent davon gehen seit dem Wintersemester 2007/08 in einen Sicherheitsfonds; weitere vier Prozent sind für den zusätzlichen Verwaltungsaufwand an der TUM vorgesehen, der durch die Studienbeiträge verursacht wird. Die Restsumme fließt in das Studienbeitragssystem „ExcellenTUM“, das die Universität seit dem Sommersemester 2007 an ihren zwölf Fakultäten eingeführt hat und das deutschlandweit Maßstäbe bei der Verwendung von Studienbeiträgen setzen möchte: Zielerreichung statt Budgetverteilung, lautet die Devise bei „ExcellenTUM“.

Freie Hand für Fakultäten

Die Überlegungen zu diesem Modell reichen bereits weit zurück. Bereits im Jahr 2001 setzte die Hochschulleitung eine Arbeitsgruppe aus Professoren, Studenten, Mitarbeitern und externen Experten des Centrums für Hochschulentwicklung ein. Sie sollte unter Leitung des Kanzlers Möglichkeiten identifizieren, wie Studienbedingungen optimiert werden können. Ein Bestandteil sollte dabei ein Qualitätsregelkreis aus Zielsetzung, Maßnahmen zur Zielerreichung, Zielüberprüfung und Anpassung der Maßnahmen sein.

Auf diesen Vorarbeiten basiert das Modell, das heute so funktioniert: In fakultätsintern erstellten Konzepten legen die einzelnen Fakultäten dar, welches Profil und welche Qualitätsziele die Einheiten in Studium und Lehre haben, mit welchen Maßnahmen sie diese Ziele erreichen



möchten und – in einem zweiten Schritt – wie viel Geld sie dafür benötigen. Bei der Ausarbeitung der Maßnahmen lässt die Hochschulleitung den Fakultäten freie Hand. Eine Präsidialkommission, bestehend aus Präsident, Kanzler sowie Vertretern der Professoren, der wissenschaftlichen Mitarbeiter und der Studenten, prüft dann aber, wie stimmig die einzelnen Konzepte sind und ob deren Bestandteile plausibel in einen Zusammenhang gestellt sind. „Die Kommission hat nicht die Aufgabe, einzelne Maßnahmen der Fakultäten unter die Lupe zu nehmen. Da gilt an der

TUM das Prinzip der Subsidiarität“, sagt Rudolf Bauer, Leiter der Stabsstelle Qualitätsmanagement. Helfen soll den Fakultäten bei der Umsetzung ihrer Konzepte eine Handlungsanleitung der Hochschulleitung, die u. a. die Erfahrungen von sechs Pilotfakultäten bei der Erarbeitung von fakultätsspezifischen Studienbeitragskonzepten aus den vergangenen Jahren berücksichtigt.

Ein gutes Beispiel für die Umsetzung des Modells ist die Fakultät für Informatik. In einem mit 49 Seiten überdurchschnittlich langen Konzeptpapier schlüsselte sie



Die TU München – ein Studienort mit Perspektive: Dazu soll auch das Studienbeitragssystem „ExzellenTUM“ beitragen.

zusätzliche Förderung von Exkursionen und Forschungsreisen aus.

Lernendes System

Die Umsetzung der Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre zu kontrollieren, ist eine wesentliche Aufgabe des Qualitätsmanagements, das sich an der Fakultät der Informatik der elfköpfige Qualitätszirkel „Lehre“ zum Ziel gesetzt hat. Das Gremium, dem der Studiendekan vorsitzt und dem u. a. der Dekan, die Leiter der Studienberatung und des Studiensekretariats sowie vier Studenten angehören, tagt mindestens einmal pro Semester und zusätzlich bei akutem Bedarf.

Es hat mehrere Aufgaben: So soll das Gremium im Prozess der Qualitätssicherung zum Beispiel fakultätsspezifische Ziele definieren und festlegen, wer innerhalb der Fakultät für einzelne Maßnahmen verantwortlich ist. Dafür stellt das Gremium dann die erforderlichen Mittel zur Verfügung. Zudem beurteilt der Qualitätszirkel u. a. auch bereits durchgeführte Maßnahmen und legt je nach Bedarf Konsequenzen wie etwa zusätzliche Maßnahmen fest.

„Das Studienbeitragssystem läuft noch nicht an allen Fakultäten perfekt“, ergänzt Bauer, „ExzellenTUM ist ein lernendes System, das zwei bis drei Jahre Zeit benötigt, bis es sich an allen Stellen eingeschlichen hat. Wenn es diese Zeit nicht bräuchte, wäre es wahrscheinlich nicht ambitioniert genug.“

detailliert auf, wie sie die Studienbeiträge ihrer Studenten zur Verbesserung der Studienbedingungen einsetzen will.

Für insgesamt 13 Maßnahmen sogenannter hoher Priorität, von denen sich die Fakultät einen hohen Nutzen im Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln verspricht, kalkuliert sie dabei mit Kosten in Höhe von knapp über 1 Mio. Euro pro Jahr. Damit wollen die Informatiker u. a. für rund ein Drittel der Summe mehr Tutorien anbieten, zusätzliche Studenten als studentische Hilfskräfte in Forschung und Lehre beschäftigen, das Studiensekretari-

at personell stärken und einen Infopoint einrichten, der als zentrale Anlaufstelle Studenten bei organisatorischen Fragen rund um das Studium Auskunft geben soll.

Die Einladung von Dozenten aus der Wirtschaft oder der Ausbau von Besuchs- und Informationsmöglichkeiten für Schulen, um dort auf die Suche nach motiviertem und gut ausgebildetem Nachwuchs zu gehen, stuft die Fakultät als Maßnahmen mittlerer Priorität ein, für die sie insgesamt rund 65.000 Euro pro Jahr veranschlagte. Als Maßnahme niedriger Priorität wiesen die Informatiker schließlich die

10

Zum Bau- und Immobilienmanagement

Wie sind Verantwortlichkeiten für Bau- und Immobilienmanagement zwischen Land und Hochschule und innerhalb der Hochschule zu organisieren?

Leiter der Arbeitsgruppe

Prof. Dr. Kurt von Figura • Präsident Georg-August-Universität Göttingen

Prof. Dr. Joachim Münch • Vizepräsident Georg-August-Universität Göttingen

Rainer Bolli • Leiter des Gebäudemanagements Georg-August-Universität Göttingen

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Gerd Alschner • Leiter des SG Betriebstechnik, Technische Universität Dresden

Jörg Gronemann • Leiter des FB Bauplanung und Bauprojekte, Georg-August-Universität Göttingen

Hermann Harling • Leiter des Technischen Gebäudemanagements, Georg-August-Universität Göttingen

Hansjörg Hilliger • Leiter des SG Bautechnik, Technische Universität Dresden

Heike Keil • Leiterin des SG Vermögens- und Vertragsangelegenheiten, Technische Universität Darmstadt

Jutta-Maria Kobe • Leiterin des SG Bau- und Raumplanung, Technische Universität Dresden

Bernd Ludwig • Leiter des Infrastrukturellen Gebäudemanagements, Georg-August-Universität Göttingen

Christiane Malecki • Leiterin des SG Liegenschaften, Technische Universität Dresden

Michael Nitze • Leiter der Abteilung Versorgung und techn. Betrieb, Technische Universität Darmstadt

Dr. Klaus Rammelt • Dezernent für Gebäudemanagement (bis 31.08.2006), Technische Universität Dresden

Dirk Schlotman • Projektmitarbeiter, Technische Universität Dresden

Thorsten Schmidt • Leiter des Dezernats Bau und Immobilien, Technische Universität Darmstadt

Jan Sowa • Leiter des Kaufmännischen Gebäudemanagements, Georg-August-Universität Göttingen

Jörg Stantke • Leiter des SG Zentrale technische Dienste (seit 01.09.2006 komm. Dezernent im Gebäudemanagement), Technische Universität Dresden

Dr. Andreas Stascheck • Leiter des Dezernats Nachhaltiger Betrieb, Technische Universität Darmstadt

Verantwortliches Beiratsmitglied

Dipl.-Kfm. Dipl.-Polit. Rüdiger Strehl • Kaufmännischer Direktor, Universitätsklinikum Tübingen

„Beste Wissenschaftler sind nur leistungsfähig in sanierten Bauten mit funktionstüchtiger Betriebstechnik, technischen Apparaten auf dem Stand des technischen Fortschritts und einer IT-Infrastruktur mit Hard- und Software auf dem neuesten Stand und funktionierenden Netzen. Anderenfalls können sie nicht gewonnen werden oder gehen.“

Dipl.-Kfm. Dipl.-Polit. Rüdiger Strehl, Kaufmännischer Direktor, Universitätsklinikum Tübingen

I. Ist-Analyse: Wie wird das Bau- und Liegenschaftswesen an Hochschulen organisiert und finanziert und wie werden die Ressourcen Raum und Energie bewirtschaftet?

Während die Hochschulen in den letzten Jahren in einigen Bereichen bereits mehr Autonomie erhalten haben (z. B. durch globalisierte Haushalte), bestehen noch spürbare Defizite im Bau- und Liegenschaftsbereich, da dieser in andere ministerielle Fachressorts hineingreift. Im Regelfall stellt die staatliche Liegenschafts- und Bauverwaltung als nachgeordnete Behörde des Finanzministeriums den Hochschulen als nachgeordnete Behörden/Nutzer des Wissenschaftsministeriums die Liegenschaften und Gebäude zur Verfügung und entscheidet über Art und Umfang von Baumaßnahmen.

Organisation und Verantwortlichkeiten

Ein Beispiel für dieses „klassische“ Liegenschaftsmodell ist die TU Dresden. Die Universität ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtung und als Landesbehörde unter Fach- und Dienstaufsicht des Landes. Die Liegenschaften befinden sich im Landeseigentum und werden baulich durch die Landesbauverwaltung betreut. Diese entscheidet über Angemessenheit, Art und Umfang der Bauausführung. Die Verantwortung für den Betrieb liegt bei den Hochschulen. Sie erhält hierfür ein Globalbudget.

Klassisches Liegenschaftsmodell der TU Dresden

Dieses „klassische“ Modell der Hochschulliegenschaftsverwaltung hat viele Jahre seinen Zweck erfüllt, hält den Anforderungen der modernen Hochschullandschaft in einem internationalen Wettbewerb allerdings nicht mehr stand. Die Trennung von Bau- und Betriebsverantwortung weist erhebliche Schwächen auf:

- Eine Nutzerferne, die sich aus der Struktur der staatlichen Bauverwaltung ergibt und dazu führt, dass die Anforderungen der Wissenschaft nicht im erforderlichen Maße in die baulichen Maßnahmen einfließen; hieraus entstehen Abstimmungsprobleme
- Die Trennung von Bauherr und Nutzer führt dazu, dass Einsparungen im Bau zulasten des späteren Betriebs durchgeführt werden
- Doppelarbeiten und z. B. im Fall der TU Dresden keine Konstanz in der Betreuung der Baumaßnahmen durch häufigen Personalwechsel innerhalb der staatlichen Bauverwaltung
- Komplizierte Entscheidungsstrukturen, die sich nicht mit einem modernen und sich schnell verändernden wissenschaftlichen Betrieb vereinbaren lassen
- Lange Reaktionszeiten auf den schnellen Wandel in der Wissenschaft sowie vor allem bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen
- Erfahrungen aus dem Betrieb der Gebäude fließen nicht in die neuen Planungen ein

Bei der TU Darmstadt und der Stiftungsuniversität Göttingen gibt es Ansätze einer Neuorganisation. Die TU Darmstadt ist eine (rechtlich unselbstständige) Körperschaft des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtung (vergleichbar der TU Dresden). Die Liegenschaften befinden sich in Landeseigentum, die TU Darmstadt erhält durch das Gesetz zur „Organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt“ (TUD-Gesetz) jedoch eigentumsähnliche Rechte und die Bauherrenverantwortung. Zur Wahrnehmung dieser Aufgabe wurde das bisher für die Bauunterhaltung der TU Darmstadt anteilig beim Hessischen Baumanagement beschäftigte Personal der Hochschule übertragen.

Die Georg-August-Universität Göttingen ist eine Stiftung öffentlichen Rechts. Die Liegenschaften sind Eigentum der Hochschule. Die volle Bauherrenverantwortung liegt daher bei der Hochschule. Zur Wahrnehmung dieser Aufgabe wurde ihr bei Gründung entsprechend des Gesamtaufgabenvolumens Baupersonal des Staatlichen Baumanagements übertragen. Die Hochschule ist damit Planerin, Errichterin und Betreiberin der Gebäude mit gebündelter Verantwortung. Das Personal für Planung und Betrieb arbeitet unter einer zentralen Führung; Hierfür wurde ein integriertes Gebäudemanagement etabliert und eine spezielle Zuständigkeit im Präsidium eingerichtet.

Die neuen Modelle der TU Darmstadt und der Georg-August-Universität Göttingen haben die Autonomieposition der Hochschule verbessert. Auch in diesen Modellen existieren aber noch Schwachpunkte. Der Stiftungsuniversität Göttingen wurden nicht alle ursprünglichen Hochschulgrundstücke übertragen. Das Stiftungskapital und damit der Handlungsrahmen für Veräußerungen ist daher begrenzt. Zudem stehen Liegenschaftsveräußerungen unter dem Zustimmungsvorbehalt des Wissenschaftsministeriums. Die TU Darmstadt verfügt wegen der Befristung des TUD-Gesetzes über keine langfristigen Planungs- und Projektierungsmöglichkeiten. Der Hochschule fehlt weiterhin die Rechtsfähigkeit und die Hochschulimmobilien sind Eigentum des Landes.

Baufinanzierung

Die Finanzierung der Hochschule erfolgt bisher zum Großteil durch die Länder. Finanzierungen durch Drittmittel und Spenden sind aufgrund geringer Prozentanteile zu vernachlässigen. Die Ausgaben der Hochschule waren in der Vergangenheit in den jeweiligen Landeshaushalten detailliert veranschlagt. In den letzten Jahren wurde dieses System durch globalisierte Haushalte vereinfacht und Verantwortung verlagert.

In der Baufinanzierung ist bei der klassischen Hochschule als Teil der Landesverwaltung das System jedoch seit Langem unverändert bzw. hat nicht mit der allgemeinen Neuausrichtung Schritt gehalten:

- Die erforderlichen Maßnahmen der Bauunterhaltung werden mit Prioritätseinstufung in der Baubedarfsnachweisung erfasst. Das Finanzministerium entscheidet jährlich über den Umfang der Bauunterhaltungsmittel, die technische Aufsichtsbehörde in der Mittelinstanz (TAM) über die dafür zu realisierenden Bauunterhaltungsmaßnahmen. In diesem Bereich gab es in den letzten Jahren in vielen Hochschulen bereits eine Flexibilisierung durch globale Budgets für einfache Bauunterhaltung und Betriebskosten.
- Kleine Neu-, Um- und Erweiterungsbaumaßnahmen („Kleine Baumaßnahmen“) bis zu 1 Mio. Euro werden auf Antrag der Hochschule von der TAM genehmigt.

- Große Neu-, Um- und Erweiterungsbaumaßnahmen („Große Baumaßnahmen“) wurden bisher einzeln im Landeshaushalt veranschlagt. Vom Bund wurden anteilig Mittel im Rahmen des Hochschulbauförderungsgesetzes (HBFG) eingeworben. Die Nachfolgemodelle sind nach Wegfall der Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau auf Länderebene noch nicht abschließend geklärt.

Die Universitäten Darmstadt und Göttingen verfügen bereits über größere Autonomie in der Baufinanzierung. Die TU Darmstadt erhält über die Laufzeit des TUD-Gesetzes (zunächst bis Ende 2009) für Bauunterhaltung, Bau- und Geräteinvestitionen ein jährliches Budget in Höhe von 20 Mio. Euro. Damit entfällt die Einzelveranschlagung von Baumaßnahmen im Landeshaushalt. Mit dem Geld muss auch der Landesanteil der Baumaßnahmen im Rahmen des auslaufenden HBFG finanziert werden.

An der Georg-August-Universität Göttingen werden Kleine Baumaßnahmen, die Bauunterhaltung, der Betrieb und die Energiekosten durch eine Finanzhilfe des Landes beglichen, deren Summe jährlich in einer Zielvereinbarung festgelegt wird. Die Großen Baumaßnahmen werden im Zuwendungsrecht durch das Land finanziert, das bisher die Hälfte dieser Kosten beim Bund im Rahmen des HBFG eingeworben hat. Die Maßnahmen wurden deshalb bisher im Hochschulrahmenplan eingestellt.

Die neuen Finanzierungsmodelle der Universitäten Darmstadt und Göttingen weisen in die richtige Richtung, aber auch hier können noch einige suboptimale Rahmenbedingungen Anhaltspunkte für eine Weiterentwicklung der Baufinanzierung liefern. Neben einem Budget für den Betrieb, kleine Baumaßnahmen und den Bauunterhalt gibt es nach wie vor die Förderung von Einzelmaßnahmen (HBFG und Nachfolgemodell). Die Finanzierung dieser Einzelmaßnahmen (Unsicherheiten in Höhe und Zeitpunkt der Zuwendung) erschwert eine langfristige Planung für das Baubudget. Die Budgets für den Betrieb sind bei beiden Hochschulen zu gering, sodass ein Betrieb der Hochschule innerhalb der stetig verschärften gesetzlichen Vorschriften immer schwerer möglich ist (z. B. Brandschutz, Betriebsvorschriften technischer Anlagen). Nach Wegfall der HBFG-Finanzierung gibt es an der TU Darmstadt keine ausreichende Finanzierung Großer Maßnahmen. Auch alternative Finanzierungen von Baumaßnahmen sind an der Hochschule nicht möglich. Die Georg-August-Universität Göttingen muss dagegen immer noch mit langwierigen Genehmigungs- und Abrechnungsverfahren für Große Baumaßnahmen im Zuwendungsrecht mit umfassenden Mitspracherechten externer, hochschulferner Einrichtungen leben.

Im Rahmen der klassischen Hochschulmodelle ist eine Kreditaufnahme am freien Kapitalmarkt zur Finanzierung von Baumaßnahmen nicht möglich. Auch das Darmstädter Modell nach dem TUD-Gesetz sieht dies mangels entsprechender Rechtsfähigkeit und Eigentumsmasse nicht vor.

Eine Ausnahme ist die Georg-August-Universität Göttingen, die nach dem Stiftungsmodell Kredite aufnehmen kann. Die Höhe ist volumenmäßig anteilig zum Stiftungskapital begrenzt und liegt bei maximal zehn Prozent der Finanzhilfe. Mithilfe von Krediten werden an der Hochschule zurzeit einige Pilotprojekte umgesetzt: Sanierung von technischen Anlagen (Kältetechnik und Lampen) und Anbringung von Wärmedämmung an einem Verwaltungsgebäude. Die Refinanzierung erfolgt durch Einsparungen im Energieverbrauch.

Neben der Kreditfinanzierung stellen Public-private-Partnership-Maßnahmen (PPP) eine weitere Möglichkeit dar, Finanzierungen von Baumaßnahmen über einen längeren Zeitraum zu strecken. An den drei Hochschulen TU Dresden, TU Darmstadt und Georg-August-Universität Göttingen wurden allerdings noch keine PPP-Projekte realisiert.

Raumhandel An vielen Hochschulen werden Räume und Flächen – überwiegend historisch bedingt – als vorhandene bzw. zu schaffende Ressource betrachtet. Betriebswirtschaftliche Belange treffen bei Nutzern bislang auf wenig Akzeptanz.

Vorwiegend aus Sparzwängen heraus sind einige Hochschulen in den letzten Jahren dazu übergegangen, Steuerungsinstrumente zu entwickeln und einzusetzen, um die Nutzung der Flächen zu optimieren. Aus diesen Überlegungen sind von einigen Hochschulen sogenannte Raumhandels- oder Mietmodelle auf unterschiedlichen Konzepten entwickelt und teilweise eingeführt worden. Die Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) begleitet die Einführung von Raumhandelsmodellen an mehreren Hochschulen. Eine systematische Untersuchung aller Konzepte ist bisher nicht erfolgt. Von den beteiligten Hochschulen haben die TU Darmstadt und die TU Dresden Raumhandelsmodelle implementiert.

Energiemanagement In der Regel existieren an den deutschen Hochschulen Medienzähler für den Verbrauch von Strom, Wärme, Wasser und Abwasser nicht für alle Gebäude. Vorhandene Zähler müssen manuell ausgelesen und ausgewertet werden, eine Fernübertragung ist nur bedingt vorhanden. Ursachenforschung und eine umfassende Plausibilitätsprüfung ist häufig mit der bestehenden Technik und den veralteten Organisationsstrukturen nicht möglich.

An der TU Dresden werden im Rahmen des Bauunterhaltes die Gebäude mit Mess- und Zählleinrichtungen für alle Medien ausgestattet. Energieabnehmer mit einer Leistungsabnahme von > 20 kW werden im Sinne einer verursachergerechten Verbrauchszuordnung mit Mess- und Zählleinrichtungen nachgerüstet. Vorhandene Mess- und Zählleinrichtungen werden zur automatischen Messwerterfassung auf die Gebäudeleittechnik aufgeschaltet.

An der TU Darmstadt ist die Erfassung des Energieverbrauchs pro Gebäude fast komplett gewährleistet. Der Strom- und Wärmeverbrauch wird kontrolliert und ausgewertet und die CO₂-Belastung dargestellt. Es wurde die Stelle eines Energiebeauftragten eingerichtet.

An der Georg-August-Universität Göttingen werden im Rahmen des Bauunterhaltes die Gebäude mit Mess- und Zählleinrichtungen für alle Medien ausgestattet. Die Hochschule baut ein Energiemanagementsystem zur Darstellung der Verbrauchsentwicklung für alle Medien auf und optimiert ihre Anlagen durch eine Untersuchung der Prozessabläufe. Parallel findet eine Nutzerberatung durch eine separate Arbeitsgruppe mit einem Energiecontroller statt.

II. Perspektive: Wie wäre ein Modell für das Bau- und Liegenschaftsmanagement angelegt?

Die Hochschulen sind Eigentümer ihrer Immobilien. Daraus resultiert auch die umfassende Bauherrenfunktion. Sie haben uneingeschränkte Möglichkeiten der

Energiemanagement



Georg-August-Universität Göttingen

Unter den hohen Kosten für Strom und Wärme stöhnen alle Hochschulen in Deutschland. Die Georg-August-Universität Göttingen ist da keine Ausnahme. 10,9 Mio. Euro zahlte die Universität für ihren Energieverbrauch im Jahr 2006, 4 Mio. Euro mehr als noch zwei Jahre zuvor. Doch dank des neu eingeführten Energiemanagements soll es jetzt mit der Kostenexplosion ein Ende haben.

Zähler modernisiert

15 Prozent des Energieverbrauchs hat sich die Hochschulleitung als Einsparziel gesetzt. Um das zu erreichen, hat sie ihre bisherige Energieverwaltung kräftig umgekrempelt: So ließ die Universität in einem ersten Schritt die rund 2.000 vorhandenen Zähleinrichtungen in ihren 300 Gebäuden modernisieren. Eine wesentliche Voraussetzung, damit die Zähler nun automatisch mit einer speziellen Software per Fernablese zentral verarbeitet werden können. „Damit wissen wir exakt, wie viel Energie um welche Uhrzeit in welchem Gebäude verbraucht wird“, erklärt Rainer Bolli, Leiter des Gebäudemanagements der Georg-August-Universität Göttingen. Zuvor konnten 80 Prozent der Zähler nur unter großem Aufwand manuell abgelesen werden.

Zuständig für alle Fragen rund um das Management von Strom, Wärme, Kälte und Wasser in Göttingen ist zudem jetzt ein Energiecontroller. Er analysiert u. a. die Energieerfassung, erstellt Kennwerte und energietechnische Wirtschaftsanalysen und spürt regelungstechnische Fehlschaltungen auf. Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Beratung der Universitätsabteilungen. Der Controller soll die seit diesem Jahr ebenso neu eingesetzten Energiebeauftragten – zumeist Wissenschaftler des akademischen Mittelbaus – in ihren Fakultäten anleiten, wie Energieverbrauch mit konkreten Maßnahmen gemindert werden kann. In Zukunft, so die Göttinger, sollen die Energiebeauftragten den Strom- und Wärmeverbrauch dezentral managen und den Nutzer vom Energiesparen über-



Ein Student, (zu) viele Lichter: Die Universität Göttingen hat der Energieverschwendung den Kampf angesagt und will 15 Prozent des Verbrauchs einsparen.

zeugen. Denn dies ist laut Bolli neben der Unterstützung durch Hochschulleitung und Universitätsgremien eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Energiemanagement letztendlich zum Erfolg führt.

Weitere Investitionen geplant

In den Fakultäten ist das Interesse der Professoren am Energiemanagement sehr groß – und das aus gutem Grund: Weil die Energiekosten zum Beispiel für das Jahr 2006 mehr als 4 Mio. Euro über der Summe lagen, die das Land zuschießt, muss ab 2007 jede Fakultät ihren entsprechenden Anteil beisteuern. Auf manch eingeplane Besetzung einer Personalstelle muss verzichtet werden.

Deshalb will die Universitätsleitung weiter investieren, insbesondere in eine 100.000 Euro teure Energiesoftware. Sie

soll ab 2008 die kostspieligen Spitzenlasten in den Griff bekommen, wenn täglich gegen 13 Uhr der Stromverbrauch der Universität in die Höhe steigt. „Wir müssen den Spitzenverbrauch senken, denn dieser bestimmt den Preis“, sagt Bolli.

Die ersten Früchte des neuen Energiemanagements ernten die Göttinger allerdings schon jetzt: 30.000 Euro sparten sie im vergangenen Jahr ein, weil sie in Magazinräumen der Staats- und Universitätsbibliothek die Lichtsteueranlagen optimierten. Zudem konnte 2007 erstmals die Preissteigerung durch eine Verbrauchsreduzierung weitgehend aufgefangen werden.

Vermarktung, der Vermietung und des Verkaufs ihrer Gebäude und Liegenschaften und erschließen sich dadurch neue Finanzquellen.

Die Baufinanzierung wird vom Land getragen. Die Hochschulen haben eine langfristige Planungssicherheit durch globale und auskömmliche Baubudgets. Die Hochschulen entscheiden allein über Art und Umfang des Mitteleinsatzes. Durch Rechtsfähigkeit und Eigentumsausstattung ist es den Hochschulen möglich, am freien Kapitalmarkt Kredite aufzunehmen und PPP-Modelle zu realisieren.

Die Hochschulen realisieren Effizienzreserven in Hinblick auf ihren Flächen- und Energieverbrauch. Sie etablieren dazu ein Mietermodell für ihre Hochschulräume und ein Energiemanagement, das Energieverbräuche und Nutzerinformationen verknüpft. Durch die Verlagerung der Budgetverantwortung auf die dezentrale Ebene wird ein Kostenbewusstsein bei den Nutzern geschaffen und eine sparsame Ressourcenverwendung gewährleistet.

III. Eckpunkte: Durch welche Maßnahmen wird ein Bau- und Immobilienmanagement optimiert?

Organisation und Verantwortlichkeiten

Durch Eigentümerfunktion und Bauherrenverantwortung kann die Hochschule eine Reihe von Vorteilen realisieren:

- Bündelung der Finanzen auf spezielle Maßnahmen, z. B. Berufungen, Exzellenzcluster etc.
- Nutzung aller vorhandenen Ressourcen für die Umsetzung der Ziele in Forschung und Lehre
- Festlegung von wirtschaftlichen Qualitätsstandards in Abhängigkeit von Forschung und Lehre
- Gezielte Nutzung der hochschuleigenen Gebäude und Liegenschaften von Verkauf, Vermietung, Verpachtung bis zur Anmietung
- Verpflichtung der Fakultäten und zentralen Einrichtungen zum Mitwirken in Planung und Finanzierung
- Gebündelte Verantwortung und Einsatz aller Fachgewerke sowie des Betriebes, keine Reibungsverluste durch eine Vielzahl von Aufsichtsinstanzen
- Gebündelte Dienstleistungen für Planung, Baudurchführung, Versorgung, Unterhalt und Betrieb
- Keine fachlichen Behinderungen durch unnötige Dienstwege
- Nutzung einer Vielzahl von Finanzierungsmöglichkeiten und Finanzierungsmodellen
- Umsetzung der Erfahrungen aus dem Betrieb, z. B. Energieverbrauch, Wartung und Inspektion auf die Planung und bauliche Entwicklung
- Gestärktes Kostenbewusstsein durch Eigenverantwortung und ganzheitliches Handeln

Um ihre Eigentümerfunktion und die Bauherrenverantwortung wahrnehmen zu können, ist es notwendig, an den Hochschulen ein strukturiertes Facilitymanagement zu installieren. Dafür wird ihr anteilig Baupersonal des Landesbaumanagements übertragen. Vor allem an kleineren Hochschulen könnte sich das Facilitymanagement im Planungs- und Baubereich auf Bauherrenfunktionen beschränken. Die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen und externen Dienstleistern erspart den Aufbau zahlreicher Kleinstbauämter.

Den Aufbau einer umfassenden Hochschul-Facility-Management-Struktur sollte in enger Anlehnung an die geltenden DIN-Vorschriften sowie die Festlegung der German Facility Management Association (GEFMA) vorgenommen werden (vgl. Ritter 2000). Das Hochschul-Facility-Management ist somit umfassend zuständig für alle Fachdisziplinen aus dem Bereich Gebäude- und Liegenschaftsmanagement und kann sämtliche Dienstleistungen erbringen.

Die interne Steuerung der Flächennutzung auf Hochschul-, Fakultäts- und Instituts-ebene sollte über budgetierte Bewirtschaftungskosten erfolgen. Diese könnten Teil des Raumhandelsmodells sein, jedoch auch separat in Ansatz gebracht werden.

Da vor der Übertragung der Liegenschaften auf die Hochschulen keine Flächenoptimierung auf eine Minimalfläche vorgenommen wurde, können die Hochschulen die Liegenschaften als Wirtschaftskapital nutzen. Überhangflächen dienen nach dem Übertrag als zusätzlicher Anreiz zur Flächenoptimierung und als Wirtschaftskapital für Vermietung und Verkauf. Dieses Kapital ist ein Ausgleich für die in der Vergangenheit nicht durchgeführte Bauunterhaltung.

Die Finanzhilfe der Länder wird weiterhin die Hauptrolle bei der Finanzierung der Hochschulen spielen. Da eine Finanzausstattung der Hochschulen nach amerikanischem Vorbild aufgrund der Haushaltslage der deutschen Bundesländer absehbar nicht möglich ist, erscheint eine vollkommene finanzielle Autonomie der Hochschulen gegenwärtig noch unrealistisch. Die Finanzverantwortung der Länder wird in allen Autonomiemodellen Bestand haben müssen. Durch Verlagerung von Steuerungsverantwortung auf die Hochschulen können aber Abläufe beschleunigt und der Druck zu wirtschaftlichem Handeln verstärkt werden.

Baufinanzierung

Für eine deregulierte Hochschule muss gelten, dass alle Baumaßnahmen über auskömmliche Globalbudgets erfolgen. Auch die Großen Baumaßnahmen sollten über ein festes Budget finanziert werden. Dies ermöglicht langfristige bauliche Entwicklungsplanungen. Die Höhe wird in den Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Land festgelegt. Die Entscheidung über Art und Umfang des Mitteleinsatzes muss allein bei den Hochschulen liegen. Als Kontrollgremien können zum Beispiel Stiftungsräte dienen. Die Steuerung (überregionaler) Hochschulentwicklung erfolgt über Zielvereinbarungen, nicht über Baubudgets. Zusätzlich zu den Globalbudgets sollte den Hochschulen der Zugang zu der Bund-Länder-Bauförderung gemäß Artikel 91b Grundgesetz geöffnet bleiben. Hier wären zusätzliche Finanzressourcen für die Forschungsprojekte und Großgeräte mit herausgehobener und überregionaler Forschung möglich.

In Ergänzung zur Landeshilfe soll es den Hochschulen möglich sein, auf Kreditfinanzierungen und PPP-Modelle zurückzugreifen. Sowohl PPP-Modelle als auch Kredite können zur punktuellen Beschleunigung dringend benötigter baulicher Maßnahmen beitragen. Sie belasten die Hochschulen aber auf Dauer, da Kapitalkosten und Risiken auf die Hochschulen verlagert werden, die in den klassischen Finanzierungsmodellen von den Ländern getragen werden. Eine grundsätzliche Aussage zur Anwendbarkeit von PPP-Modellen für den Hochschulbereich ist daher derzeit nicht möglich. In bestimmten Bereichen (mit langfristig gleichbleibender Nutzung) können solche Modelle sinnvoll sein, um die Finanzierung kurzfristig benötigter Baumaßnahmen über einen längeren Zeitraum zu strecken (vgl. Steinmetz, Gürtler 2007). Bei entsprechend starkem Realisierungsdruck können die höheren Kosten des PPP-Modells und die langfristige Mittelbindung eventuell nachrangig wer-

den. Auch die Kreditfinanzierung wird sich Hochschulen aufgrund der Kapitalkosten nur vereinzelt als eine lohnenswerte Alternative anbieten. Ein Vorteil der Kreditfinanzierung ist, dass Bau- oder Betriebsbudget nicht zusätzlich belastet werden.

Raumhandel Raumhandelsmodelle sollen der Sensibilisierung des Nutzers für die Kosten der Resource Fläche und Raum dienen und Transparenz und „Gerechtigkeit“ bei der Raumzuordnung schaffen. Das Ziel ist die langfristige Senkung des Aufwandes an Räumen der Hochschulen. Allerdings bringen Raumhandelsmodelle zunächst einen zusätzlichen Aufwand an Personal- und Sachmitteln bei Datenerhebung, Pflege- und Akzeptanzgewinnung, wobei finanzielle Erfolge nur mittel- bis langfristig erzielbar sind.

Die bisher bekannten und derzeit an deutschen Hochschulen praktizierten Raumhandelsmodelle sind nur der erste Schritt und in erster Linie geeignet, Transparenz zu erzielen und Kostenbewusstsein zu vermitteln. Es lassen sich zwei grundsätzliche Vorgehensweisen hervorheben: Zum einen das Bonus-Malus-Modell, zum anderen Ansätze eines Mieter-Vermieter-Modells. Eine Steuerung über monetäre Größen ist nicht zwangsläufig, da auch Verhandlungslösungen zwischen Hochschulleitungen und Fakultäten/Einrichtungen möglich sein können (vgl. Södermahlmann, Saller, Hanrath 2004).

Ein zukunftsorientiertes Raumhandelsmodell benötigt als Rahmenbedingung eine Kostenabbildung innerhalb einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Kosten- und Leistungsrechnung und die Verlagerung der Budgetverantwortlichkeit an den Nutzer (z. B. Fakultäten/Einrichtungen).

Erst daraus kann der Raumhandel als ein effektives Steuerungsmodell mit der Etablierung eines „echten“ Mieter-Vermieter-Modells zwischen Nutzern und Hochschulleitung entstehen. Es setzt als Basis eine valide elektronische Datenbank, möglichst in Form eines CAFM-Systems (Computer Aided Facility Management) voraus, die sowohl Räume mit Größe, Nutzungsart etc. als auch deren Nutzer enthält. Drei Faktoren sind Voraussetzung für ein erfolgreiches Mieter-Vermieter-Modell: die Transparenz der Vorgehensweise, die in der Regel zur Akzeptanz des gesamten Systems führt, eine klare Zielsetzung und die Durchsetzungsfähigkeit der Hochschulleitung bzw. der Verwaltung.

Energiemanagement Das Ziel des Energiemanagements ist die Verknüpfung von gemessenen Energieverbräuchen und Nutzungsinformationen, um die Nutzer für Kosten und Verbrauch von Energie zu sensibilisieren und Einsparungen zu realisieren. Dazu gehört die Erfassung und Darstellung des Energieverbrauchs und der Energiekosten aller Gebäude und Sondernutzungen und ein automatischer, flächenbezogener Verbrauchsvergleich inklusive Kostenverteilung. Eine pauschale Kostenzuordnung über die Flächennutzung sollte nur da erfolgen, wo eine Zählung nicht möglich ist. Das Wechseln des Nutzers bzw. der Kostenstelle sollte nur einmal im CAFM-System zu pflegen sein. Die Anforderungen an ein modernes Energiemanagement sind nur durch eine spezielle, eigenständige Energiemanagementsoftware zu erfüllen, die mit den vorhandenen SAP- und CAFM-Programmen verknüpft werden sollte. Zentrale Anforderung ist dabei die automatische Alarmierung bei starken Energieverbrauchsabweichungen. Zur Senkung des Leistungspreises muss überdies eine zeitgenaue Leistungserfassung erfolgen, um tarifabhängig und im Vorgriff auf Leistungsspitzen eine rechtzeitige Steuerung von Großverbrauchern zu realisieren. Dazu ist ein EDV-gestütztes Lastabwurfssystem zu installieren.

Das Energiemanagement muss in der Organisation insgesamt verankert sein und klare Aufgaben und Verantwortungen erhalten – z. B. als Stabsstellen. Eine feste Personalstelle als Energiecontroller sollte eingerichtet werden. Auf Nutzerseite ist die Berufung von Energiebeauftragten, zuständig für Gebäude und Gebäudegruppen, empfehlenswert. Ein erfolgreiches Energiemanagement erfordert ein Zusammenwirken aller Mitarbeiter im Gebäudemanagement.

Best-Practice-Beispiele für den effizienten Umgang mit Energie (Erfassung, Nutzerzuordnung, Lastmanagement) sind zahlreich in der Industrie zu finden, insbesondere in energieintensiven Branchen (z. B. Audi, Sachsenmilch AG, VW, Wincor Nixdorf GmbH, Otto Bock Health Care). Die Universität Lüneburg hat unter Einbeziehung der Wissenschaft, Verwaltung und den Studierenden ein Umweltmanagement aufgebaut, das die Aufgabe hat, ein Umweltprogramm für die Hochschule aufzustellen und zu kontrollieren.

IV. Literatur

Steinmetz, E./Gürtler V. (Hrsg.) (2007): Public Private Partnership im Hochschulbau, Möglichkeiten für Neubau und Sanierung, HIS-Publikation Nr. F3.

Söder-Mahlmann, J./Saller, C./Hanrath, S. (2004): Entwicklung und Implementierung eines Flächenmanagement-Instruments für die Hochschulen des Landes Bremen, HIS-Publikation Nr. 171.

Ritter, S./Strübel, L. (2003): Hochschulisches Liegenschafts- und Flächenmanagement in ausgewählten europäischen Ländern, HIS-Publikation Nr. 162.

Ritter, S. (2003): Raumhandelsmodelle: Konzeption und Ausgestaltung monetärer Anreizsysteme, HIS-Kurzinformation B4.

Ritter, S. (2000): DIN 32736 Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen, Ausgabe 8, HIS-Kurzinformation B4.

Ritter, S. (2000): DIN 32736, Beiblatt 1 Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen – Gegenüberstellung von Leistungen, Ausgabe 8, HIS-Kurzinformation B4.

Ritter, S. (2000): GEFMA 100-1: Facility Management, Grundlagen, HIS-Kurzinformation B4.

Ritter, S. (2000): GEFMA 100-2: Facility Management, Leistungsspektrum, HIS-Kurzinformation B4.

Mitglieder des Lenkungsausschusses

Prof. Dr. Manfred Erhardt, (Vorsitz)
ehemaliger Generalsekretär des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft,
Essen

Dr. Stephan Bieri, Verwaltungsratspräsident
next consulting group ag, Luzern/Schweiz

Dorothee Dzwonnek, Generalsekretärin
Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), Bonn

Dr. Jürgen Ederleh
ehemaliger Geschäftsführer HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover

Prof. Dr. Bernhard Eitel, Rektor
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Prof. Dr. Kurt von Figura, Präsident
Georg-August-Universität Göttingen

Prof. Dr. Roland Fischer, Dekan
Fakultät für Chemie, Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Wolfgang A. Herrmann, Präsident
Technische Universität München

Prof. Dr. iur. Drs. h. c. Peter Hommelhoff, Rektor (a. D.)
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Prof. Hermann Kokenge, Rektor
Technische Universität Dresden

Prof. Dr. Jürgen Mlynek, Präsident
Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e. V., Berlin

Dr. Horst Nasko, stellv. Vorsitzender
Heinz Nixdorf Stiftung, München

Thomas Oppermann, MdB, Göttingen

Prof. Dr. Hans Jürgen Prömel, Präsident
Technische Universität Darmstadt

Dr. Fritz Schaumann, Präsident
Kunststiftung NRW, Düsseldorf

Prof. Dr. Marion Schick, Präsidentin
Hochschule München

Prof. Dr. Dr. h. c. Günter Stock, Präsident
Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, Berlin

Dipl.-Kfm. Dipl.-Polit. Rüdiger Strehl, Kaufmännischer Direktor
Universitätsklinikum Tübingen

Prof. Dr.-Ing. Johann-Dietrich Wörner, Vorsitzender
Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Köln

Koordination
Dr. Volker Meyer-Guckel, stellv. Generalsekretär
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Berlin

Dr. Mathias Winde, Programmleiter
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Berlin

Vorstellung der Hochschulpartner

Zur Begleitung und Umsetzung des Programms „Die deregulierte Hochschule“ konnten Partner aus Wirtschaft und Stiftungswelt gewonnen werden, die die fünf ausgewählten Hochschulen bei ihren ambitionierten Vorhaben unterstützen. Zu diesen Hochschulpartnern gehören die Friedrich Flick Förderungsstiftung, die KWS SAAT AG, die Marga und Kurt Möllgaard-Stiftung, die Microsoft Deutschland GmbH und die Dieter Schwarz Stiftung.



Dr. Markus Terhürne,
Vorstand der Friedrich Flick
Förderungsstiftung

Friedrich Flick Förderungsstiftung (Partner der TU München)

„Hochschulen sind keine Unternehmen, können aber von diesen lernen. Die Herstellung der Eigenverantwortlichkeit der Hochschulen, d. h. ihre Deregulierung, ist daher eine der wichtigsten hochschulpolitischen Aufgaben, die die Friedrich Flick Förderungsstiftung gern unterstützt.“

Die Friedrich Flick Förderungsstiftung hat sich die Aufgabe gestellt, die Wissenschaft und den wissenschaftlichen Nachwuchs in den Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften zu fördern. In der Wissenschaftsförderung konzentriert sie sich immer mehr auf die Finanzierung von Maßnahmen zur Verbesserung der Forschungsstrukturen, z. B. durch Stiftungsprofessuren in den neuen Bundesländern. In der Nachwuchsförderung unterstützt die Stiftung im Rahmen verschiedener Programme begabte und bedürftige Menschen.



Dr. Andreas J. Büchting,
Vorstandssprecher der KWS SAAT AG

KWS SAAT AG (Partner der Georg-August-Universität Göttingen)

„Warum unterstützt ein weltweiter ‚hidden champion‘ wie die KWS SAAT AG eine deregulierte Hochschule? Weil Regulierung zugleich Bevormundung heißt. Dies ist die Todsünde für eine kreative Wissenschaft. Das Ergebnis wäre ein verlässliches Mittelmaß!“

Forschung erfordert heute einen globalen Ansatz: Internationale Netzwerke und Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sind *Conditio sine qua non*. Als forschungsstarkes Unternehmen mit rund 3.000 Mitarbeitern und einer F+E-Quote von 15 Prozent unterstützt die KWS einzelne Projekte nicht nur finanziell, sondern stellt in Kooperationsvorhaben auch eigene Kapazitäten zur Verfügung. Eine effizient organisierte Hochschule ist dabei auch für die Wirtschaft unerlässlich.



Dr. Said Zahedani,
Director Developer Platform &
Strategy Group,
Mitglied der Geschäftsleitung,
Microsoft Deutschland

Microsoft Deutschland (Partner der Technischen Universität Darmstadt)

„Bildung macht Innovation erst möglich. Durch Vermittlung von Medien- und Technologiekompetenz, gezielte Nachwuchsförderung und das Schaffen von IT-Plattformen zur Vernetzung von Lehre und Forschung stärkt Microsoft die Bildung als entscheidende Zukunftsressource Deutschlands. Ohne kompetente Partner ist das jedoch nicht zu schaffen. Wir unterstützen daher die deregulierte Hochschule, die Innovations- und Bildungspotenziale in Deutschland zu realisieren.“

Microsoft Deutschland will als verantwortlicher Technologieführer und Innovations-treiber durch Förderung einer nachhaltigen Informationsgesellschaft positive ökonomische Impulse in Deutschland setzen. Dabei spielt der akademische Bereich als Brutstätte von Innovationen eine wichtige Rolle. Das „Microsoft Academic Program“ fördert die praxisorientierte Ausbildung technisch interessierter Studenten. Ziel ist es, einen schnellen Einstieg in die Berufswelt zu ermöglichen. Mit dem „Microsoft Student

balen Unternehmen und bei dessen Partnern. Der internationale Wettbewerb „Imagine Cup“ gibt Studenten die Möglichkeit, innovative Lösungen zu entwickeln und in Geschäftsideen umzusetzen.

Marga und Kurt Möllgaard-Stiftung im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Partner der Technischen Universität Dresden)

„Als private Stiftung im Stifterverband unterstützt die Marga und Kurt Möllgaard-Stiftung mit Überzeugung alle Initiativen, die unsere Hochschulen staatsunabhängiger und leistungsfähiger machen, ohne deren Bildungs- und Kulturauftrag darüber zu vergessen.“

Die Stiftung wurde 1987 errichtet. Dr. Kurt Möllgaard, Industrieller in Frankfurt am Main, und seine Frau förderten schon zu Lebzeiten u. a. Kultur und Wissenschaft, so den Städelschen Museumsverein und das naturkundliche Senckenberg-Museum in Frankfurt am Main. Das wollten sie nach ihrem Tode mit ihrer Stiftung fortsetzen. Beeindruckt von den Umwälzungen in Mittel-Ost-Europa und von der deutschen Wiedervereinigung formulierte das Kuratorium unter Vorsitz des langjährigen Beraters der Stifter, Dr. Klaus H. Roquette, Förderschwerpunkte für die Neuen Länder und Mittel-Ost-Europa. Institutsausstattungen, Gastlehrstühle, Stipendien- und Austauschprogramme, Konferenzen etc. haben dazu beigetragen, die notwendigen Erneuerungsprozesse dort auch über Grenzen hinweg mitzugestalten.

Dieter Schwarz Stiftung (Partner der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg)

„Zur Stärkung des Hochschulstandortes Deutschland im internationalen Umfeld brauchen wir Hochschulen, die – wie ihre Wettbewerber im Ausland – organisatorisch so aufgestellt sind, dass sie selbst gesetzte Ziele in Forschung und Lehre in eigener Verantwortung erfolgreich umsetzen können.“

Die Dieter Schwarz Stiftung wurde im November 1999 gegründet. Sie finanziert sich aus Ausschüttungen der Unternehmen Lidl und Kaufland. Die Stiftung fördert Bildung, Erziehung, Wissenschaft und Forschung. Im Bildungs- und Erziehungsbereich konzentriert sie sich auf Angebote der Aus- und Weiterbildung für Kindertagesstätten und Schulen. Sie fördert neue Lehr- und Lernmethoden und will mit ihrem Engagement insbesondere auch die Begeisterung der Jugend für Technik und Naturwissenschaften wecken. Wissenschaft und Forschung an Hochschulen fördert die Dieter Schwarz Stiftung insbesondere durch Stiftungsprofessuren und die Finanzierung der heilbronn business school, eine private Hochschule für Unternehmensführung.



Eckehard Martens,
Mitglied des Kuratoriums der
Marga und Kurt Möllgaard-Stiftung
im Stifterverband für die Deutsche
Wissenschaft



Prof. Dr. jur. Wolrad Rommel,
Präsident der heilbronn business
school der Dieter Schwarz Stiftung

Sachregister

Alumni 22, 30, 81, 89, 136
Auftragsforschung 30, 129, 133, 138
Auswahl- und Eignungsfeststellungsverfahren 20, 21, 22, 74, 80, 82, 85, 106, 111, 114
Berichtswesen (s. a. Monitoring) 15, 19, 40, 42, 45
Berufungswesen 26, 105 f, 108 f, 111 f, 113, 156
Beteiligungsmanagement 28, 30, 122 f, 125, 126f
Bildungsauftrag 8, 43, 66
Binnenstrukturierung der Hochschule 16 f, 50 ff
Bolognaprozess 22, 65, 66, 81
Career Service 81, 84, 88, 89
Corporate Communications 102, 103
Corporate Identity 24, 94, 95, 98
Drittmittel 31, 71, 133 f, 138 f
Employability 81, 88
Energiemanagement 34, 166, 167, 170 f
Ergebnisqualität 73
Eventmanagement 100, 103
ExcellenTUM 160 f
Facility-Management 168 f
Fakultätsdeputat 86, 106, 108, 109, 112, 114
Finanzmanagement 28 f, 118 f
Finanzquellen, externe 30 f, 132, 137
Fundraising 59, 103, 128, 135, 140, 142
Geistiges Eigentum 30, 31, 134, 139f, 142
Globalhaushalt 14, 26, 29, 39, 42
Hochschulgesetzgebung 42, 51, 54, 59, 134, 164, 165
Hochschulkommunikation 24, 76, 81, 92 ff
Hochschulleitungsmodelle 51 ff, 62
Hochschulmarketing 99, 133
Hochschulrat 51, 53, 54, 55 f, 57 f
Hochschulsteuerung 16, 18
Immobilienmanagement 34, 163 ff
Internet-Self-Assessment 81, 82, 85
Kapazitätsverordnung 23, 27, 65, 73, 79, 84, 86
Konzeptqualität 70, 72
Kosten- und Leistungsrechnung 28, 29, 119, 123
Lebensbedingungen von Studierenden 21 f, 78 ff
Lehrverpflichtungsverordnung 23, 27, 65, 86, 106, 109, 112
Leitbild 14, 21, 42, 46, 66, 80
Liquiditäts- und Vermögensmanagement 28, 120, 122, 128
Marke Hochschule 24, 95 f, 100, 101
Mittelvergabe nach Leistung 20, 39, 71
Monitoring (s. a. Berichtswesen) 29, 45, 121 f, 130
Musterzielvereinbarung 43 ff
Partizipation 16, 52, 54, 55, 60
Patente 139, 140, 141, 142
Personalmanagement 17, 19, 25 ff, 105 ff, 113

Profilbildung 14, 42, 66
Prozessqualität 72
Public Relations 100, 103
Qualitätsmanagement 18 f, 33, 64 ff, 80, 82 f, 111, 153 ff, 160 f
Raumhandel 34, 166, 170
Rechnungswesen 28, 29, 119, 121, 123 f
Rektorat 54 f
Risikomanagement 28, 30, 120, 133
Senat 52, 54, 55, 56 f, 58 f
Sozialverträglichkeit 32, 33, 87
staatlicher Einfluss auf Hochschulen 8, 10, 14 ff, 38 ff, 153, 154
Stärken-Schwächen-Analyse 42, 73 f, 97
Steuerung, ergebnisorientierte 47
Steuerung, strategische 42 f, 59
Strukturqualität 72 f
Studentenwerke 23, 87 f
Studienangebot 20, 73, 80, 154 f
Studienbedingungen 78 ff
Studienbeiträge 32 f, 65, 80, 147 ff
Studienberatung 21, 79, 81 f, 83
Teaching Points 86 f, 108 f
Unternehmensgründungen 135, 140
Vergütung und Besoldung 26, 27, 105, 107, 110, 115, 134
Vision 14, 42, 66
Weiterbildung 22, 31, 81, 89, 136, 142
Wirkungsanalyse 73 f
Zielvereinbarung 14, 17, 19, 20, 23, 25, 33, 39 ff, 46 f, 73, 81

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek.

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN-10: 3-922275-23-0

ISBN-13: 978-3-922275-23-7

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Verlag, Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

© Edition Stifterverband –

Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH, Essen 2008

Barkhovenallee 1

45239 Essen

Tel.: (02 01) 84 01-1 81

Fax: (02 01) 84 01-4 59

Redaktion

Dr. Mathias Winde (verantwortlich), Britta Jansen, Moritz Kralemann, Cornelia Herting (Bild)

Gestaltung

SeitenPlan GmbH Corporate Publishing, Dortmund

Druck

Druckerei Schmidt, Lünen

Fotos

argum/Falk Heller (S. 85, 160/161), David Ausserhofer (S. 4 re.), Bildagentur Huber (S. 108/109), Caro/Muhs (S. 12), Steve Cole/Photographer's Choice RF/Getty Images (S. 113) FotoMedienService (S. 36), Georg-August-Universität Göttingen (S. 6 re.), Marcus Gloger/JOKER (S. 59), W. Heider-Sawall/FM (S. 7 li.), heilbronn business school (S. 175 un.), Image Source Black/Image Source/Getty Images (S. 167), JFB/Stone+/Getty Images (S. 125), KWS SAAT AG (S. 174 Mi.), Lohr & Company (S. 174 ob.), Microsoft Deutschland (S. 174 un.), Novald (S. 141), Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (S. 6 li.), David Sacks/The Image Bank/Getty Images (S. 71), Standout.de (S. 4 li.), Technische Universität Darmstadt (S. 7 re., 101), Technische Universität Dresden (S. 7 Mi., 47), T-Pool/Stock4B/Getty Images (S. 129)

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Barkhovenallee 1 • 45239 Essen
Postfach 16 44 60 • 45224 Essen
Telefon (02 01) 84 01-0 • Telefax (02 01) 84 01-3 01

mail@stifterverband.de
www.stifterverband.de