

# Hochschul- governance in Deutschland II

Angela Borgwardt

FRIEDRICH  
EBERT   
STIFTUNG

HOCH  
SCHUL  
POLITIK



# Hochschul- governance in Deutschland II

Angela Borgwardt

ISBN: 978-3-95861-332-4

1. Auflage

Copyright by Friedrich-Ebert-Stiftung

Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin

Abteilung Studienförderung

Redaktion: Yvonne Blos, Anett Borchers

Umschlaggestaltung und Satz: minus Design, Berlin

Druck: Brandt GmbH Bonn

Printed in Germany 2015

Die Position der Autor\_innen gibt nicht in jedem Fall  
die Position der Friedrich-Ebert-Stiftung wieder.

---

# INHALT

Yvonne Blos Vorwort	5
Georg Krücken Hochschulautonomie: Aktuelle Entwicklungen und Trends	7
Angela Borgwardt Universitäten zwischen staatlicher Detail- und Kontextsteuerung	17
Aktueller Stand und Herausforderungen der Profilbildung an deutschen Hochschulen	41
Hochschulinterne Steuerung: Was ist Good Governance?	67
Jürgen E. Zöllner Fazit und Ausblick	91



# VORWORT

Hochschulen sollen und wollen sich selbst steuern. Darüber, wie eine gute Form der Hochschulgovernance aussehen sollte, wird jedoch heftig gestritten. Vorschläge für neue Hochschulgesetze, neue Leitlinien und neue finanzielle Rahmenbedingungen werden in den Ländern kontrovers und öffentlich diskutiert. Über die Grundrichtung hin zu mehr Autonomie der Hochschulen besteht Einigkeit, über den richtigen Kurs in der konkreten Umsetzung keineswegs.

Die vorliegende Publikation greift diese aktuelle Debatte um die Frage nach den Steuerungsstrukturen der Hochschulen auf. Sie gibt unter anderem Antworten auf die folgenden Fragen: Mit welchen Formen der Hochschulgovernance werden gute Erfahrungen gemacht? Wie lassen sich Kommunikationsprozesse geschickt steuern und mögliche Zielkonflikte auflösen? Welche Erkenntnisse liefert die Wissenschaft auf Grundlage aktueller Studien und Umfragen?

In den letzten Jahren ist in Deutschland eine Entwicklung hin zu mehr Hochschulautonomie und ein Wandel von der Detail- zur Kontextsteuerung durch die Länder festzustellen. Dieser Wandel ist mit der Einführung von Instrumenten des „New Public Management“ in Hochschulen verbunden. Der Weg dorthin wurde durch Novellen der Landeshochschulgesetze geebnet. Die Beiträge im ersten Teil dieser Publikation diskutieren unter anderem die neuen Landeshochschulgesetze in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen. Beide Hochschulgesetze versuchen den Spagat zwischen Transparenz und Partizipation auf der einen Seite sowie entscheidungsfähigen Leitungsstrukturen auf der anderen Seite zu schaffen.

In fast allen Leitbildern von Hochschulen finden sich die Ziele Profilbildung und Internationalisierung. Die Exzellenzinitiative von Bund und Ländern und auch die Ziel- und Leistungsvereinbarungen haben dazu beigetragen, dieses Thema auf die Tagesordnung zu setzen. Profilbildung kann jedoch nicht von oben verordnet werden. Was passieren

muss, damit das Leitbild auch auf der Ebene des Studiengangs oder Fachbereichs anerkannt und gelebt wird, ist daher Thema der Beiträge im zweiten Teil der Publikation. Dass die Bildung von Profilen bereits an einigen Hochschulen gut funktioniert, zeigen unter anderem die Best-Practice-Beispiele, die in diesem Kapitel aufgeführt sind.

Was macht Good Governance an Hochschulen aus? Im dritten Teil der Publikation wird erörtert, wie sich Zielkonflikte zwischen Hochschulleitungen, Dekanaten und Gremien der akademischen Selbstverwaltung auflösen lassen. Interessant ist in diesem Zusammenhang insbesondere das Zusammenspiel von Partizipation und Leitung durch das neue Amt des studentischen Prorektors bzw. der studentischen Prorektorin, das an der Universität Rostock eingerichtet wurde und bundesweit einmalig ist.

Als Fazit lässt sich festhalten: Hochschulgovernance spielt im Kontext steigender gesellschaftlicher Anforderungen und Erwartungen an die Hochschulen als Zukunftsthema eine wichtige Rolle. Dabei sollte sich gute Hochschulgovernance nicht zuletzt auch daran messen lassen, ob es gelingt, Antworten auf die Frage nach der Zukunft des wissenschaftlichen Nachwuchses zu finden oder wie man Inklusion an der Hochschule umsetzt.

Wir hoffen, die Beiträge in dieser Publikation stoßen auf Ihr Interesse. Wir wünschen Ihnen eine anregende und erkenntnisreiche Lektüre.



Yvonne Blos  
Friedrich-Ebert-Stiftung

# HOCHSCHULAUTONOMIE: AKTUELLE ENTWICKLUNGEN UND TRENDS

**Prof. Dr. Georg Krücken** Geschäftsführender Direktor des International Centre for Higher Education Research, Universität Kassel (INCHER-Kassel)

In meinem Vortrag werde ich Veränderungsprozesse im Bereich Hochschulgovernance auf drei Ebenen darstellen und dabei internationale und globale Entwicklungen einbeziehen:

- auf der gesamtgesellschaftlichen, der Makroebene der Gesellschaft,
- auf der Ebene der staatlichen Governance, v.a. im Hinblick auf die staatliche Steuerung des Hochschulbereichs und der Hochschulen,
- auf der Organisationsebene der Hochschulen.

Ein wesentlicher Punkt ist, dass die Veränderungen auf der Ebene der staatlichen Governance und auf der Organisationsebene der Hochschulen in gewisser Weise konvergieren, indem das Wettbewerbsprinzip als Steuerungsprinzip verstärkt wird. Dies hat eine Reihe positiver und intendierter Effekte, aber auch – wie wir im europäischen Ausland zum Teil noch stärker sehen können – einige nicht intendierte Effekte.

**Das Wettbewerbsprinzip wird als Steuerungsprinzip verstärkt.**

## Hochschule und Gesellschaft: Globale Expansion

Zunächst muss man sich vor Augen halten, dass das Hochschulsystem für die Gesellschaft immer wichtiger wird und entsprechend eine globale Expansion des Hochschulsystems festzustellen ist. Das System expandiert zwar schon seit etwa hundert Jahren, aber in den letzten beiden Jahrzehnten zeigt sich eine rapide Expansion.<sup>1</sup> Diese kann in drei Bereichen dargestellt werden:

---

<sup>1</sup> Daniel Bell hat bereits 1973 in „The coming of postindustrial society“ die Zentralität von Universitäten in der postindustriellen (Wissens-)Gesellschaft herausgearbeitet.

- *Studium und Lehre*: Laut einer OECD-Studie ist die Studierendenquote weltweit innerhalb von 20 Jahren von 14 Prozent (1992) auf 32 Prozent (2012) angestiegen.<sup>2</sup> Somit hat sich die Studierendenquote in diesem Zeitraum mehr als verdoppelt.
- *Forschung*: Universitäre Forschung wird zunehmend in Innovationsprozesse einbezogen, was vor allem die Grundlagenforschung betrifft, aber auch viele Bereiche der angewandten Forschung, die auch in Fachhochschulen durchgeführt wird. Dieser Trend zeigt sich in unterschiedlichen nationalen Systemen.
- *Verbindung zur Gesellschaft*: Neben Forschung und Lehre als den traditionellen Kernaufgaben der Universitäten wird die „dritte akademische Mission“ als Aufgabe der Universität immer wichtiger, wo es um direkte Verbindungen zwischen Universitäten und gesellschaftlicher Umwelt geht, etwa über Ausgründungen oder Service Learning.

In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob diese rapide Expansion zu einem Abbau von sozialer Ungleichheit durch Meritokratie (also der individuellen Leistungen) in Hochschule und Gesellschaft führt. Die Daten dazu sind ausgesprochen heterogen: Einerseits zeigt sich die Persistenz sozialer Ungleichheiten und die Fortschreibung meritokratischer Prinzipien, andererseits aber auch ein Abbau sozialer Ungleichheiten.

Eine andere interessante Frage lautet, ob es zwischen der universitären und der sozio-ökonomischen Entwicklung einer Gesellschaft einen engen Zusammenhang gibt. Auch hier sind die Ergebnisse nicht ganz eindeutig. So sind die Studierendenzahlen in westlichen Industrienationen deutlich höher als in Afrika südlich der Sahara, aber der Blick auf die westlichen Länder lässt keine eindeutigen Zuordnungen zu: Portugal hat zum Beispiel eine mehr als doppelt so hohe Studierendenquote wie die Schweiz. Der Zusammenhang zwischen der Studierendenquote und der wirtschaftlichen Entwicklung einer Gesellschaft ist also nicht eindeutig, wie man gemeinhin annimmt.

---

2 Zit. n. „The world is going to university“, Titel von „The Economist“, Special Issue, 28.03.2015.

## Hochschule und Governance: Europäische und globale Veränderungen

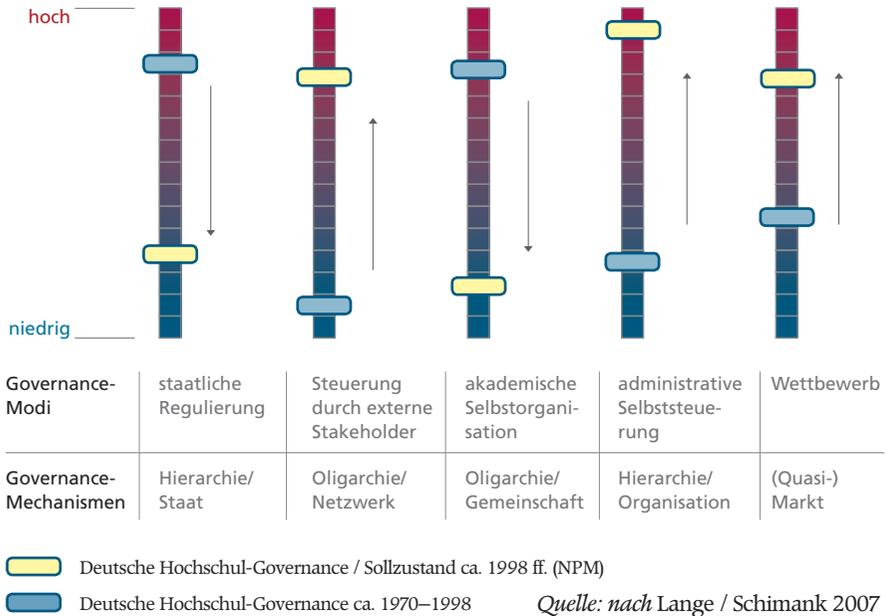
Auf den klassischen Governance-Bereich gehe ich nur kurz ein, weil er relativ gut aufbereitet ist, etwa in der vorbereitenden Publikation zu dieser Veranstaltung.<sup>3</sup> Hier sind europäische und globale Veränderungen festzustellen.

- Es findet ein *Wandel in der Rolle des Staates* statt. Der Staat zieht sich nicht aus der Steuerung der Hochschulen zurück, aber der Steuerungsmodus verändert sich. Vereinfacht gesagt: Die Entwicklung geht von einer Detailsteuerung hin zu einer stärkeren Input-/Output-orientierten Steuerung. **Es findet ein Wandel in der Rolle des Staates statt.**
- Es gibt *viele neue Akteure* im Hochschulsystem. Neben dem Staat und der akademischen Profession kommen z. B. Hochschulräte, Evaluations- und Akkreditierungseinrichtungen, Forschungsfördereinrichtungen, Stiftungen hinzu.
- Festzustellen ist eine *zunehmende Europäisierung*, die in der Lehre vor allem auf die Bologna-Reformen und in der Forschung auf die EU-Forschungsrahmenprogramme zurückzuführen ist.
- Staatenübergreifend zeigt sich eine Stärkung des Wettbewerbs (insbesondere zwischen Hochschulen): Wettbewerb ist ein Prinzip, das die Wissenschaft von Anbeginn an begleitet hat, aber Wettbewerb als Steuerungsprinzip zwischen Universitäten und im Hochschulsystem insgesamt ist in westeuropäischen Ländern eine neuere Entwicklung; in den USA ist diese Tendenz schon länger zu beobachten.

---

<sup>3</sup> Vgl. Hochschulgovernance in Deutschland (2015). Hrsg. v. Pia Bungarten/Marei John-Ohnesorg. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Abbildung 1: Governance-Modi und -Mechanismen



Wie verändert sich der Steuerungsmodus des Staates nach den Zielen des New Public Management (NPM)-Modells?

Die staatliche Regulierung soll zurückgehen und die akademische Selbstorganisation (Senate, Fachbereichsräte usw.) an Bedeutung verlieren. Wichtiger werden soll die Steuerung durch externe Stakeholder (Hochschulräte, Akkreditierungsagenturen), die administrative Selbststeuerung (Führung, Management) sowie der Wettbewerb als Steuerungsprinzip insgesamt. Diese Typologie spiegelt sich in unterschiedlichen Ländern mit ganz unterschiedlichen Facetten, auch wenn die Realität nicht so einfach bzw. eindeutig ist, wie solche Typologien suggerieren.

Auch in Deutschland zeigt sich kein eindeutiges Bild. So ergab zum Beispiel eine Untersuchung zur Hochschulsteuerung im föderalen System am Beispiel der Hochschulräte,<sup>4</sup> dass es in Bezug auf die (Personal- und

<sup>4</sup> Studie von Otto Hüther 2010.



Sach-)Kompetenzen von Hochschulräten zwischen den Bundesländern sehr große Unterschiede gibt.<sup>5</sup>

## Hochschule als Organisation

Die plakative Zuspitzung auf ein traditionelles und ein neues Bild der „Hochschule als Organisation“ ist zwar etwas schematisch, erlaubt aber das Aufzeigen wichtiger Unterschiede bzw. Veränderungen.

### **Traditionelles Bild: Universitäten als vorwettbewerbliche Akteure.**

Im traditionellen Bild sind Hochschulen zunächst einmal keine Wettbewerbsakteure. In der organisationsbezogenen Hochschulforschung gibt es unterschiedliche Ansätze, die genau diesen Punkt herausarbeiten. Nach Karl Weicks Konzept sind die einzelnen Einheiten innerhalb einer Universität (die Fachbereiche) nur „lose gekoppelt“ (Weick 1976). Der Ansatz der „organisierten Anarchien“ (Cohen/March/Olsen 1972) bezieht sich vor allem auf die Offenheit der Entscheidungsprozesse und der Partizipation sowie auf die Unklarheit der Entscheidungsinstanzen und der Entscheidungswege in Universitäten. Man spricht auch von einer Expertenorganisation Hochschule, die von Expert\_innen – vor allem von Professor\_innen als wissenschaftliche Expert\_innen für Forschung und Lehre – gesteuert wird (Mintzberg 1979). Christine Musselin hat diese Arbeiten noch einmal unter dem Begriff „Universität als spezifische Organisation“ zusammengefasst (Musselin 2007) und im Hinblick auf französische Universitäten darauf hingewiesen, dass bis vor zehn Jahren noch keiner in Betracht gezogen hat, eine Universität als Einheit zu betrachten, in der die einzelnen Elemente durch eine Leitung stark integriert werden.

Die Hochschule im traditionellen Bild ist durch folgende Aspekte gekennzeichnet:

- Keine eigenständige Steuerung auf Ebene der Gesamtorganisation („Hochschulautonomie“) zwischen Staat und akademischer Selbstorganisation

---

5 Analysiert wurden in dieser Studie: Ziel- und Leistungsvereinbarungen; Struktur- und Entwicklungsplan; Budgetverteilung und Kriterien; Einrichtung, Änderung, Schließung von Fakultäten; Einrichtung, Änderung, Schließung von Studiengängen; Verabschiedung und Änderung der Grundordnung; Besetzung des Hochschulrates; Wahl- und Abwahl Hochschulleitung, Vizepräsidenten, Kanzler, Dekane (Rechtsstand 2012, angelehnt an Hüther 2010).

- Starke dezentrale Ebenen (Fachbereiche, Institute) und starke Mitarbeiter\_innen (v. a. Professor\_innen)
- Professorale Steuerung (Rektor\_innen, Dekan\_innen)
- Hohe Außenorientierung der Wissenschaftler\_innen (auf individueller Ebene auch starke Wettbewerbsorientierung im Unterschied zur Organisation), geringe interne Karriere- und Sanktionsmöglichkeiten

**Aktuelles Bild: Universitäten als Wettbewerbsakteure.** Untersuchungen zeigen immer wieder, dass die Prinzipien von „loser Kopplung“ und „organisierter Anarchie“ nach wie vor relevant sind. Doch taucht verstärkt ein Bild der Hochschule als einheitlicher Akteur auf, der im Wettbewerb mit anderen Hochschulen steht.

Dieses neue Bild ist durch folgende Aspekte gekennzeichnet:

- Standardisierte Leistungsmessung und standardisierter Vergleich (vs. Black Box der Expertenorganisation)
- Zurechenbarkeit von Leistungen auf die Gesamtorganisation (vs. lose Kopplung und individuelle Reputationszurechnung im Wissenschaftssystem)
- Individuelle Organisationsidentität (vs. Universität als Institution (Helmut Schelsky, Karl Jaspers, Peter Glotz etc.), Stichwort: Leitbild, Profil)
- Hierarchische Entscheidungsstrukturen (vs. selbstorganisierte Professionsorganisation)
- Offenheit gegenüber externer Beratung (vs. kirchenartiger Charakter)
- Elaboration, Expansion und Differenzierung von formalen Strukturen (vs. schlanke Organisationsstrukturen), etwa Controlling, Forschungs- und Lehrmanagement, Marketing
- Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements

**Nicht intendierte Effekte der Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure.** Zuletzt will ich noch auf einen Punkt näher eingehen. Vielleicht geht es bei den feststellbaren Veränderungen gar nicht so sehr um die Unterscheidung von Staat und Hochschulautonomie.

Die Unterschiede zwischen externen Anreizen und interner Steuerung erscheinen mir gar nicht so stark. Vielmehr ist festzustellen, dass die staatliche Steuerung und die Autonomisierung der Hochschulen in einer Verstärkung des Wettbewerbsparadigmas bzw. einer wettbewerblichen Steuerung in gewisser Weise konvergieren.

**Die zunehmende Wettbewerbsorientierung führt zu einer Dynamisierung des Systems, aber auch zu zahlreichen nichtintendierten Effekten.**

Die zunehmende Wettbewerbsorientierung hat sehr viele Vorteile: So zeigt sich eine Dynamisierung des Systems. Neue Themen kommen so schneller ins System hinein. Aber es gibt auch zunehmend nichtintendierte Effekte, die in Deutschland, aber verstärkt auch in anderen Ländern, zu finden sind. Daran knüpft sich eine Reihe von Fragen.

- Leistungsmessung und -vergleich: Besteht die *Gefahr einer Bürokratisierung* von universitären Prozessen und Strukturen? Die Universitäten müssen zunehmend mehr Aufgaben erfüllen und Ziele erreichen (z. B. Diversity, Frauenförderung, Internationalisierung, Nachwuchsförderung), was dazu führt, dass zahlreiche unterschiedliche Prozesse gemessen und verglichen werden müssen. Wie weit kann und will man gehen, um diese Aspekte genau zu erfassen?
- Lehre und Profilbildung: Führt die wettbewerbliche Profilbildung in der Lehre zu einem *Fächerverlust*? Werden Fächer in der Breite (*universitas*, Einheit des Wissens) noch abgebildet, wenn einzelne Hochschulen sich immer mehr im Rahmen des Wettbewerbs profilieren sollen?
- Stärkung wissenschaftlicher Eliten und Wachstum von Forschungseinheiten: Ergeben sich *kritische Auswirkungen auf Kreativität und Innovation* in der Forschung? Es gibt Belege dafür, dass durch eine Wettbewerbssteuerung (Exzellenzinitiative in Deutschland, REF in Großbritannien) wissenschaftliche Eliten gestärkt werden (Richard Münch für Deutschland, Ben Martin und Richard Whitley für Großbritannien), was sich kritisch auf Kreativität und Innovation auswirken könnte. Zudem setzen viele Wettbewerbe (z. B. Clusterwettbewerbe in der Exzellenzinitiative, Bildung von Netzwerken) auf Wachstum und große Forschungseinheiten. Untersuchungen in den Naturwissenschaften zeigen jedoch, dass große Durchbrüche eher von Kleinenheiten der Forschung hervorgebracht werden und nicht von großen Netzwerken (J. Rogers Hollingsworth, Thomas Heinze).
- Verstärkung der dritten akademischen Mission: Entsteht daraus ein *kritischer Effekt durch die Schaffung sehr vieler Formalstrukturen* (Transferstellen, Gründerzentren, usw.)? Einzelne Studien zeigen, dass enge Beziehungen zwischen Universitäten und Wirtschaft nicht über spezielle Formalstrukturen hergestellt werden, sondern über personale Kontakte. Auch Patente der Hochschulen werden nicht unbedingt gestärkt. Nach Untersuchungen in Deutschland zur Abschaffung des Hochschullehrerprivilegs liegen die Nutzungsrechte bei an

Hochschulen durchgeführten Forschungen jetzt bei der Hochschule, was aber nicht – wie erhofft – zu einem Anstieg von Patenten geführt hat, sondern eher zu einem Rückgang, weil Industrievertreter\_innen und Hochschulvertreter\_innen sich daraus zurückgezogen haben. Die Entwicklung kann somit zu einer Schwächung der Beziehung zwischen Universitäten und Wirtschaft führen. Ebenso wird in der Literatur oft thematisiert, dass möglicherweise eine zu enge Anbindung der Hochschulen an die Industrie zu einer Schwächung der Grundlagenforschung führt, die im Prinzip das Kerngeschäft der Universität ist, auch im Hinblick auf industrielle Innovationsprozesse.

- Akademische Profession: Hat die neue Steuerung *negative Auswirkungen auf die akademische Profession?* In Großbritannien und den Niederlanden – den Vorreiterländern des *New Public Management* (NPM) –, aber auch in Deutschland wird über diese Frage innerhalb der akademischen Profession kritisch diskutiert. Große internationale Befragungen, an denen das INCHER-Kassel beteiligt war, haben gezeigt, dass die Arbeitszufriedenheit der Wissenschaftler\_innen in diesen Ländern in den letzten zehn Jahren abgenommen hat. Es wird tendenziell beklagt, dass die Kernaufgaben des Akademischen unter der neuen Steuerung nicht mehr angemessen erfüllt werden können. Protestbewegungen in Großbritannien und den Niederlanden, etwa das *British Council for Defence of Academic Freedom*, mobilisieren unter den Hochschullehrenden stark gegen NPM und Wettbewerbssteuerung, in den Niederlanden wird im *Academic Manifesto* die ‚Belagerung‘ der Hochschule durch fach- und systemfremde Imperative kritisiert. Mittlerweile gibt es auch im akademischen Kernbereich eine steigende Unzufriedenheit mit der neuen (NPM-)Steuerung, die in Deutschland durch den grundgesetzlichen Schutz von Forschung und Lehre allerdings etwas abgefedert wird.

**Die Arbeitszufriedenheit der Wissenschaftler\_innen hat in den letzten zehn Jahren abgenommen.**



# UNIVERSITÄTEN ZWISCHEN STAATLICHER DETAIL- UND KONTEXTSTEUERUNG

**Dr. Angela Borgwardt** wissenschaftliche Publizistin

## Wirkungen der neuen Steuerungsinstrumente aus Sicht der Leitungspersonen an Universitäten

Das Thema Hochschulgovernance betrifft nicht nur die Steuerung innerhalb der Organisation Hochschule, sondern auch die Steuerung der Hochschulen durch den Staat. In den letzten Jahren ist in Deutschland eine Entwicklung hin zu mehr Hochschulautonomie und ein Wandel von der Detail- zur Kontextsteuerung durch die Länder festzustellen. Prof. Dr. Jörg Bogumil von der Fakultät für Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum beschäftigte sich mit der Frage, wo sich Deutschland auf dem Weg von der Detail- zur Kontextsteuerung befindet. Zunächst erläuterte er das Konzept der Kontextsteuerung, das mit der Einführung von Instrumenten des New Public Managements (NPM) in Hochschulen verbunden ist.

**NPM in Universitäten.** NPM in Universitäten setzt auf Kontextsteuerung: Anstatt über Prozesse und Strukturen wird stärker über Ergebnisse und Anreize gesteuert. Der Vorteil der Kontextsteuerung liegt nach Bogumil in der stärkeren Berücksichtigung der Autonomie dezentraler Einrichtungen, was eine bessere Steuerung befördere. NPM funktioniert aber vor allem in der Theorie gut, nur manchmal in der Praxis. Bisher zeigen sich nach Bogumil zwei grundlegende Probleme:

**1.** Die grundsätzlichen Möglichkeiten der Ergebnis- und Anreizsteuerung divergieren zwischen Aufgabenfeldern. Für ihr Funktionieren ist somit entscheidend, um welches Aufgabenfeld es sich handelt.

**2.** Die neuen Steuerungsinstrumente sind zwar gut gemeint, werden in der Praxis aber mitunter

**Die Steuerungsinstrumente sind zwar gut gemeint, werden in der Praxis aber mitunter „pervertiert“.**

„pervertiert“ und – genau umgekehrt wie gewollt – zur Detailsteuerung genutzt.

Darüber hinaus benannte Bogumil zwei spezifische Probleme des NPM in Universitäten:

**1.** Die „Performance“ wissenschaftlicher Tätigkeit ist nur schwer messbar; die Menge der Drittmittel oder Veröffentlichungen in bestimmten Journals bilden immer nur Teilaspekte ab.

**2.** Extrinsische Anreizstrukturen können bei Übersteuerung die intrinsische Motivation verringern. Die wissenschaftliche Freiheit kollidiert mit einer überzogenen Ziel-/ Indikatorensteuerung.

**Konzentration auf drei neue Instrumente.** Bogumil betrachtete drei Instrumente genauer (Zielvereinbarungen, LOM und W-Besoldung) unter folgenden Fragestellungen:

- Wie wirken die neuen Steuerungsinstrumente aus Sicht unterschiedlicher Hochschulakteure auf verschiedene Aspekte der Performanz im deutschen Universitätssystem?
- Verändern sich die Wirkungen im Zeitverlauf zwischen 2010 und 2014?

**Die Euphorie über neue Steuerungsmodelle nimmt ab.** Bogumil merkte an, dass die dargestellten Sichtweisen zwar subjektiv seien, aber real existierten und damit ihre Wirkungen im Hochschulsystem entfalteten. Als zentrales Ergebnis seiner Studien sei festzustellen: „Die Euphorie über neue Steuerungsmodelle nimmt ab. Das ist die zentrale Message.“

**Datengrundlage und Methode.** Die Datengrundlage für Bogumils Ausführungen bildeten die Ergebnisse von zwei Forschungsprojekten: „Neue Steuerung von Universitäten – Evaluierung von Governance-Reformen des deutschen Universitätssystems (2009-2012)<sup>6</sup> und „Wirkungen neuer

---

6 Das Forschungsprojekt wurde von Juni 2009 bis Mai 2012 von einer interdisziplinären Forschergruppe unter der Leitung von Prof. Jörg Bogumil, Prof. Rolf G. Heinze, Prof. Martin Burgi und Dr. Manfred Wannöfel an der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt. Die Ergebnisse wurden veröffentlicht in: Bogumil, Jörg/Burgi, Martin/Heinze, Rolf G./Gerber, Sascha/Gräf, Ilse-Dore/Jochheim, Linda/Schickentanz, Maren/Wannöfel, Manfred (2013): Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente, Berlin: edition sigma.

Steuerung auf die Aktivitätsstruktur von Universitäten“<sup>7</sup>. Bei den umfassenden quantitativen Befragungen 2010 und 2014 in allen deutschen Universitäten wurden Rektor\_innen, Kanzler\_innen und Dekan\_innen (jeweils Vollerhebungen) sowie Professor\_innen und Hochschulräte (Teilerhebung) nach dem Umsetzungsstand und den Performanzwirkungen von neuen Steuerungsinstrumenten befragt. In beiden Projekten kamen qualitative Experteninterviews hinzu, wobei die qualitative Sichtweise in der zweiten Befragungsphase verstärkt wurde.<sup>8</sup> Während 2010 gute Rücklaufquoten realisiert werden konnten, waren sie 2014 deutlich zurückgegangen. Daran könne man schon ablesen, dass die Euphorie nachgelassen hat, so Bogumil.

**Zielvereinbarungen zwischen Land und Universitäten.** Die Zielvereinbarungen zwischen Land und Universitäten haben sich nach Bogumil auf verschiedene Weise ausgewirkt: Die Mittelverteilung zwischen den Hochschulen wurde transparenter, die Anreize zur Stärkung der Forschung und zur Qualitätssteigerung in der Lehre sind gestiegen, die Drittmittelinwerbungen haben zugenommen. 2010 waren Kanzler\_innen und Rektor\_innen der Meinung, die Zielvereinbarungen wirken eher positiv. Insbesondere die Kanzler\_innen haben ihre Meinung zu diesem Punkt aber in den letzten vier Jahren revidiert und bewerten die Wirkungen von Zielvereinbarungen nun tendenziell negativ.

**Fokus Bundesländer.** Stärken Zielvereinbarungen zwischen Land und Universitäten die Leistungsorientierung in der Forschung? Zu diesem Thema wurden Rektor\_innen und Kanzler\_innen befragt. Betrachtet man die verschiedenen Bundesländer, ergibt sich hier kein klares Bild. Durchgängig zeigt sich hier eine große Varianz. Dies führt Bogumil darauf zurück, dass die Zielvereinbarungen in jedem Bundesland unterschiedlich gehandhabt werden. Diese Unterschiedlichkeit finde man bei vielen Items, etwa auch bei der Frage, ob Zielvereinbarungen zur Qualitätssteigerung in der Lehre beitragen. Bei der bundesländervergleichenden Auswertung sei zudem interessant, dass kein systematischer Zusammenhang zwischen den rechtlichen Rahmenbedingungen, den Hochschulverfassungen und der Bewertung der Leistungsindikatoren festgestellt werden konnte.

---

7 Das Forschungsprojekt wurde unter der Leitung von Prof. Jörg Bogumil und Prof. Rolf G. Heinze an der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung von August 2012 bis Juli 2015 gefördert.

8 Vgl. dazu auch Bogumil, Jörg/Jochheim, Linda/Gerber, Sascha (2015): Universitäten zwischen Detail- und Kontextsteuerung: Wirkungen von Zielvereinbarungen und Finanzierungsformeln im Zeitvergleich. In: Hochschulgovernance in Deutschland. Hrsg. v. Pia Bungarten/Marei John-Ohnesorg. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.

**Universitätsinterne Zielvereinbarungen.** Rektor\_innen, Kanzler\_innen, Dekan\_innen und Professor\_innen beurteilen universitätsinterne Zielvereinbarungen insgesamt positiver als Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschulen. Bei vielen Items sehen Rektor\_innen und Kanzler\_innen dieses Instrument positiver als die Dekan\_innen. Die Professor\_innen sind am skeptischsten. Eine deutliche Veränderung zwischen 2010 und 2014 zeigt sich bei den Kanzler\_innen, die die Wirkungen dieses Instruments tendenziell skeptischer beurteilen.

**Leistungsorientierte Mittelverteilung (LOM) durch das Land.** Rektor\_innen und Kanzler\_innen stellten 2010 positive Wirkungen der LOM fest. Vier Jahre später sind die Rektor\_innen deutlich skeptischer geworden, besonders eklatant in Nordrhein-Westfalen. Ein wichtiger Grund liegt nach Bogumil darin, dass die neue Landesregierung in NRW nach ihrem Amtsantritt keinen klaren Kurs verfolgte: „Wenn ein Instrument

**Wenn ein Steuerungsinstrument Wirkungen entfalten soll, darf man es nicht dauernd ändern.**

wie die LOM Wirkungen entfalten soll, darf man es nicht dauernd ändern oder aussetzen. Unabhängig davon, ob die Veränderungen sinnvoll sind – es führt dazu, dass die Steuerungswirkung nicht mehr funktioniert.“

**Universitätsinterne LOM.** Auch bei der universitätsinternen leistungsorientierten Mittelverteilung, die in der Regel zwischen Fachbereichen und Rektorat stattfindet und weniger in den Fakultäten selber, ist zunächst ein eher positives Bild festzustellen. Die Rektor\_innen wurden aber in den letzten vier Jahren deutlich skeptischer, was die Wirksamkeit dieses Instruments betrifft.

**W-Besoldung<sup>9</sup>.** Die Wirkung der W-Besoldung wird aus der Sicht der Kanzler\_innen im Zeitverlauf eher stabil positiv gesehen. Die Dekan\_innen und Professor\_innen sind außerordentlich skeptisch und sagen, dass die intendierten Wirkungen nicht erreicht werden. In qualitativen Interviews wird diese

**Anreizsysteme funktionieren nur dann, wenn wirkliche Anreize für die Zielgruppe geschaffen werden.**

Einschätzung noch verstärkt. Dies kann nach Bogumil damit erklärt werden, dass aufgrund des Bundesverfassungsgerichtsurteils von 2012 die Sätze angepasst werden mussten, wodurch der Wettbewerbseffekt praktisch wegnivelliert wurde: Die Grundgehälter aller Professor\_innen wurden erhöht, die Leistungsbezüge gekappt. Diese Angleichung habe sich katastrophal ausgewirkt und

---

<sup>9</sup> Die Ausführungen beziehen sich auf Ergebnisse der Dissertation von Linda Jochein.

den Sinn der W-Besoldung infrage gestellt. Dennoch ist die Gesamteinschätzung insgesamt auch 2014 noch positiv.

Bogumil betonte, dass Anreizsysteme nur dann funktionieren, wenn auch wirkliche Anreize für die Zielgruppe geschaffen werden: „Hier ist eine Problematik: Im Kern kann man Professor\_innen nicht mit materiellen Anreizen steuern, jedenfalls nicht mit den kleinen, die hier im Spiel sind. Vielmehr ist die intrinsische Motivation wichtig.“

**Steigende Bürokratisierung.** Die Implementierung der neuen Instrumente habe den Verwaltungsaufwand in den Universitäten und Fakultäten deutlich erhöht, so Bogumil: „Die Bürokratie ist sehr stark gestiegen, weil Controllinginstrumente nicht schlank eingesetzt werden.“ Zielvereinbarungen des Landes mit den Hochschulen, aber auch der Hochschulleitungen mit den Fakultäten würden manchmal bis zu dreißig Seiten umfassen und ähnelten Besinnungsaufsätzen. Bei diesem Umfang sei es wenig wahrscheinlich, dass später noch einmal geprüft wird, ob die abgeschlossenen Vereinbarungen auch wirklich eingehalten worden sind. „Hinzu komme ein „unendliches Berichtswesen“, so dass der Professorenjob inzwischen zu 60 Prozent aus Evaluation, Gutachten schreiben etc. besteht und nur noch wenig Zeit für Forschung bleibt. Ursprünglich habe man sich von den neuen Instrumenten erhofft, dass die Universitäten autonomer werden und anhand von wenigen Maßzahlen zielgenaue Informationen über Leistungen abgebildet werden. In der Realität passiere aber das genaue Gegenteil. Die steigende Bürokratisierung sei der schwierigste Punkt bei der Implementation der neuen Steuerungsinstrumente, da sie sehr viel Unmut in den Hochschulen hervorrufe. Hier müsse unbedingt gegengesteuert werden, meinte Bogumil.

**Unterschiede im Zeitverlauf.** In den letzten Jahren zeigten sich laut Bogumil eine formale Veränderung von Governancessstrukturen sowie eine deutliche Stärkung des Wettbewerbsmechanismus und der Universitätsleitung. Welche Unterschiede der Bewertung werden im Zeitverlauf deutlich?

- Die Performanzwirkungen der neuen Steuerungsinstrumente werden manchmal ganz gut bewertet, 2014 aber deutlich schwächer als 2010, insbesondere Zielvereinbarungen und LOM.
- Die Anreizwirkung der W-Besoldung wird bei beiden Befragungen eher schwach beurteilt.

- Tendenziell stehen den positiven Effekten der neuen Instrumente auf die Leistungen in Forschung und Lehre erhebliche Transaktionskosten gegenüber.

**Mangelnde Wirksamkeit der Instrumente.** Bogumil benannte mögliche Gründe, warum die Instrumente zunehmend als wenig wirksam eingeschätzt werden:

- Die Instrumente werden in der gelebten Realität deutlich abgemildert.
- Die Instrumente sind in der Ausgestaltung weit weniger ressourcenwirksam als ursprünglich erwartet und stellen keinen wirksamen Anreiz dar.
- Die Kriterien sind nicht im engeren Sinne leistungsorientiert und schwer messbar.
- Es gibt immer wieder Diskussionen über mögliche Veränderungen, die Kriterien werden verändert.
- Die Instrumente werden falsch eingesetzt (z. B. zu lange Zielvereinbarungen, ausuferndes Berichtswesen).

**Hohe Varianz bei der Umsetzung der Reformen.** Nach Bogumil zeigt sich bei der Umsetzung der Reformen eine hohe Varianz. Die Umsetzung sei stark akteursabhängig und durch die jeweilige Finanzsituation der Universitäten bzw. des Landes geprägt. Dagegen erklärten die

**Die Umsetzung ist stark akteursabhängig und durch die jeweilige Finanzsituation des Landes geprägt.**

Landeshochschulgesetze und Fachkulturen keine Performanzunterschiede. Insgesamt zeigten sich zunehmend Grenzen einer Anreizsteuerung durch mehr Wettbewerb im Wissenschaftssystem: „Das heißt nicht, dass wir das nicht machen sollen, aber wir müssen es bewusster und schlanker machen“, sagte Bogumil.

## Starke Partizipation der Hochschulen — das Beispiel Baden-Württemberg

**Abkehr vom Leitbild der unternehmerischen Hochschule.** Die Ziele des Landeshochschulgesetzes (LHG) in Baden-Württemberg, das von der grün-roten Landesregierung beschlossen wurde, erläuterte Dr. Simone Schwanitz, Amtschefin des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst. Die Landesregierung habe das Hochschulrecht grundlegend reformieren und dabei eng mit den Hochschulen zusammenarbeiten wollen. Das Leitmotiv „Verantwortung und Vertrauen“ sei in vielen verschiedenen Elementen implementiert worden, u.a. auch im neuen LHG, das seit April 2014 in Kraft ist. „Ein wesentliches Element war, dass wir das Leitbild der ‚unternehmerischen Hochschule‘ zurückgenommen haben“, sagte Schwanitz. Die Regierung sei der Ansicht gewesen, dass Hochschulen keine Unternehmen seien und die dazugehörige Nomenklatur, z. B. von Aufsichtsräten und Vorständen zu sprechen, nicht mit der Institution Hochschule zusammengepasst hat. „Beim Wettbewerblichen muss man aufpassen, dass man nicht übersteuert“, meinte Schwanitz. Dies sei jedoch in Baden-Württemberg vor der Gesetzesänderung der Fall gewesen. Das wettbewerbliche Element sei dort richtig, wo es um die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit gehe. Es habe aber seine Grenzen, wenn Hochschulen nicht mehr gut miteinander kooperierten.

**Das Leitmotiv lautet  
„Verantwortung und  
Vertrauen“.**

### LANDESHOCHSCHULGESETZ IN BADEN-WÜRTTEMBERG

Am 27. März 2014 hat der Landtag in Baden-Württemberg unter grün-roter Landesregierung ein neues Hochschulrecht beschlossen. Das neue Landeshochschulgesetz (LHG) will den Hochschulen die notwendigen Freiräume geben, „um innovativ und kreativ sein zu können“. Erklärtes Ziel ist es, die Wissenschaftsfreiheit und Autonomie der Hochschulen zu stärken sowie mehr Transparenz und Beteiligungsmöglichkeiten der Hochschulmitglieder sicherzustellen.

Das neue LHG ist im Dialog mit den Beteiligten entstanden. Der Kern des Gesetzes, die Weiterentwicklung der Leitungsstrukturen, wurde vom Wissenschaftsministerium in Gesprächen mit Hochschulen,

Studierenden und Hochschulräten beraten. Zum Thema Qualitätssicherung im Promotionsverfahren wurde eine Online-Beteiligung durchgeführt, die Maßnahmen für den wissenschaftlichen Nachwuchs wurden in einer Arbeitsgruppe mit Hochschulen und Mittelbauvertreter\_innen entwickelt. Die öffentliche Anhörung erbrachte rund fünfzig substantielle Änderungen.

Zentrale Inhalte des neuen Landeshochschulgesetzes:

- *Die Verantwortlichkeiten von Rektorat, Hochschulrat und Senat* sollen gestärkt und klar abgegrenzt werden. Senat und Hochschulrat wählen die Rektor\_innen künftig in gemeinsamer Sitzung, der Senat als Organ der akademischen Selbstbestimmung erhält neue Rechte. Der Hochschulrat trägt Verantwortung für die strategische Entwicklung der Hochschulen und bildet eine Brücke in die Gesellschaft.
- Künftig können *fakultätsübergreifende Zentren für Forschung und Lehre* eingerichtet werden. Damit soll die Zusammenarbeit gestärkt und eine zeitgemäße Organisationsform für Einrichtungen wie Graduate Schools oder Exzellenzcluster geboten werden, die fakultätsübergreifend in Forschung und Lehre tätig sind. Bisher waren solche Zentren nur für die Forschung möglich.
- Die *Zusammenarbeit von Hochschulen und Forschungseinrichtungen* wird durch die Möglichkeit erleichtert, sich künftig zu rechtsfähigen Verbänden zusammenschließen zu können, beispielsweise um gemeinsame Rechenzentren zu betreiben. Bisher musste hierzu das Privatrecht bemüht werden.
- Die *Karrierewege zur Professur* sollen attraktiver werden. Die Juniorprofessur mit Tenure Track, also die Perspektive für bewährte Nachwuchswissenschaftler\_innen auf die Übernahme einer Dauerstelle, soll weiterentwickelt werden.
- Die hohe *Qualität von Promotionen* soll gesichert werden. Dafür hat das Wissenschaftsministerium gemeinsam mit Rektor\_innen ein Maßnahmenbündel entwickelt, zu dem z. B. verpflichtend individuelle Promotionsvereinbarungen über das Promotionsprojekt und seine Betreuung zwischen Doktorand\_innen und ihren Betreuer\_innen gehören. Auch werden Ombudspersonen als Ansprechpartner für Doktorand\_innen eingeführt. Durch neue Konvente erhalten Doktorand\_innen eine Stimme.

- Um hervorragenden Absolvent\_innen der Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAWen) den Zugang zur Promotion zu erleichtern, werden die *Kooperationen zwischen Universitäten und HAWen* gestärkt. Zusätzlich wird es durch eine Experimentierklausel künftig möglich sein, dass Zusammenschlüsse von Hochschulen zeitlich und thematisch begrenzt das Promotionsrecht erhalten können.
- Der Wegfall von *Zwischenprüfungen und verbindlichen Orientierungsprüfungen* reduziert den Prüfungsaufwand und Prüfungsdruck und es soll leichter werden, Studiengänge in der vorgesehenen Zeit zu absolvieren.
- Der *Zugang zur Hochschule* wird erleichtert. Mit dem „weiterbildenden Bachelor“ wird ein spezielles berufsbegleitendes Studium für Berufstätige ermöglicht.
- Die *Chancengleichheit* von Frauen und Männern wird gestärkt, indem Gleichstellungsbeauftragte ein Stimmrecht in Berufungskommissionen erhalten.
- Das Gesetz stellt mehr *Transparenz* her. Der Senat erhält Auskunftsrechte darüber, worüber mit welchen Drittmitteln an den Hochschulen geforscht wird. Dabei werden die Interessen der Drittmittelgeber und Forscher\_innen gewahrt.
- Das Gesetz stärkt *Open Access*, also den Gedanken, dass die Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung möglichst frei zugänglich sein sollten. Hochschulen sollen ihre Wissenschaftler\_innen dabei unterstützen, ihr Recht auf nicht kommerzielle Zweitveröffentlichung nach Ablauf einer Jahresfrist wahrnehmen zu können.
- An zahlreichen Stellen zielt das Gesetz auf mehr *Autonomie der Hochschulen*, um ihre Handlungsfähigkeit zu stärken.

Neben der Novelle des Landeshochschulgesetzes erfolgten durch das dritte Hochschulrechtsänderungsgesetz Änderungen und Neuregelungen in zahlreichen weiteren Landesgesetzen (Landesbeamtengesetz, Landesbesoldungsgesetz, Studentenwerksgesetz, Hochschulzulassungsgesetz, Chancengleichheitsgesetz, Universitätsklinikagesetz u.v.m.).

*Quelle:* Website des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, <https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/hochschulen-studium/landeshochschulgesetz/> (02.10.2015).

**Stärkung der Kooperationsfähigkeit und Autonomie der Hochschulen.** Vor diesem Hintergrund habe die Landesregierung großen Wert darauf gelegt, die Kooperationsfähigkeit der Hochschulen untereinander zu stärken. Das Wettbewerbliche soll sich nun nicht mehr vorrangig auf ein Gegeneinander der Hochschulen richten, sondern auf das Einwerben von Drittmitteln. Schwanitz benannte wichtige Punkte im neuen LHG: Das Gesetz stärke den Senat, zugleich sei die Zusammenarbeit zwischen Rektorat, Senat und Hochschulrat neu justiert worden. Im neuen LHG hätten die Hochschulen weiterhin einen hohen Grad an Autonomie, die Detailsteuerung des Landes sei jedoch deutlich zurückgenommen worden. Die Hochschulen können jetzt praktische Fragen selbst entscheiden, z. B. die Zahl der Vizerektor\_innen oder der Mitglieder des Senates. „Da haben wir mehr Freiheit gegeben, und wir haben auch eine Reihe von Erprobungsmöglichkeiten und Regelausnahmeverhältnisse eingebaut“, sagte Schwanitz. So soll sich der Hochschulrat in Baden-Württemberg zwar künftig aus externen Mitgliedern zusammensetzen, um seine Kontroll- und Beratungsfunktionen gegenüber Rektorat und Senat ausüben zu können. Doch sei es auch möglich, dass Hochschulen davon abweichen und Hochschulräte wie bisher mit internen und externen Mitgliedern besetzen.

**Rahmenbedingungen im LHG und starke Partizipation der Hochschulen.** Das LHG in Baden-Württemberg legt die Rahmenbedingungen fest und zielt nicht auf die Steuerung konkreter, projektbezogener Maßnahmen. Steuerungsinstrumente wie Zielvereinbarungen oder indikatorengestützte Mittelvergabe sind aus Schwanitz' Sicht nicht adäquat bzw. zu wenig effektiv und werden deshalb von den Hochschulen kaum umgesetzt. Die besten Erfahrungen habe das Ministerium gemacht, wenn es sehr partizipativ vorgeht und gemeinsam mit den Rektorenkonferenzen Projekte anstößt. Diese Art der Zusammenarbeit habe auch die Entwicklung des neuen LHG begleitet. Eine Aufgabe sei z.B. gewesen, die Qualitätssicherung von Promotionsverfahren sicherzustellen. Daraufhin führte das Ministerium mit allen promotionsführenden Hochschulen Beratungen durch. Anschließend wurden zu diesem Thema gemeinsam Leitideen verabschiedet, die ins LHG übernommen wurden. Das Resultat sei ein beispielgebendes Qualitätssicherungssystem für Promotionen.

**Hochschulfinanzierungsvertrag und Qualitätsziele.** Das gleiche partizipative Verfahren wurde auch beim Hochschulfinanzierungsvertrag angewendet. Im Ergebnis wurde die Grundfinanzierung der Hochschulen gestärkt, die von 2015 bis 2020 jährlich um durchschnittlich minde-

stens drei Prozent steigen wird.<sup>10</sup> Damit habe man auch die Autonomie der Hochschulen gestärkt, da diese finanziell untermauert werde, so Schwanitz. Baden-Württemberg setze damit bundesweit als erstes Land die Empfehlungen des Wissenschaftsrats von 2013 um. „Die Hochschulen bekommen eine verlässliche Grundfinanzierung, ein Großteil der Programmfinanzierung wurde abgeschafft und in die Grundfinanzierung überführt. Darüber hinaus haben sich die Hochschulen und das Land auf Qualitätsziele verständigt, die wir jetzt gemeinsam angehen müssen“, sagte Schwanitz.

## Mehr Demokratie, Transparenz und Verantwortung als Ziel — das Beispiel Nordrhein-Westfalen

**„Hochschulfreiheitsgesetz“ als Ausgangspunkt.** In Nordrhein-Westfalen wurde 2006 unter der CDU/FDP-Regierung das „Hochschulfreiheitsgesetz“ beschlossen, das den Universitäten hohe Autonomie in Bezug auf Finanzen, Personal und Studienangelegenheiten gab. Die Detailsteuerung des Landes war damit beendet. Das Ministerium hatte z. B. alle Berufungsverfahren an die Universitäten abgegeben und machte auch keine Bestimmung von Fächern mehr. Die Haushalte wurden den Hochschulen global zugewiesen, die selbstständig über die Verwendung der Mittel entscheiden konnten. Nach dem Regierungswechsel 2010 steuerte das rot-grüne Kabinett gegen und verabschiedete nach kontroversen, auch öffentlichen Diskussionen das „Hochschulzukunftsgesetz“. Dr. Dietmar Möhler, Abteilungsleiter Hochschulen und Planung/Hochschulmedizin im Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung in Nordrhein-Westfalen, machte deutlich, welche Probleme mit dem vorherigen Hochschulfreiheitsgesetz verbunden waren.

**Mangelnde Kooperation der Hochschulen.** Nicht alle Hochschulen wären gleichermaßen in der Lage gewesen, mit der hohen Autonomie und der damit verbundenen Verantwortung umzugehen. Zudem habe man in den vier Jahren zwischen 2006 und 2010 ähnliche Tendenzen wie in Baden-Württemberg beobachten können: „Die Wettbewerbssituation führte dazu, dass die Hochschulen nicht mehr zusammenarbeiteten“,

---

<sup>10</sup> Vgl. Perspektive 2020. Hochschulfinanzierungsvertrag Baden-Württemberg 2015–2020. Vereinbarung des Landes Baden-Württemberg mit den Hochschulen des Landes Baden-Württemberg vom 9. Januar 2015, [https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/150109\\_Hochschulfinanzierungsvertrag.pdf](https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/150109_Hochschulfinanzierungsvertrag.pdf) (04.10.2015).

sagte Möhler. Dabei sei die Entwicklung der Universitäten nicht nur durch den größeren Wettbewerb über gesetzliche Regelungen, sondern auch durch die Wettbewerbssituation aufgrund der Exzellenzinitiative stark bestimmt worden.

## „HOCHSCHULZUKUNFTSGESETZ“ IN NORDRHEIN-WESTFALEN (HZG NRW)

Das HZG NRW ist am 1. Oktober 2014 in Kraft getreten. Es soll durch einige Neuerungen an den Hochschulen „Freiheit und Verantwortung ins Gleichgewicht“ bringen und verfolgt mit den Änderungen verschiedene Ziele, die im Folgenden dargestellt werden.

**Ziel 1:** Erfolgreiches Studieren einer zunehmend heterogenen Studierendenschaft und Sicherung der Fachkräfte der Zukunft

- Um auf die vielfältigen Lebensumstände von Studierenden einzugehen, etwa aufgrund beruflicher oder familiärer Verpflichtungen, können die Hochschulen nun ein *Studium in Teilzeit* anbieten.
- Die Anwesenheitspflichten bei Lehrveranstaltungen werden bis auf wenige Ausnahmen abgeschafft. Die Hochschulen sollen ergänzende *Online-Lehrangebote* schaffen.
- Um besser auf eine zunehmend heterogene Studierendenschaft eingehen zu können, ist *Diversity Management* nun eine gesetzlich verankerte Aufgabe der Hochschulen.

**Ziel 2:** Mehr Demokratie

- Die *Balance der hochschulinternen Kräfte* wird neu austariert: Die Hochschulleitung ist für die grundsätzliche Ausrichtung und Steuerung verantwortlich und wird durch einen starken Senat begleitet, der künftig an der Wahl der Hochschulleitung beteiligt ist.
- Der Senat setzt sich aus Vertreter\_innen aller Hochschulgruppen zusammen: Professor\_innen, akademische Beschäftigte, Studierende, Personal in Technik und Verwaltung. Die Hochschulen sind künftig verpflichtet, all diesen Gruppen eine *qualifizierte Mitbestimmung* zu gewährleisten – andernfalls gilt automatisch Gruppenparität.

- Der *Hochschulrat* bekommt mehr Gewicht bei der Kontrolle der Wirtschaftsführung. Zukünftig besteht er mehrheitlich aus externen Mitgliedern.
- Bei der Organisation der Studiengänge können nun auch die Studierenden mitbestimmen. Sie sind innerhalb ihrer Fachbereiche künftig Teil der neuen *Studienbeiräte* – und entscheiden dort über Studien- und Prüfungsordnungen mit.

### **Ziel 3:** Mehr öffentliche Verantwortung und Transparenz

- Über die Verwendung von Steuermitteln für die Hochschulen und die Studierendenwerke erhalten das Wissenschaftsministerium und die Öffentlichkeit einen stärkeren Einblick. So soll beispielsweise ein neues Finanzierungsmodell der strategischen Budgetierung entwickelt werden, das *mehr Transparenz* herstellen soll. Die Erstellung und Abgabe der Jahresabschlüsse der Hochschulen wird verbindlicher gemacht. Unternehmensgründungen oder Beteiligungen an Unternehmen durch die Studierendenwerke setzen die Einwilligung des Landes voraus. Die Bezüge der hauptberuflichen Rektoratsmitglieder werden künftig einsehbar sein.
- Für Personal-, Wirtschafts- und Haushaltsangelegenheiten der Hochschulen kann das Ministerium künftig *Rahmenvorgaben* erlassen.
- Ob überregional ausgewogenes Leistungsangebot, Fächervielfalt oder Zahl der Studienplätze: Hochschulen, Wissenschaftsministerium und das Parlament als Vertretung der Bürger\_innen in NRW arbeiten künftig partnerschaftlich an einer gemeinsamen *Landeshochschulentwicklungsplanung*.

### **Ziel 4:** Gesetzliche Verankerung von guter Arbeit an Hochschulen

- Das Wissenschaftsministerium hat mit Vertreter\_innen der Arbeitgeber (Hochschulen) und der Arbeitnehmer (Landespersonalräte) einen Rahmenkodex entwickelt, der die *Beschäftigungsbedingungen* für das Hochschulpersonal in NRW verbessern soll. Fortschritte für die Beschäftigten sollen vor allem in fünf Bereichen erreicht werden:
  - Abbau der befristeten Beschäftigung des wissenschaftlichen Personals
  - Verbesserungen für das unterstützende Personal
  - Familiengerechter Umgang mit Teilzeitbeschäftigung

- Etablierung und Ausbau gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen
- Landesweiter Hochschul-Arbeitsmarkt erleichtert Stellenwechsel
- Das HZG legt konkrete Ziele der *Gleichstellung* fest. So soll der Frauenanteil in der Professorenschaft künftig mindestens genauso hoch sein wie in der Qualifizierungsstufe darunter (sog. Kaskadenmodell). Im Hochschulrat müssen mindestens 40 Prozent der Mitglieder Frauen sein.
- Auch studentische *Hilfskräfte* erhalten zukünftig eine Interessensvertretung.
- Die Personalräte der *Studierendenwerke* können erstmals eine Personalrätekonferenz einrichten.

*Quelle:* Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, <http://www.wissenschaft.nrw.de/hochschule/hochschulrecht/hochschulzukunftsgesetz/> (20.09.2015).

**Rahmenvorgaben des Landes.** Die rot-grüne Regierung habe feststellen müssen, dass sich die Hochschulen und das Land unter dem Hochschulfreiheitsgesetz immer mehr voneinander entfernt hatten. „Verbindende Bänder, die früher über das Ministerium gelaufen sind, waren zerrissen“, so Möhler. Diese Verbindungen habe man nach dem Regierungswechsel auf dem Verhandlungsweg zwar teilweise wieder herstellen können, doch sei dieser Prozess ausgesprochen mühsam gewesen. Möhler erläuterte, dass sich im neuen Gesetz an der Abkehr von der Detailsteuerung grundsätzlich nichts geändert hat. Nur zwei Gebiete, die früher schon staatliche Angelegenheiten waren und 2006 in die komplette Hochschulverantwortung gegeben wurden, seien wieder in die Verantwortung des Staates zurückgeholt und konditioniert worden – aber nicht in dem Maße, dass das Ministerium nun wieder detailsteuern möchte. Das Land wolle nur Rahmenvorgaben im Sinne von generell-abstrakten Regelungen festlegen.

Darüber hinaus habe man mit dem Gesetz dafür sorgen wollen, dass angesichts neuer Herausforderungen auch künftig eine auskömmliche Grundfinanzierung der Hochschulen gesichert ist. Nach den KMK-Prognosen wird die Nachfrage nach Studienplätzen weiterhin hoch bleiben. Bisher habe das Land mit den Hochschulen Vereinbarungen über mehrere Jahre geschlossen, die die finanzielle Ausstattung ge-

sichert haben.<sup>11</sup> Die Wissenschaftspolitik müsse nun gemeinsam mit den Hochschulen erreichen, dass dies auch künftig so sein wird. Dazu brauche es gegenseitige Öffnung und intensive Gespräche. Dies sei auch ein Grund dafür gewesen, die Haushaltsangelegenheiten wieder in staatliche Verantwortung zurückzuholen: So könne das Land mit den Hochschulen besser ins Gespräch kommen und Einblick in ihre Situation erhalten. Um die notwendigen Mittel zu sichern, müsse die Wissenschaft sprachfähig gegenüber anderen Politikfeldern werden. „Diese Sprachfähigkeit hatten wir etwas verloren, nun brauchen wir sie, um den Platz der Hochschulen im politischen System weiterhin erkämpfen zu können“, sagte Möhler.

**Um die notwendigen Mittel zu sichern, muss die Wissenschaft sprachfähig gegenüber anderen Politikfeldern sein.**

## Neue Steuerungsinstrumente in der Debatte

**Zielvereinbarungen mit dem Land.** Schwanitz ging zunächst auf das von Bogumil vorgestellte Umfrageergebnis ein, bei dem 100 Prozent der Befragten in Baden-Württemberg gesagt hatten, dass das Instrument Zielvereinbarung nicht wirke. Dieses Ergebnis könne nicht verwundern, da in Baden-Württemberg keine Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschulen abgeschlossen wurden, so Schwanitz. Die Vorgängerregierung habe dieses Instrument zwar im LHG verankert, doch sei es niemals angewendet worden.

Die aktuelle Landesregierung in Baden-Württemberg hat sich dazu entschlossen, das Instrument der Zielvereinbarung nicht einzusetzen. Stattdessen will das Ministerium gemeinsam mit den Hochschulen Qualitätskennziffern erarbeiten. Schwanitz gab Bogumil recht, dass es möglichst wenige und schlanke Kennziffern sein sollten. Zudem müsse genau darüber nachgedacht werden, welche Steuerungsfunktion Kennziffern im System haben sollen. „Das Wichtige ist, dass man sich gemeinsam auf Qualitätskennziffern einigt, die man später als Maßstab

---

<sup>11</sup> Die Entschließung „Planungssicherheit für unsere Hochschulen“ sicherte den Hochschulen eine auskömmliche und verlässliche Finanzierung (auf der Basis von 2010) von 2011 bis zum Jahr 2015 zu. Vgl. Hochschulvereinbarung NRW 2015, [http://www.wissenschaft.nrw.de/fileadmin/Medien/Dokumente/Hochschule/Hochschulvereinbarung\\_NRW\\_2015.pdf](http://www.wissenschaft.nrw.de/fileadmin/Medien/Dokumente/Hochschule/Hochschulvereinbarung_NRW_2015.pdf) (04.10.2015).

nehmen wird. Dabei müssen aber auch die Ziele klar sein, die man am Ende damit erreichen möchte“, sagte Schwanitz.

**Das Wissenschaftsministerium und die Hochschulen erarbeiten gemeinsam Qualitätskennziffern.**

In Nordrhein-Westfalen hat das Land seit 2000 mit etwa dreißig Hochschulen Zielvereinbarungen abgeschlossen, die sich in zeitlicher Länge und Umfang unterscheiden. Da NRW ein großes Land ist, hätten diese Vereinbarungen natürlich einen einheitlicheren Zuschnitt als in kleinen Ländern mit ein paar Hochschulen, wo individuelle Vereinbarungen ausgehandelt werden können, erläuterte Möhler. Vor

diesem Hintergrund seien die Zielvereinbarungen im Grunde zu einer Art „Gleichmacherinstrument“ geworden: Jede Hochschule musste die gleichen Ziele erfüllen, unabhängig von ihrer Situation und regionalen Lage – obwohl sich Hochschulen sicherlich anders aufstellen müssten, wenn sie z.B. in einem strukturschwachen Gebiet oder in einer Großstadt liegen. Das Land habe diese Frage nicht berücksichtigt und nur darauf geachtet, dass bestimmte politische Forderungen von den Hochschulen eins zu eins umgesetzt werden. Bei den Verhandlungen sei jedoch das „Gegenstromprinzip“ eingehalten worden, d. h. die ersten Vorschläge kamen von den Hochschulen und das Land versuchte dann, die Zielvereinbarungen auf Augenhöhe abzuschließen. Dies hat nach Möhler allerdings dazu geführt, dass die Hochschulen in den Vereinbarungen sehr viele Zustandsbeschreibungen festgehalten haben, was teilweise die erhebliche Länge der Zielvereinbarungen erklärt.

Möhler ist davon überzeugt, dass man sich bald vom Instrument der Zielvereinbarung verabschieden wird. Im neuen LHG sei das Instrument schon in „Hochschulverträge“ umbenannt worden. Mit dieser Begriffsänderung wolle man auch einen Systemwechsel verdeutlichen: Die Zielvereinbarungen sollen keine generalisierende Gleichmacherei mehr in sich tragen, sondern individuell mit den Hochschulen ausgehandelt werden.

**Zielvereinbarungen werden durch individuell ausgehandelte Hochschulverträge ersetzt.**

Die Zielvereinbarungen zwischen der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU) und dem Land Rheinland-Pfalz seien in ihrer Länge angemessen, so der Präsident der Universität, Prof. Dr. Georg Krausch. Sie umfassten lediglich einige Seiten und enthielten einerseits politische, durch die Hochschulen zu erreichende Ziele und andererseits die Leistungen des Landes. Wenn beispielsweise das Anliegen der Gleichstellung von Männern und Frauen vorangebracht werden solle, könne die Univer-



schul-  
hand  
15

FRIEDRICH  
EBERT   
STIFTUNG

HOCH  
SCHUL  
POLITIK



sität die durch das Land bereitgestellten Stellen zur Wahrnehmung von Daueraufgaben vorzugsweise mit Frauen besetzen, erläuterte Krausch. Auf dieses politische Ziel konnten sich Hochschulen und Land einigen und es entsprechend in einer Zielvereinbarung festhalten. Krausch verdeutlichte das Prinzip: „Politiker\_innen haben Ziele, die sie für das Land erreichen möchten. Für die Umsetzung erhalten die Universitäten im Umkehrschluss eine bestimmte Anzahl an Stellen aus Landesmitteln oder eine gewisse Höhe an Landeszuschüssen, die sie dann innerhalb der Leitplanken der politischen Ziele weitgehend frei einsetzen können.“

Das gleiche Prinzip wird an der Johannes Gutenberg-Universität auch bei hochschulinternen Zielvereinbarungen umgesetzt. Dort wird nur festgehalten, wie viele Mittel die Fakultäten jeweils von der Hochschulleitung erhalten und welche Ziele damit erreicht werden sollen. In dieser Form sei das Instrument der Zielvereinbarung geeignet. Auf welche Weise diese vereinbarten Ziele dann umgesetzt werden, sei dementsprechend Aufgabe der Fachbereiche und nicht der Hochschulleitung, so Krausch. Nach ein paar Jahren könnten Hochschulleitung und Dekan\_innen gemeinsam analysieren, ob die formulierten Ziele erreicht worden seien. Krausch zweifelt daran, dass ein paar einfache Indikatoren für die Bewertung von Maßnahmen, wie es in Baden-Württemberg gemacht werde, ausreichend seien. Aus seiner Sicht müsse man Zielvereinbarungen nicht unbedingt indikatorengestützt gestalten.

**Indikatoren sind unverzichtbar, dürfen aber nicht von oben vorgegeben werden.**

**Indikatoren gestützte Modelle und leistungsorientierte Mittelverteilung (LOM).** Nach Auffassung von Schwanitz sind Indikatoren unverzichtbar. „Ohne Indikatoren sind Ziele – auch wenn sie nur auf wenigen Seiten formuliert sind – immer nur Absichtserklärungen. Am Ende des Tages muss man aber wissen: Sind die Ziele erreicht worden oder nicht? Das ist ja auch die Rechtfertigung gegenüber dem Steuerzahler“, sagte Schwanitz. Sicherlich sei es nicht einfach, geeignete Indikatoren zu entwickeln. Deshalb hält sie es für ein gutes Verfahren, dass das Land gemeinsam mit den Hochschulen darüber diskutiert, welche Indikatoren aussagekräftig und wissenschaftsadäquat sind und bei der Bewertung herangezogen werden sollten. Wichtig sei vor allem, dass die Indikatoren nicht allein von oben vorgegeben werden.

Krausch machte deutlich, dass die eindeutige Feststellung eines kausalen Zusammenhangs zwischen einer (z.B. vom Fachministerium finanzierten) Maßnahme und der Veränderung eines Indikators oftmals problematisch

sei. Bei manchen Maßnahmen/Indikatoren sei das trivial, etwa wenn in einer Zielvereinbarung festgehalten werde, dass jede zweite Juniorprofessur mit einer *Tenure Track-Option* auszuscheiden sei und dafür im Gegenzug entsprechende Dauerstellen zur Verfügung gestellt werden. Hier könne ein paar Jahre später geprüft werden, ob das Ziel umgesetzt wurde. Schwieriger zu bewerten seien aber beispielsweise Maßnahmen zur Erhöhung der Drittmittel an einer Universität, da der Erfolg in der Drittmittelinwerbung von verschiedenen Faktoren abhängt. Dazu komme beispielsweise, dass Drittmittel in Deutschland in den letzten Jahren insgesamt gestiegen sind. So könne man nicht eindeutig wissen, ob höhere Drittmittel an einer Hochschule auf eine konkrete Maßnahme zurückzuführen seien. „Die Veränderung des Indikators quantitativ zu messen ist hier vergleichsweise einfach - aber das heißt noch lange nicht, dass man etwas über die Wirksamkeit der Maßnahmen lernen kann“, sagte Krausch.

Krausch hält es darüber hinaus für problematisch, das Einwerben von Drittmitteln als zentralen Indikator zur Messung der Forschungsleistung zu verwenden. Wissenschaftliche Qualität zu messen ist sehr schwierig und selten mit einfachen quantitativen Indikatoren leistbar“, sagte Krausch. Schwanitz stimmte zu, dass die reine Summe an Drittmitteln kein geeigneter Indikator ist. So seien an Universitäten die aus der Industrie eingeworbenen Drittmittel nicht unbedingt Ausdruck einer Forschungsstärke. Doch wenn Transferleistungen als eine wichtige Aufgabe von Universitäten definiert werden, könnten eingeworbene Drittmittel aus der Industrie durchaus als Kennziffer dienen.

**Leistungsmessung und -kontrolle ist in der Wissenschaft sehr schwierig.**

„Leistungsmessung ist in der Wissenschaft sehr schwierig“, sagte Krausch. So bestünden bei der Messung von Forschungsleistungen große Unterschiede zwischen den Fachkulturen. So gäbe es beispielsweise in den wissenschaftlichen communities der Natur- und Lebenswissenschaften durchaus einen Konsens, bibliometrische Indikatoren (Impactfaktoren, Hirsch-Index, Zitationszahlen, etc.) zumindest innerhalb eines engen fachlichen Rahmens als einen möglichen Indikator für die individuelle Leistung heranzuziehen. Schon bei den einschlägigen Zitationsrankings der Volkswirtschaftslehre erscheine die Situation jedoch problematischer. In diesem Fach sei beispielsweise das Handelsblatt-Ranking für die Reputation von VWL-Professor\_innen mittleren Alters maßgeblich, wobei die Rankingplätze anhand der Publikationen der letzten fünf Jahre vergeben werden. Da in der VWL eine vergleichsweise geringe Anzahl von Arbei-

ten pro Wissenschaftler und Jahre publiziert werde, könne es passieren, dass ein Wissenschaftler aufgrund einer einzigen vielzitierten Publikation von einem mittleren Rankingplatz aus den Top 100 herausfalle, wenn die Publikation länger als fünf Jahre zurückliegt. In anderen Fachgebieten hingegen sei eine Messung der Zitationshäufigkeit überhaupt nicht etabliert, so dass bibliometrische Indikatoren gar nicht verfügbar seien.

Schwanitz zeigte sich davon überzeugt, dass wissenschaftsadäquate Indikatoren zur Leistungsmessung entwickelt werden können. Wichtig sei dabei, dass die Indikatoren und die Aufgaben der Hochschulen nicht hochschulartenübergreifend festgelegt werden, sondern sehr differenziert vorgegangen wird. Zunächst müsse die Aufgabe der jeweiligen Hochschulart geklärt werden, dann könne man sich auf wenige Indikatoren verständigen. Das Ministerium werde gemeinsam mit den Hochschulen festlegen, welche Indikatoren honoriert werden sollten. „Hier ist es wichtig herauszufinden, welche Indikatoren richtig sind, um Forschung zu messen – eine wirklich herausfordernde Aufgabe, der wir uns gemeinsam stellen müssen.“ Der leistungsbezogene bzw. indikatorengestützte Teil der Mittelvergabe sollte aber nicht den Hauptteil der Finanzierung der Hochschule ausmachen. Bei den belastungsorientierten Kriterien sind die Länder nach ihrer Auffassung dazu verpflichtet, die Hochschulen mit einer auskömmlichen Grundfinanzierung auszustatten, in der die Belastungen adäquat abgebildet sind, was in Baden-Württemberg gegenwärtig auch

### **Die leistungsorientierten Kriterien sollen der Weiterentwicklung von Hochschulen dienen.**

getan werde. Die leistungsorientierten Kriterien sollten dann dazu dienen, die Weiterentwicklung von Hochschulen voranzutreiben. Krausch thematisierte auch Defizite der klassischen leistungsorientierten Mittelzuweisung (LOM), was er am Beispiel der Universitätsmedizin in Mainz erläuterte. Dort werden seit 2008 im Rahmen von LOM etwa 30 Prozent der Mittel nach Impact-Punkten und Höhe der Drittmittelwerbung vergeben. Das werde weitgehend umgesetzt, auch wenn klar sei, dass es selbst innerhalb der Medizin gravierende fachkulturelle Unterschiede in der Publikations- und Zitationskultur gibt und die konsequente Anwendung des Modells notwendigerweise mit Ungerechtigkeiten verbunden ist. „Das Hauptproblem ist: Wenn die Gesamtsumme gedeckelt ist und das strategische Ziel lautet, die Hochschule oder den Fachbereich insgesamt strategisch nach vorne zu bringen, funktioniert das Sanktionssystem nicht.“ Das merke man beispielsweise in Rheinland-Pfalz auch auf Landesebene, wo ein solches System im Bereich der Sachmittel mit einer „Drittmittelbelohnungskomponente“ umgesetzt werde. Wegen der

Deckelung der Gesamtsumme erhalte die JGU heute sogar eine leicht geringere Zuweisung als vor 8 Jahren, obwohl sich die Drittmittel der Universität in der gleichen Zeit fast verdoppelt hätten. Grund hierfür sei einerseits eine Deckelung des ausgeschütteten Gesamtbetrags und eine entsprechend positive Drittmittelentwicklung der anderen Hochschulen des Landes. In dieser Situation ist die Mittelzuweisung über LOM nach Krauschs Ansicht kein relevantes Steuerungsinstrument, weil die Effekte gering und teilweise sogar kontraproduktiv sind. Bogumil habe bereits auf das Umfrageergebnis hingewiesen, dass die LOM von Rektor\_innen und Dekan\_innen nicht ernst genommen werde.

**Die LOM ist kein relevantes Steuerungsinstrument, weil die Effekte gering sind.**

In diesem Zusammenhang verwies Krausch auch auf das grundsätzliche Problem, dass die deutschen Universitäten gegenwärtig nicht auskömmlich finanziert sind. „Unter diesen Voraussetzungen ist es ganz schwierig, die theoretisch entwickelten Modelle auch in der Praxis zu einem guten Ergebnis zu führen“, meinte Krausch.

Auch aus Möhlers Sicht erweisen sich die Effekte der LOM als zu gering. Allein dadurch, dass die Beträge gedeckelt bleiben, habe sich durch dieses Instrument nichts bewegt. Gewinner und Nichtgewinner seien konstant geblieben, ganz egal, was das Land gemacht habe. Zudem habe man Kappungsgrenzen eingeführt, sodass die Umverteilung im Höchstfall nun 1,5 Prozent beträgt. Dies sei für die Hochschulen schon schmerzhaft genug, weil es die freien Mittel betrifft, die sie brauchen, um intern Projekte anzustoßen. Die LOM habe sich hier nicht als geeignetes Instrument erwiesen, weshalb das Land mittelfristig auf die LOM verzichten sollte.

In Baden-Württemberg wurde im Hochschulfinanzierungsvertrag die Aussetzung der LOM zwischen Hochschulen und Wissenschaftsministerium vereinbart; sie soll überprüft und weiterentwickelt werden. Dabei werde auch zu prüfen sein, ob die Universitäten ihr Verhalten entsprechend der Zielsetzung der LOM geändert haben oder lediglich am Ende des Jahres das Resultat zur Kenntnis nahmen, so Schwanitz. Zudem seien Wirkungen dieses Instruments in Baden-Württemberg letztlich gering: Sehr leistungsstarke Universitäten erreichten durch LOM etwa ein Plus von 550.000 oder ein Minus von 800.000 Euro, was nur einen kleinen Anteil – maximal +/- 1 Prozent – der Grundfinanzierung ausmache. Bessere Effekte erwartet Schwanitz von wissenschaftsadäquaten Indikatoren, die gemeinsam mit den Hochschulen entwickelt werden. Man müsse sich immer sehr genau überlegen, welche Steuerungsinstrumente sinnvoll sind, um bestimmte Ziele zu erreichen. Auch müsse man darüber nachdenken,

welche Kombination von Instrumenten zielführend ist. Wenig erfolgversprechend sei zum Beispiel der gleichzeitige Einsatz von Zielvereinbarungen und LOM in überschneidenden Themenfeldern, da man sich bei Zielvereinbarungen auf bestimmte Punkte einige, die häufig auch bei der LOM honoriert oder sanktioniert werden – manchmal aber nicht in der gleichen Weise, was dann zu Widersprüchen führt. Am Ende habe dann keines der Instrumente eine echte Steuerungsfunktion.

Ein Diskussionsteilnehmer meinte, die Wissenschaftsministerien in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen würden zu früh Instrumente aufgeben, die zur gewünschten Differenzierung gebraucht werden. Ob diese Instrumente bisher immer sinnvoll ausgestaltet bzw. eingesetzt worden seien, sei eine andere Frage. Hier könnten ja Verbesserungen angestrebt werden. Die neuen Steuerungsinstrumente hätten zum Beispiel auch bewirken sollen, Ungerechtigkeiten durch historische Haushalte zu beseitigen. In den meisten Ländern gebe es alteingesessene Hochschulen mit historischen Haushalten und daneben Neugründungen ohne vergleichbar gute finanzielle Ausstattung. Eine wichtige Aufgabe sei es, die historischen Haushalte im System zu beseitigen, was aber nicht gelingen könne, wenn die Strukturen einfach so belassen werden.

Aus Schwanitz Sicht hat die LOM an den historischen Haushalten nie gerüttelt, da sie nicht tiefgreifend genug war. Das Ministerium wolle Steuerungsinstrumente keinesfalls zu früh aufgeben, jedoch habe es keinen Sinn, mit einem Instrument weiterzumachen, wenn man erkannt habe, dass es nicht funktioniert. „Anstatt nur an einzelnen Stellschrauben zu streichen oder etwas draufzupacken, scheint es mir in sich konsistenter, das Ganze neu zu denken“, sagte Schwanitz. Auch wenn die LOM in Baden-Württemberg nicht angewendet werde, gebe es doch andere Leistungsanreize und Förderinstrumente, um Hochschulen zu stärken.

Eine extreme Fehlentwicklung der LOM war nach Schwanitz, dass die Zahl der Promotionen positiv honoriert wurde. Einzelne Professor\_innen hätten zum Beispiel bis zu 50 Promotionen pro Jahr betreut, was sich für die einzelnen Wissenschaftler\_innen zwar finanziell gelohnt, aber nicht gerade zur Qualitätssicherung im Promotionsverfahren beigetragen habe. Krausch merkte dazu an, dass eine Steuerung, die Ressourcen nach der baren Anzahl von Promotionen vergibt, zu Fehlentwicklungen führen könne. Es sei jedoch zu bedenken, dass bei gesicherter Qualität der Promotionsverfahren die Anzahl von Promotionen sehr wohl ein Maß für die Forschungsleistung einer wissenschaftlichen Einrichtung sei. „Im Diskurs um die Differenzierung des Hochschulsystems, in dem es

einen deutlichen Unterschied zwischen Forschungsuniversitäten und anderen Hochschulen geben sollte, ist die Forschungsleistung, die im Rahmen von Doktorarbeiten erbracht wird, ein wesentlicher Faktor.“, sagte Krausch. Auch innerhalb einer Universität seien Qualität und Quantität von Promotionen durchaus ein relevanter Indikator für die Forschungsleistung eines Bereichs. An diesem Beispiel zeige sich sehr gut die Komplexität Indikatoren-geleiteter Steuerung.

**Indikatoren haben häufig verschiedene Wirkungen.**

**Struktur- und Entwicklungsplanung.** In Baden-Württemberg wird eine Struktur- und Entwicklungsplanung umgesetzt, indem jede Hochschule zunächst ihre Hauptschwerpunkte und Kernkompetenzen in Forschung und Lehre und bei anderen Hochschulaufgaben (wie z.B. Transfer) festlegt. „Diese Planung finde ich wichtig, weil sie die Kompetenz der Hochschulen ernst nimmt, sich selber auf ein Ziel auszurichten und ein Profil zu geben“, sagte Schwanitz. Bisher würden die Potenziale dieses Instruments in Baden-Württemberg noch nicht ganz ausgeschöpft, weil die Hochschulen zu wenig an ihren eigenen Struktur- und Entwicklungsplänen gemessen werden, was geändert werden müsse. Der Prozess der Profilbildung werde in Baden-Württemberg schon seit vielen Jahren in den Universitäten betrieben und laufe ihres Erachtens auch erfolgreich, weshalb sie diesen Weg gerne weiter unterstützen möchte. Das Land fordere von den Hochschulen nur, dass sie sich selbst ein klares Profil geben.

Möhler berichtete, dass in Nordrhein-Westfalen gegenwärtig ein neues System aufgebaut wird, das Ähnlichkeiten zum baden-württembergischen Modell aufweist. Ziel ist es, einen Landeshochschulentwicklungsplan und eine strategische Budgetierung gemeinsam mit den Hochschulen zu erarbeiten. Der Landeshochschulentwicklungsplan soll auf die einzelnen Hochschulentwicklungspläne aufsetzen, d. h. es wird auch hier ein Gegenstromprinzip verankert. Nach der Etablierung des neuen Budgetierungssystems in drei bis fünf Jahren könnte dann auf die LOM verzichtet werden.



# AKTUELLER STAND UND HERAUSFORDERUNGEN DER PROFILBILDUNG AN DEUTSCHEN HOCHSCHULEN

Dr. Angela Borgwardt wissenschaftliche Publizistin

Profilbildung an deutschen Universitäten  
– eine vorläufige Bilanz

**Ausdifferenzierung des Hochschulsystems.** Einen Einblick in den Stand der Profilbildung an deutschen Universitäten gab Dr. Dagmar Simon, Leiterin der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).<sup>12</sup> Profilbildung sei zunächst keine Initiative der Hochschulen, sondern ein wissenschaftspolitisches Projekt zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems gewesen. In vielen europäischen Staaten könne man in den letzten zwanzig Jahren den Versuch beobachten, eine horizontale und eine vertikale Differenzierung der Hochschullandschaft zu erreichen und unterschiedliche Profile von Hochschulen voranzutreiben. In Deutschland hat der Wissenschaftsrat 2013 in seinen Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems vier Leistungsbereiche der Hochschulen benannt, in denen sie sich funktional ausdifferenzieren sollen: Forschung, Lehre, Infrastrukturen und Transfer. Die Exzellenzinitiative war aus Sicht von Simon ein eindeutiger Treiber der vertikalen Differenzierung und der Profilbildung von Hochschulen, insbesondere die Zukunftskonzepte der dritten Förderlinie.

**Hochschule als Organisation.** In den letzten Dekaden habe sich an den Hochschulen sehr viel verändert, doch sei eine Hochschule weiterhin als „spezifische Organisation“ (Musselin 2008) zu begreifen, die sich von anderen Organisationen (Unternehmen, Verwaltung etc.) stark un-

---

<sup>12</sup> Für eine ausführlichere Darstellung vgl. Tim Flink/Dagmar Simon: Profilbildung an deutschen Universitäten: Herausforderungen, Optionen und Grenzen der Hochschulgovernance. In: Hochschulgovernance in Deutschland. Hrsg. v. Pia Bungarten und Marei John-Ohnesorg. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung 2015, S. 29–54.

terscheidet. Wichtige Kennzeichen sind demnach ein begrenzter Handlungsrahmen bzw. eine begrenzte Macht von Hochschulleitungen sowie eine starke Steuerungswirkung der Disziplinen und damit auch der Fakultäten. Trotz des Einsatzes veränderter Steuerungs- und Koordinationsinstrumente (Output-Steuerung, Anreizmodelle, Evaluationen) seien Hochschulen nach wie vor durch Grundelemente einer „ständischen Organisation“ gekennzeichnet, so Simon.

**Hochschulen sind nach wie vor durch Grundelemente einer „ständischen Organisation“ gekennzeichnet.**

tionsinstrumente (Output-Steuerung, Anreizmodelle, Evaluationen) seien Hochschulen nach wie vor durch Grundelemente einer „ständischen Organisation“ gekennzeichnet, so Simon.

**Profilbildung an Hochschulen im internationalen Kontext.** Nach den Ergebnissen verschiedener Studien ist die Forschung der zentrale Differenzierungsmodus in allen Vergleichsländern, da Forschung nach wie vor mit der größten Reputation im Wissenschaftssystem ausgestattet ist. Die inhaltliche Ausgestaltung der Profilbildung obliegt in den meisten europäischen Ländern den Universitäten.

**Stand der Profilbildung in Deutschland.** Anschließend ging Simon näher auf den gegenwärtigen Stand der Profilbildung in Deutschland ein. Hier sei Profilbildung entweder Ausdruck von institutionellen Copingstrategien (Bewältigungsstrategien) in Folge finanzieller Einbußen oder eine Konsequenz der wettbewerblichen Verteilung von (zusätzlichen) Mitteln. Profilbildung erfolge meist als inhaltliche Schwerpunktbildung in Form von interdisziplinären Metastrukturen über die Fakultäten hinaus (Center of Excellence etc.).

**Profilbildung erfolgt meist als inhaltliche Schwerpunktbildung in Form von interdisziplinären Metastrukturen.**

bildung in Form von interdisziplinären Metastrukturen über die Fakultäten hinaus (Center of Excellence etc.).

Dies führe dazu, dass in fast jeder Universität ähnliche Strukturen und Prozesse zu finden sind. Auch Internationalisierung werde bislang noch nicht als profilbildendes Element genutzt, sondern sei vor allem Ausdruck universitären Selbstmarketings. Zugespitzt können nach Simon zwei Typen der Profilbildung in Deutschland unterschieden werden: „Profilbildung aus Not“ und „Profilbildung durch den Katalysator Exzellenzinitiative“.

**Unterstützung der Profilbildung.** Profilbildung hänge eng mit der Governance einer Hochschule zusammen, so Simon. Gegenwärtig würden folgende Governance-Aspekte zur Profilbildung an Hochschulen beitragen:

- *Neue Forschungskoordination* vonseiten der Hochschulleitungen, die mittelbar über den Aufbau von universitären Metastrukturen statt-

findet; dazu gehören auch neue Beratungsorgane (z.T. informell zur Unterstützung der Hochschulleitungen) sowie die Einrichtung von Forschungsschwerpunkten,

- *Strategische Berufungspolitik* durch eine Verlagerung des Berufsrechts auf die Hochschulleitungen als zentrales Instrument, um langfristig auf die inhaltliche Orientierung der Hochschule Einfluss nehmen zu können (Berufungspolitik als wirksames Steuerungsinstrument),
- *Schaffung neuer Supporteinheiten* (serviceorientierte Verwaltung, Veränderung des Hochschulmanagements),
- *Anschubfinanzierung und proaktive Drittmittelstrategien* zur kurz- und mittelfristigen Einflussnahme.

**Einfluss der neuen Steuerungsinstrumente aus Sicht von Professor\_innen.** Simon berichtete auch über Ergebnisse einer Studie, die die Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am WZB 2012/2013 zusammen mit dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim durchgeführt hat.<sup>13</sup> In dieser Befragung wurde untersucht, was aus Sicht von Professor\_innen zur Profilbildung und Governance von Hochschulen beiträgt und welche Rolle die neuen Steuerungsinstrumente dabei spielen.<sup>14</sup> Simon stellte einige Ergebnisse der quantitativen Befragung dar:

- *Einfluss auf die Forschungstätigkeit:* Das Leitbild der Hochschule hat aus Sicht der Professor\_innen einen sehr niedrigen Einfluss auf ihre Forschungstätigkeit, die Entlastung von administrativen Tätigkeiten und die Freistellung/Verringerung der Lehrtätigkeit dagegen einen hohen Einfluss. Bei der Festlegung und Weiterentwicklung ihrer Forschungstätigkeit steht für die Professor\_innen das persönliche Forschungsinteresse an erster Stelle, mit etwas Abstand folgt die Diskussion in der wissenschaftlichen Community. Andere Aspekte spielen keine Rolle (Vorgaben der Hochschulleitung) oder kaum eine Rolle (Stärkung der Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Profil der Hochschule).

---

<sup>13</sup> Die Studie umfasste eine quantitative Online-Befragung „Macht der Professorinnen und Professoren“ (Versuch einer Vollerhebung) zur Frage der Profilbildung, zur Rolle von Forschung im Rahmen von Profilbildung und zu Steuerungsinstrumenten.

<sup>14</sup> In der quantitativen Befragung wurde jeweils der Anteil der Professor\_innen (in %) erfasst.

- *Bedeutung für die Beurteilung der Forschungstätigkeit von Wissenschaftler\_innen an ihrer Hochschule:* An erster Stelle nennen die Professor\_innen den Beitrag zum wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn sowie die Qualität der Publikationen, eher unwichtig sind der Wissenstransfer an die Öffentlichkeit, internationale Kooperationen oder die Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen.
- *Veränderung des Tätigkeitsbereichs durch den Diskurs über Exzellenz und Wettbewerb zwischen den Hochschulen (Exzellenzinitiative):* Nach Ansicht der Professor\_innen hat durch diesen Diskurs vor allem die universitäre Selbstverwaltung an Bedeutung zugenommen, aber auch der Stellenwert der Grundlagenforschung und der angewandten Forschung hat sich erhöht. Bei den Auswirkungen auf die eigene Forschungstätigkeit sehen die Professor\_innen an erster Stelle, dass die Ausrichtung am Drittmittelpotenzial stark gestiegen ist. Dagegen spielen Aspekte wie die Bearbeitung neuer Themen, die internationale Zusammenarbeit oder die Kooperation mit außeruniversitären Forschungsorganisationen keine große Rolle.
- *Hemmnis für die Forschungstätigkeit:* Die Professor\_innen betrachten vor allem die Administration als sehr großes Hindernis für die Forschungstätigkeit.

**Typen von Hochschulleitungen beim Thema Profilbildung.** Simon erläuterte, dass Hochschulleitungen im Zuge einer „Organisationswerdung“ der Hochschule an Gestaltungsmacht gewonnen haben, die sie

**Die Professor\_innen betrachten vor allem die Administration als sehr großes Hindernis.**

auf unterschiedliche Weise wahrnehmen. Die Hochschulleitung vermittelt nicht nur zwischen multiplen Erwartungen und der akademischen Profession, sondern entwickelt sich zu einem Akteur mit eigenen Interessen und Mitteln sowie eigenem Führungsstab. Aus der Auswertung der qualitativen Interviews<sup>15</sup> können – bezogen auf die Frage der Profilbildung – drei Typen von Hochschulleitungen herauskristallisiert werden:

- Der „Traditionalist“ versteht sich als *primus inter pares* (Vermittler innerhalb der Disziplinen) und steht den neuen Steuerungsinstru-

---

<sup>15</sup> Die wesentliche Datengrundlage bilden 13 Interviews mit Hochschulleitungen, Präsident\_innen und Vizepräsident\_innen zur Frage der Profilbildung, die 2012/2013 vor allem vom WZB durchgeführt wurden. Vgl. Tim Flink/Dagmar Simon (2015), Profilbildung an deutschen Universitäten, S. 37 ff.

menten eher ablehnend gegenüber. Für ihn steht der Mensch im Zentrum. Er hat wenig Vorstellung von Profilbildung oder darüber wie sie in der wissenschaftspolitischen Diskussion verstanden wird.

- Der „Gestalter“ möchte seine Möglichkeiten im Zuge der neuen Steuerungs- und Anreizinstrumente wahrnehmen, aber in direkter Aushandlung und Verhandlung mit der Universität, d. h. vor allem mit den Fakultäten, vor denen er großen Respekt hat. In seinem Handeln zeigt sich wenig aktive Profilbildung.
- Der „Macher“ geht mit den neuen Steuerungsinstrumenten um und versteht z. B. Wissenstransfer als wichtige Aufgabe neben Lehre und Forschung. Er kommt der Vorstellung einer gewissen unternehmerischen Gestaltung der Hochschule am nächsten, aber in sehr begrenzter Form.

Der Typus des „radikalen Innovators“, der eine Universität grundlegend reformiert, ist laut Studie nicht zu erkennen. Man könne bei manchen Hochschulleitungen zwar Vorstellungen von Profilbildung erkennen, aber nur sehr eingeschränkt, so Simon: „Erstaunt hat uns, wie wenig der Begriff der Profilbildung bis jetzt gegriffen hat.“

**Künftige Aufgaben.** Simon betonte die Wichtigkeit der multidimensionalen Profilbildung sowie der grundlagen- und anwendungsorientierten Spitzenforschung (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2014). Ungeklärt seien noch die Folgen einer vielfältigen Profilbildung für das Reputationssystem in der Wissenschaft, das nach wie vor im Wesentlichen auf Forschungsleistungen basiere. Wenn es nicht gelinge, die verschiedenen Dimensionen der Profilbildung im Reputationssystem der Wissenschaft adäquat abzubilden, werde man bei Profilbildung nur sehr begrenzte Effekte erzielen können, so Simon.

Was unterstützt  
Profilbildung?

**Anreiz zur Profilbildung durch die Exzellenzinitiative.** Dr. Sabine Behrenbeck, Leiterin der Abteilung Tertiäre Bildung und Arbeitsbereich Exzellenzinitiative im Wissenschaftsrat, teilte Simons ernüchternde Bilanz zur Profilbildung an deutschen Universitäten nicht. Inzwischen hätten die meisten Hochschulen ein Profil entwickelt, sowohl Universitäten

wie auch Fachhochschulen. „Die Frage ist nur, wie das Profil zustande kam, ob es absichtsvoll konstruiert wurde oder ob es irgendwie naturwüchsig entstanden ist, und wie es kommuniziert wird.“ Die Exzellenzinitiative hat nach Behrenbeck die Profilbildung auf eine besondere Weise befördert, da beim Wettbewerb nicht die Verteilung von zusätzlichem Geld im Vordergrund stand, sondern eine eigene kreative Leistung der Hochschulen angeregt wurde: Die Hochschulleitungen und Fakultäten mussten die Stärken und Schwächen ihrer Institution analysieren, sich über gemeinsame Ziele verständigen und eine Strategie zur Umsetzung entwickeln. Dieser neue Ansatz habe im Hochschulsystem sehr viel bewegt. „Der entscheidende Punkt ist: Durch die Exzellenzinitiative haben sich nicht nur die 14 Exzellenzuniversitäten, deren Zukunftskonzept gefördert wurde, ein Profil gegeben, und auch nicht nur die über dreißig Hochschulen, die ein Zukunftskonzept eingereicht haben, sondern auch viele andere Hochschulen“, sagte Behrenbeck.

**Fünf Thesen zur Profilbildung.** Zum Thema Profilbildung im Kontext von Hochschulgovernance formulierte Behrenbeck fünf Thesen:

- **These 1:** „Weder der Staat noch die Hochschulen sind geübt darin, dem Hochschulsystem oder der einzelnen Einrichtung qualitative inhaltliche Entwicklungsziele zu geben und dann konsequent zu verfolgen.“ Die beteiligten Akteure wollten zwar etwas verändern, doch seien auf beiden Seiten noch keine erprobten Methoden, Indikatoren und Prozesse zur Umsetzung installiert.
- **These 2:** „Wenn eine Hochschule gegründet wird, entsteht ihr fachliches Profil gewöhnlich durch den Träger und durch externe Anforderung. Dann entstehen meist „Gemischtwarenläden“ und die fachliche Ausdifferenzierung geschieht durch Expansion.“ Hier hat die Exzellenzinitiative nach Behrenbeck einen wichtigen Unterschied gemacht, weil die Hochschulakteure im „laufenden Geschäft“ überlegen mussten, wie sie den Status Quo ihrer Institution weiterentwickeln könnten durch Umstrukturierung, Neugewichtung und Systematisierung.
- **These 3:** „Profilbildung passiert nicht einfach von alleine, sondern braucht immer Anreize. Es braucht aber auch Eigeninitiative, die auf die Anreize antwortet und aufseiten der Governance braucht es sehr viel Durchhaltevermögen.“ Ein wichtiger Grund hierfür liegt nach Behrenbeck darin, dass die traditionellen Organisationsstrukturen nach Fächern und Fakultäten und die Erfahrung inkrementel-

ler Finanzierung nicht ohne Weiteres zu Profilbildung und interner Ressourcen- und Privilegienkumulation passen, sondern quer zueinander liegen.

- **These 4:** „Die Exzellenzinitiative hat bei Graduiertenschulen und Exzellenzclustern fachlich und strukturell eine Profilbildung angeregt, die vorhandene Stärken der Hochschulen gepflegt und sichtbar gemacht hat.“ Das sei ein sehr guter Ansatzpunkt, aber notwendig sei auch, neue Schwerpunkte aus kleinen Keimen zu entwickeln und flexibel auf neue wissenschaftliche Trends zu reagieren und so die Selbsterneuerung zu organisieren
- **These 5:** „Profilbildung ist dann gelungen, wenn sie Raum lässt für Serendipity, für Dinge, die neu entstehen dürfen.“ Nach Behrenbeck darf Profilbildung nicht darauf hinauslaufen, Neues mit dem Argument zu verhindern, es passe nicht ins Profil. Vielmehr müssten Prozesse installiert werden, damit sich Neues entwickeln und wachsen kann. Dann entstehe auch kein Isomorphismus, bei dem alle Hochschulen dieselben wenigen erfolgreichen Profilvermerkmale verfolgen.

**Profilbildung braucht Anreize und Eigeninitiative.**

Diesem hohen Anspruch der Profilbildung müsse Hochschulgovernance genügen, so Behrenbeck. Zur ständigen Weiterentwicklung von Hochschulen müssten adäquate Steuerungs-, manchmal auch Balance- und Ausgleichsinstrumente zwischen den wissenschaftlichen Eigenlogiken und gesellschaftlichen Anforderungen geschaffen werden.

**Profilbildung und Serendipity-Prozesse.** Simon ging auf die These ein, dass Profilbildung Raum für Serendipity zur Verfügung stellen müsse, damit sich Neues entwickeln könne. Bisher sei nicht erkennbar, dass hier schon viel passiert und Programme wie die Exzellenzinitiative oder BMBF-Programme diesen Punkt wirklich berücksichtigen. Nach Behrenbeck werden Selbsterneuerungs-Prozesse in den Zukunftskonzepten der Exzellenzinitiative aber schon auf unterschiedliche Art adressiert. An der LMU München gibt es den 50-40-10-Prozess bei der Denomination von Professuren: 50 Prozent der vakanten Professuren werden wieder dem Fachbereich zugewiesen, 40 Prozent können verändert werden, bleiben aber mehr oder weniger in der Fakultät, und 10 Prozent zieht das Präsidium an sich, um damit Neues zu gestalten. Ein anderes Beispiel seien Aachen oder Köln, wo sich die Mitglieder der Universität in verschiedenen Formaten um finanzielle Mittel bewerben können, die

von ganz kleinen, riskanten Projekten bis zu größeren Verbundvorhaben reichen, die in einen künftigen Schwerpunkt münden können. Einen dritten Weg gingen die Universitäten in Göttingen und Dresden, wo Professuren und Nachwuchsgruppen ohne fachliche Denomination ausgeschrieben werden (open topic Professuren oder free floater-Groups). „Es gibt schon sehr viele Ansätze, und auch Erfahrungen mit solchen Modellen“, sagte Behrenbeck.

## Beispiele für profilierte Hochschulen

Behrenbeck nannte einige Beispiele für profilierte Hochschulen, um zu verdeutlichen, wie vielfältig Profilbildung bereits umgesetzt wird.

- Die *Universität Heidelberg* könne als Beispiel dafür gesehen werden, dass eine Hochschule bei ihrer Profilbildung auf community outreach und Lehre setzen könne.
- Auch das Profil der „Volluniversität“ sei möglich, wie in Heidelberg oder München. In diesen Fällen Sorge das Zukunftskonzept dafür, dass alle Fachbereiche eine Förderung erlangen können, weil alle unentbehrlich sind, die einzelnen Fächergruppen ihre eigenen Instrumente erhalten und entsprechende Freiräume geschaffen werden.
- Die *Technische Universität München* wiederum habe sich über bestimmte Strukturreformen profiliert. So wurde der Tenure Track als üblicher Karriereweg über alle Fakultäten hinweg installiert. Dort wie auch in Aachen werde versucht, Interdisziplinarität strukturell zu verankern und durch ein Institute for Advanced Studies (TUM) oder sog. Project Houses Naturwissenschaften enger an die Ingenieurwissenschaften anzubinden.
- Die *Universitäten Bremen und Konstanz* profilierten sich durch Konzepte zur Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses, wie auch durch andere Modelle der internen Mittelverteilung für Forschung. Beide seien relativ junge und von Beginn an reformierte Universitäten, denen es leichter falle, ein strukturell erkennbares Profil zu entwickeln, so Behrenbeck.

## UNIVERSITÄT HEIDELBERG: PROFIL EINER VOLLUNIVERSITÄT

Die Universität Heidelberg war mit ihrem Zukunftskonzept „Heidelberg: Zukunft einer Volluniversität“ in der ersten Runde der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder erfolgreich und konnte sich auch 2012 mit dem Fortsetzungsantrag im Wettbewerb durchsetzen. Fortgeführt werden auch die beiden Exzellenzcluster sowie die drei bestehenden Graduiertenschulen.

Im Zukunftskonzept der Exzellenzuniversität wird das Prinzip der Volluniversität als profilbildendes Merkmal in den Mittelpunkt gestellt. Das Leitmotiv ist die Volluniversität Heidelberg, die auf starken Disziplinen beruht, die nicht isoliert nebeneinander stehen, sondern untereinander gesprächsfähig sind und zusammenwirken.

In der ersten Förderphase haben sich **vier große Forschungsfelder (Fields of Focus, FoF)** herausgebildet, auf deren komplexe Themen sich – über institutionelle und disziplinäre Grenzen hinweg – die Forschungszusammenarbeit konzentriert:

1. Molekular- und zellbiologische Grundlagen des Lebens
2. Struktur- und Musterbildung in der materiellen Welt
3. Kulturelle Dynamik in globalisierten Welten
4. Selbstregulation und Regulation: Individuen und Organisationen

Jedes FoF wird von einem Research Council (RC) geleitet, dem durchschnittlich pro Jahr 386.000 Euro zur Unterstützung fächerübergreifender Maßnahmen zur Verfügung stehen. Die FoF treten nicht in Konkurrenz zu den Fakultäten und sollen auch nicht Forschung von oben herab zentral organisieren, sondern als Plattformen dienen, auf denen gemeinsame Erkenntnisinteressen der beteiligten Fächer und Einrichtungen besprochen und fächerübergreifende Initiativen aufgegriffen und angeregt werden.

Die zweite Förderphase der Exzellenzinitiative galt der Weiterentwicklung der FoF als Kern der Heidelberger Forschungsstrategie mit folgenden Zielen:

- Stärkung der Disziplinen und ihrer Zusammenarbeit
- Bereitstellung einer Infrastruktur für interdisziplinären Dialog
- Einbeziehung außeruniversitärer Partner

- Förderung junger Nachwuchsgruppenleiter\_innen
- Internationalisierung

### **Lehre**

Die Weiterentwicklung der forschungsorientierten Lehre ist ein wesentliches Anliegen des Zukunftskonzepts. Der Austausch zwischen den Disziplinen innerhalb der FoF und darüber hinaus soll direkt in die Lehre einfließen. Die Graduiertenakademie trägt als zentrale Einrichtung dazu bei.

### **Gleichstellung**

Die Verbesserung der Gleichstellung wird universitätsweit angestrebt und durch die Einrichtung eines Kompetenzzentrums „Gender and Diversity“ unterstützt.

### **Zentrale Einrichtungen**

Zur Förderung fächerübergreifender Zusammenarbeit und des Dialogs zwischen den Disziplinen werden folgende zentrale Einrichtungen weiter betrieben oder aufgebaut:

- Marsilius-Kolleg, einschließlich Marsilius-Studien und Marsilius-Fellows
- Frontier-Fonds zur Förderung origineller, vielversprechender, aber risikobehafteter Projekte, die keine Finanzierung durch die üblichen Drittmittel erwarten können
- Heidelberg Center for the Environment, wissenschaftliches Rechnen und andere fächerübergreifende Einrichtungen

### **Fakultäten**

Die Funktionen der Fakultäten bei der inneren Organisation von Forschung und Lehre bleiben unberührt und unverändert wichtig.

*Quelle:* Website der Universität Heidelberg, <http://www.uni-heidelberg.de/exzellenzinitiative/>; Forschungs- und Strategiekommision: Zusammenfassende Skizze des Zukunftskonzeptes, Stand 07/2014, [http://www.uni-heidelberg.de/md/zentral/exzellenzinitiative/zukunftskonzept/foskomm\\_zukunftskonzept\\_072014.pdf](http://www.uni-heidelberg.de/md/zentral/exzellenzinitiative/zukunftskonzept/foskomm_zukunftskonzept_072014.pdf) (10.10.2015).

## UNIVERSITÄT BREMEN: PROFIL ÜBER WISSENSCHAFTSSCHWERPUNKTE UND STRUKTURMERKMALE

Die Universität Bremen war mit ihrem Zukunftskonzept „Ambitioniert und agil“ in der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder erfolgreich. In ihren sechs Wissenschaftsschwerpunkten will die mittelgroße, aber forschungs- und kooperationsstarke Exzellenzuniversität dauerhaft nationale und internationale Spitzenforschung etablieren. Die Wissenschaftsschwerpunkte werden von einer interdisziplinären Verbundforschung getragen, die quer zu den wissenschaftlichen Disziplinen der zwölf Fachbereiche liegt.

### **Wissenschaftsschwerpunkte (wissenschaftliche Profildbereiche):**

- Meeres-, Polar- und Klimaforschung
- Sozialer Wandel, Sozialpolitik und Staat
- Materialwissenschaften und ihre Technologien
- Informations-, Kognitions- und Kommunikationswissenschaften
- Logistik
- Gesundheitswissenschaften

Mit neun Maßnahmen soll das Zukunftskonzept künftig umgesetzt werden. Wichtige Ziele sind dabei: Stärkung der Profildbereiche, Intensivierung und Ausweitung der Kooperationen mit außeruniversitären Instituten und Hochschulen, Internationalisierung, Gleichstellung, Sicherung der Erneuerungs- und Innovationsfähigkeit der gesamten Universität, Rekrutierung von Spitzenforscher\_innen und effektive Förderung der Karriereentwicklung von Wissenschaftler\_innen.

*1. Neue Governance:* Neue Formen der Forschungsgovernance sollen neue zukunftsfähige organisatorische Grundlagen für die Profildbereiche schaffen. Mit gemeinsamen Institutionen und Maßnahmen (z. B. Zentren und Graduiertenschulen) werden Kooperationen mit Hochschulen und außeruniversitären Partnern ausgeweitet und intensiviert.

*2. Brücken-Professuren:* Über Brückenprofessuren, deren Inhaber wissenschaftliche Expertise auf zwei Gebieten mitbringen, können neue Verbindungen zwischen Disziplinen innerhalb der Universität und zwischen der Universität und außeruniversitären Forschungseinrichtungen geschaffen und die Profildbereiche gestärkt werden.

*3. Kooperative Nachwuchsgruppen:* Für junge Forschende werden attrak-

tive Karrierechancen mit zwei Standbeinen geschaffen, indem sie in selbstständigen Einheiten an der Schnittstelle von Universität und außeruniversitären Forschungsinstituten arbeiten.

4. *Explorationsprojekte*: Innovative, risikoreiche Vorhaben einzelner Wissenschaftler\_innen werden ohne enge Vorgaben mit hinreichend Zeit und großzügiger Ausstattung gefördert, um neue Forschungsgebiete zu erkunden und disziplinäre Durchbrüche vorzubereiten.

5. *Creative Units*: Disziplinäre Forschergruppen der Universität können gemeinsam neue Forschungsprojekte entwickeln und erhalten dabei große Freiräume zur Entfaltung ihrer wissenschaftlichen Kreativität.

6. *Zukunfts-Fonds*: Ausgewählten, dynamischen Bereichen der Universität werden W2-Professuren auf Zeit geboten, um einen Entwicklungsschub zu erzeugen; diese Stellen können eventuell in dauerhafte Professuren münden.

7. *Promotionszentrum Plus*: Ein „Plus“ an Qualität für Promovierende wird unterstützt durch Erfolgsteams, ProUB-Netzwerke, weiterqualifizierende Forschungsvorhaben und Zweitbetreuung.

8. *Postdoc-Initiative*: Neben Juniorprofessur und Nachwuchsgruppenleitung wird ein weiterer Karriereweg eröffnet, indem Postdocs zweijährige Einstiegsstellen erhalten und sich dabei eine externe Anschlussfinanzierung einwerben können; mit der Postdoc-Initiative Plus können Postdocs der Universität auch kurzfristige Unterstützungsmittel erhalten.

9. *Professorinnen-Programm*: Mit einer Teilnahme am Programm soll der Anteil an Wissenschaftlerinnen auf Professuren gesteigert werden (u. a. durch vorgezogene Berufungen als Anreiz, Startförderungen, Auslandsaufenthalte, Deputatsermächtigungen).

### **Profilierung in Bereich Weiterbildung:**

- Universität Bremen als „Ort des lebensbegleitendes Lernens“ (Kinder-Uni, berufsbegleitende Weiterbildung, Angebote für Schüler\_innen und ältere Erwachsene etc.)
- Akademie für Weiterbildung der Universität Bremen

*Quelle:* Website der Universität Bremen, <http://www.uni-bremen.de/exzellente/das-zukunftskonzept.html>, <http://www.uni-bremen.de/weiterbildung/profil.html>; <http://www.uni-bremen.de/forschung/profil/wissenschafts-schwerpunkte.html> (10.10.2015).

## Wege der Profilbildung

**Copingstrategie als Ausgangspunkt.** Prof. Dr. Wilfried Müller, Rektor der Universität Bremen a.D., betonte, dass Profilbildung ein außerordentlich langfristiger Prozess ist, der an der Universität Bremen ca. 25 Jahre gedauert hat. Hintergrund der Profilbildung der Universität Bremen sei die von Simon angesprochene Coping-Strategie (Bewältigungsstrategie) gewesen. Müller skizzierte die schwierige Ausgangslage der 1971 gegründeten, mittelgroßen Universität, die in ihren Anfangsjahren mit Reputationsproblemen zu kämpfen hatte und zudem in einem armen Bundesland gelegen ist. Vor diesem Hintergrund sei Profilbildung die beste Entscheidung gewesen, um einen Erfolgsweg einzuschlagen und sich später sogar in der kleinen Gruppe der leistungsstarken Exzellenzuniversitäten wiederzufinden. Die Profilbildung betrachtet Müller als richtige Reaktion eines klugen Wissenschaftsministeriums und eines klugen Rektors – seines Vorgängers –, der damals ein klares übergreifende Ziel für die Hochschule definierte: „Wir wollen bundesweit und mittelfristig auch international wertgeschätzt werden.“ Hier habe sich die Frage gestellt, wie dieses Ziel mit knappen Ressourcen erreicht werden könnte. Deshalb habe man auf Schwerpunktbildung gesetzt, die sich gegenüber dem Land legitimieren ließ: Es wurden verstärkt jene Bereiche an der Universität gefördert, die den Innovationserfordernissen des Standortes Bremen entsprechen, woraus sich eine Betonung der Natur- und Ingenieurwissenschaften ergab. Ein wichtiger Schwerpunkt an der Universität Bremen sind die Marinen Geowissenschaften, die aus zwei Gründen sehr gut passen, so Müller: Zum einen hat das Land mit Bremerhaven einen relativ starken Meeresbezug, zum anderen existiert in der Stadt ein hohes Umweltbewusstsein.

**Vertrauensbeziehung zwischen Land und Hochschulleitung.** Müller nannte auch einen wichtigen Erfolgsfaktor bei der Profilbildung: die langfristige Vertrauensbeziehung zwischen den zuständigen Staatsrät\_innen (die in diesem Fall wichtiger seien als die Minister\_innen) und den Rektor\_innen und Kanzler\_innen der Hochschule. Ohne diese Vertrauensbeziehung zwischen dem Land und der Leitungsebene der Universität wäre das Projekt gescheitert – und dies vor allem aus zwei Gründen: Zum einen hätte das Land dann nicht immer die notwendigen Mittel zur Verfügung gestellt. Die Universität Bremen hatte einen gar nicht so kleinen Sonderetat: Etwa acht Prozent des universitären Haushalts wurden für profilbildende Schwerpunkte gesondert ausgegeben. Zum anderen wären im Innern der Universität

**Der Weg der Profilierung war lang und beschwerlich, aber letztlich erfolgreich.**

dann Konflikte absehbar gewesen, insbesondere in der Anfangsphase, als die „Enteignungsängste vieler Professor\_innen“ relativ groß gewesen seien, meinte Müller. Der Weg der Profilierung sei sehr lang und beschwerlich, aber letztlich erfolgreich gewesen.

**Akzeptanz nach innen und Sichtbarkeit nach außen.** Bei der Profilbildung ist ein weiterer Punkt nach Ansicht von Müller sehr wichtig: „Auf Dauer ist es unabdingbar, dass die gebildeten Schwerpunkte einer Institution von allen Hochschulakteuren als ein Element akzeptiert werden, das die gesamte Institution nach vorne bringt.“ Die Hochschulleitung müsse die Voraussetzungen für eine breite Akzeptanz im Innern der Hochschule für die Schwerpunkte schaffen, damit die Entscheidung nicht immer wieder infrage gestellt und die damit verbundenen Folgen kritisiert werden (nach dem Motto: „der Schwerpunkt bekommt das ganze Geld!“). Diese Aufgabe sei zwar nicht einfach, aber lösbar. Von Vorteil sei es, wenn sich ein Hochschulrektor stark engagiert und bestimmte Persönlichkeitsmerkmale aufweist: „Wichtig ist, dass die Hochschulleitung sich nicht isoliert und hinter ‚Stäben‘ versteckt, sondern den Weg in die Fächer und Fachbereiche geht und in der Lage ist, eine kritische Debatte auszuhalten.“ Schließlich erhalte ein Hochschulrektor, der ein klares Ziel verfolgt, nicht nur freundschaftliche Bekundungen, sondern auch harten Gegenwind. Dies habe sich auch immer wieder in Bremen gezeigt, etwa als das Land die Universität mit einer relativ harten Sparauflage konfrontierte und 30 von 265 Professuren abgegeben werden mussten. Als daraufhin zwei Fächer geschlossen werden mussten und gleichzeitig andere Schwerpunkte weiter gefördert wurden, eskalierte die Situation an der Hochschule und Müller sah sich verbalen Anfeindungen und scharfer Kritik ausgesetzt. Das müsse man ertragen, sonst sei Profilbildung nicht durchzuhalten. Dabei unterscheidet Müller zwischen Schwerpunktbildung und Profil: „Ein Profil ist erst dann gegeben, wenn dieses auch von

**Ein Profil ist erst dann gegeben, wenn es auch von außen so wahrgenommen wird.**

außen so wahrgenommen wird, also die wissenschaftliche, politische, industrielle Welt erkennt, welche Schwerpunkte eine Institution hat und dass dort etwas Besonderes geleistet wird“, sagte Müller.

**Passender Führungsstil der Hochschulleitung.** Nach Behrenbecks Beobachtung sind Rektor\_innen oder Präsident\_innen immer dann besonders erfolgreich, übergreifende Ziele der Universität zu verfolgen, wenn ihr Führungsstil zur jeweiligen Hochschule passt. Für eine Hochschule mit technischem Fächerprofil sei z. B. der Typus des „Machers“ oder „Gestalters“ vielleicht besser geeignet als für eine Hochschule mit ausge-

prägt geisteswissenschaftlichem Profil. Insofern gebe es auch nicht den einen richtigen Rektorentypus und den einen richtigen Führungsstil: „Der Rektor muss so etwas wie eine emotionale Bindung der Hochschulmitglieder an diese Institution schaffen, auch wenn diese gerade nicht zu den unmittelbar Begünstigten einer Fördermaßnahme oder Preisverleihung gehören. Man könnte es auch ‚institutionelles Charisma‘ nennen.“ Behrenbeck benannte auch förderliche Kompetenzen von Rektor\_innen: Sie sollten integrierend wirken, Konflikte aushalten, Widerstände durch Überzeugungskraft abbauen, Verantwortung für gemeinsame Entscheidungen übernehmen und Glaubwürdigkeit vermitteln. Wichtig sei darüber hinaus die Fähigkeit den richtigen Zeitpunkt zu finden und den betroffenen Hochschulmitgliedern überzeugend zu vermitteln, dass nach intensiver Diskussion und Prüfung aller Argumente, jetzt aber entschieden werden müsse. Die Mitglieder der Universität in einem solchen Prozess „mitzunehmen“, stelle eine enorme kommunikative Aufgabe dar und mache den Hauptteil der Arbeit von Leitungspersonen aus.

**Berufungspolitik als Steuerungsinstrument.** Nach Müller ist auch die Berufungspolitik als Steuerungsinstrument der Hochschulleitung wichtig, und zwar nicht wegen ihres Rechtes, eine vom Fachbereich erstellte Liste verändern zu können. Entscheidend sei vielmehr, dass die Hochschulleitung eine neue Stelle erst einmal durch eine Zielvereinbarung freigeben muss. Ohne dieses Recht bestehe die Gefahr, dass immer nur ein Nachfolger des Vorgängers gesucht werde. Mit diesem Recht könne die Hochschulleitung aktiv bei der Veränderung von Schwerpunkten Einfluss nehmen.

**Gegenwärtiger Wettbewerb befördert Gleichheit.** Ein Diskussionsteilnehmer erinnerte an den Zusammenhang von Profilbildung und Differenzierung, die auf Unterschieden und Unterscheidbarkeit basiert. Konsens sei doch, dass sich die deutsche Hochschullandschaft durch vielfältige Identitäten und Profile von Hochschulen auszeichnen soll. Tatsächlich sei gegenwärtig aber die genau gegenteilige Tendenz festzustellen: Der Weg, mit dem die Verschiedenheit erzielt werden soll, führe letztlich zu Isomorphie, also mehr Gleichheit. Denn der Wettbewerb gehe um Ressourcen, sowohl um materielle Ressourcen als auch um Reputationsressourcen, und da seien primär die Leistungen in der Forschung entscheidend. Im Moment gebe es in Deutschland z. B. keinerlei Anreize, außer Appellen und Schulterklopfen, dass sich eine Hochschule in der Lehre profiliert. Mit einem Profil in der Lehre könnten Hochschulen nach wie vor nichts gewinnen, auch wenn es ein paar Hochschulen gebe – sei es aus Not oder Überzeugung –, die eine solche Richtung eingeschlagen

haben, wie z. B. die Leuphana Universität Lüneburg. Ein richtiges Orchester mit Vielstimmigkeit bekomme man auf diese Weise aber nicht hin. Ein weiterer Diskussionsteilnehmer unterstützte die Auffassung, dass ungeachtet der angestrebten Differenzierung gegenwärtig Isomorphie vorangetrieben werde: Unter Profilbildung werde vorwiegend forschungsorientierte Profilbildung verstanden, was dazu führe, dass sich alle Hochschulen mehr oder weniger an demselben Leitbild ausrichten.

**Anreize zur vielfältigen Profilbildung.** Um Vielfalt in der Profilbildung zu erreichen, müsse sie gezielt befördert werden. Einerseits müssten in den Hochschulen die Motivation und die Substanz für die Profilierung vorhanden sein, andererseits sei es aber notwendig, dass von außen die richtigen Anreize gesetzt werden. Profilbildung könne nicht funktionieren, solange die externen Anreize nicht stimmen. Das gegenwärtige Anreizsystem führe konsequenterweise zu Isomorphie und Stratifikation entlang von Forschungslinien. Hier wäre die Politik gefordert, nicht nur die Besten in einem Exzellenzwettbewerb oder einem Wettbewerb

**Man sollte nicht nur in der Konkurrenz Mittel vergeben, sondern auch Auslobungen vorsehen.**

Gute Lehre zu küren. Vielmehr sollten intelligentere Steuerungsmechanismen oder Anreize etabliert werden, die die gewünschte Vielfalt fördern, z. B. über unterschiedliche Zuweisungsmechanismen. Man sollte nicht immer nur in der Konkurrenz Mittel vergeben, sondern auch Auslobungen vorsehen, z. B. für besonders smarte Ideen in bestimmten Bereichen oder Erfolge im Diversity Management.

**Große Leistungsunterschiede.** Nach Müllers Eindruck gibt es bei den Leistungsdaten in der Forschung zwischen den Universitäten bereits sehr große Differenzen – und das im Grunde genommen seit 30 Jahren. So werde in manchen Universitäten faktisch kaum mehr promoviert und eine große Zahl der Hochschulen erhalte nur einen verschwindend kleinen Anteil an DFG-Mitteln. Gegenwärtig könnten in der anwendungsorientierten Forschung nur ganz wenige Fachhochschulen das gleiche Forschungsniveau wie Universitäten erreichen. Im Hochschulsystem existiere bereits eine enorme Differenzierung über Forschungsleistungen, doch hätten die Hochschulen nicht den Mut, diese Tatsache offen zu kommunizieren, weil große Konflikte befürchtet werden. Man müsse eigentlich nur offen mit den Daten umgehen, dann werde man die Differenzierung auch sehen, meinte Müller.

## Profilbildung über Lehre

**Profilbildung in Forschung und Lehre.** Behrenbeck betonte, dass Profilbildung in Deutschland nicht ausschließlich über Forschung passiere, auch wenn das bisher noch deutlich mehr öffentliche Aufmerksamkeit erfahre. Die Exzellenzinitiative habe in erster Linie Profilierung in der Forschung vorangetrieben. Dennoch hätten die Universitäten auch andere Schwerpunkte in ihr Zukunftskonzept integriert, ein Beispiel dafür sei die Lehrerbildung in Köln. Die internationalen Gutachter\_innen hätten häufig irritiert auf die den föderalen Zuständigkeiten geschuldete Trennung von Forschung und Lehre in dem Exzellenzwettbewerb reagiert. Nach Auffassung von Behrenbeck könnte in Zukunft nach der Grundgesetzänderung eine Öffnung in Richtung eines ganzheitlichen Profils möglich sein. In seinem Papier zu den Perspektiven des Wissenschaftssystems habe der Wissenschaftsrat eine funktionale Profilbildung in vier Bereichen empfohlen (Forschung, Lehre, Infrastrukturleistungen, Transfer). Die Hochschulen müssten allerdings dabei unterstützt werden, bei der Profilbildung alle Aufgabenbereiche in den Blick zu nehmen.

**Beispiele für Profilierung über Lehre.** Die Wahrnehmung der Isomorphie entstehe vielleicht, wenn man den Blick auf die Metastrukturen richte, so Behrenbeck. Bei genauerer Betrachtung zeige sich aber bereits eine große Vielfalt. Auch profilierten sich inzwischen einige Hochschulen über die Lehre, z. B. die Leuphana Universität mit dem fachübergreifenden Leuphana-Semester oder die Universität Darmstadt, die problem oriented learning über alle Fächer hinweg anbietet. Das Ziel sollte sein, die Profilmerekmale nicht gegeneinander auszuspielen: herausragende Leistungen in der Lehre sollten genauso wertgeschätzt werden wie herausragende Leistungen in der Forschung – sowohl in der Wissenschaft wie auch in der Öffentlichkeit. Hier spielen nach Ansicht von Behrenbeck die Medien eine wichtige Rolle, da sie über forschungsstarke Universitäten wesentlich häufiger überregional berichten als über Hochschulen mit einem Schwerpunkt Lehre, weshalb Fortschritte und Innovationen in diesem Bereich öffentlich auch weniger wahrgenommen werden. „Forschung ist eben auch sexy für die Medien“, sagte Behrenbeck. Bei der Profilbildung über die Lehre dürften deutsche Hochschulen gerne noch etwas ehrgeiziger werden. Bislang verfolge eben nicht zufällig die Universität Maastricht das Ziel, „leading in learning“ zu sein – wohlge-merkt in „learning“, nicht „teaching“.

**Die Hochschulen müssen dabei unterstützt werden, bei der Profilbildung alle Aufgabenbereiche in den Blick zu nehmen.**

**Grenzen von Profilbildung.** Simon stimmte zu, dass es bereits Ansätze von Hochschulen gibt, sich über gute Lehre oder eine bestimmte Art der Lehre zu profilieren. Das habe aber gravierende Folgen für die Universität, ihre Außenwirkung und ihre Position in Bewertungssystemen. „Man muss die Frage bei der Profilbildung genereller stellen. Bei einem Profil muss man den Ansatz von außen sehen können, er muss erkennbar sein“, sagte Simon. In dieser Perspektive sei Nachwuchsförderung, die im Rahmen der Exzellenzinitiative massiv gefördert wurde, in ihren Augen kein profilbildendes Element einer Hochschule. Zudem sollte man sich auch die Grenzen von Profilbildung bewusst machen. Die Kernaufgaben einer Universität seien Forschung und Lehre. Schon heute gebe es eine heftige Debatte darüber, ob der Transfer oder das Wirken in die Gesellschaft/Öffentlichkeit hinein auch Kernaufgabe von Universitäten sein soll. Über diese Frage gebe es noch keine Verständigung. Man müsse

**Man sollte sich auch die Grenzen der Profilbildung bewusst machen.**

also erst einmal schauen, wie weit man Profilbildung treiben kann – eine Universität könne sich sicher nicht davon verabschieden, Forschung zu machen.

**Notwendiger Kulturwandel: Wertschätzung von Forschung und Lehre.**

Aus Müllers Sicht gibt es innerhalb der Universitäten eine gewisse Scham, herausragende Leistungen in der Lehre zu betonen oder auf besonders gute Bewertungen in der Lehre bei Evaluationsverfahren hinzuweisen. Die Scham sei vor allem darauf zurückzuführen, dass es sehr schnell heiße, wer in der Lehre gut ist, könne in der Forschung nicht stark sein, und – da die Lehre keine ausreichende Wertschätzung in Wissenschaft und Öffentlichkeit erfährt – daraus resultierende Nachteile befürchtet werden. Dies trage dazu bei, dass Leistungen in der Lehre weniger wahrgenommen werden. Nach Müller ist es höchste Zeit, bewusst einen *shift* zu vollziehen und zu erkennen, dass manche Hochschulen sehr gut in der Forschung, aber nicht unbedingt sehr gut in der Lehre sind – und umgekehrt. „Dieser Kulturwandel ist erforderlich: Die gute Lehre wertzuschätzen und sie nicht als etwas Zweitklassiges gegenüber den exzellenten Forschungseinrichtungen zu sehen.“ Diese Veränderung könne auch erreicht werden, doch müssten alle daran arbeiten und ihren Beitrag leisten, auch die Medien.

**Wettbewerb in der Lehre über den Länderfinanzausgleich.** Nach Auffassung von Prof. Dr. Jürgen E. Zöllner, Vorstand der Stiftung Charité Berlin, kann Profilbildung in der Lehre nur über den Finanzierungsweg vorangetrieben werden, wobei dazu nicht unbedingt mehr Geld benötigt wird. Notwendig sei zunächst eine kostendeckende Refinanzierung in der

Breite der einzelnen Studiengänge, also für jeden Studienplatz ca. 9.000 Euro in Jura, 19.000 Euro in Physik, 27.000 Euro in Ingenieurwissenschaften und 42.000 Euro in Medizin. Dies könnte man erreichen, indem ein anderes Finanzierungsmodell zwischen den Ländern etabliert wird, im Sinne eines „echten“ Länderfinanzausgleichs: Das Land, in dem ein Studierender seine Hochschulzugangsberechtigung erworben hat, übernimmt die Kosten für den Studienplatz. Das würde formal nicht mehr Geld kosten, aber mit einem Schlag die Anreizstruktur ändern. Es mache doch einen Unterschied, ob der Finanzminister eines Landes z. B. 19.000 Euro für einen Studienplatz in Physik an Berlin zahlen muss, weil Berlin überproportional ausbildet, oder ob er diesen Betrag der Wissenschaftsministerin im gleichen Land zukommen lässt. Auf diese Weise entsteht nach Ansicht von Zöllner der einzig geeignete Wettbewerb für den Bereich der Lehre. Ein Wettbewerb wie in der Forschung könne nicht funktionieren, weil Lehre nicht flächendeckend bewertet werden kann. Das würde nur Ungerechtigkeiten hervorrufen und wäre mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand verbunden. „Man muss eine Abstimmung mit den Füßen über Geld etablieren“, sagte Zöllner.

**Anreize für gute Lehre.** In der Folge werde sich dann auch das Sozialimage von Professor\_innen ändern. Wenn z.B. sehr viele Studierende in den Hörsaal kommen, weil eine Professorin bzw. ein Professor hervorragende Vorlesungen hält, zahlt sich das auch für die Universität aus. Unter diesen Finanzierungsvoraussetzungen würden sich auch die Fachbereiche vergrößern, weil die Studienplatzfinanzierung über den Länderausgleich eine ähnlich zentrale Finanzierungsquelle der Hochschulen werden könnte wie z. B. ein DFG-Sonderforschungsbereich (SFB). Dann müssten die besonderen Lehrleistungen der Professor\_innen aber auch durch entsprechend hohe Zuschläge vergütet werden, etwa wie bei einem W3-Professor, der einen SFB eingeworben hat. „Es geht nur über die breite Finanzierung der Lehre nach prinzipiellen Änderungen“, meinte Zöllner. Ein geeigneter Einstieg könnte sein, dass der Bund sofort die Finanzierung der Studierenden aus Entwicklungsländern kostendeckend übernimmt und das Geld direkt an die Hochschulen überweist – nicht an das Land. Alleine das könnte nach Auffassung von Zöllner einen enormen Schub bringen und die Hochschulen zu Anstrengungen motivieren, gute Lehre anzubieten. Das Schöne an diesem Ansatz sei, dass davon alle Studierenden der Hochschule profitieren würden, da die Studierendengruppen im Vorlesungssaal ja nicht separiert werden.

**Der Bund könnte die Finanzierung der Studierenden aus Entwicklungsländern kostendeckend übernehmen.**

**GeFoS-Modell.** Für das von Zöllner vorgeschlagene Modell „Geld folgt Studierenden“ (GeFoS), das schon länger im Gespräch ist, könne unter den Ländern offenbar kein Konsens erzielt werden, so Behrenbeck. Mit dem neuen Hochschulpakt gehe die Politik dazu über, die Finanzierung auch an den Studienerfolg zu koppeln, und das Geld der Hochschule zukommen zu lassen, an der Studenten absolvieren, nicht der, an der sie ursprünglich zuerst eingeschrieben waren.

**Neue Möglichkeiten durch BAföG-Finanzierung des Bundes.** Eine Chance liege laut Behrenbeck darin, dass der Bund jetzt die gesamte BAföG-Finanzierung übernimmt. Es wäre ja denkbar, sozialverträgliche Studienbeiträge dadurch zu generieren, dass diese zum einen erst nach dem Studium und ab einer definierten Verdienstgrenze fällig werden und der Bund für alle BAföG-berechtigten Studierenden, die sich diese Beiträge nicht leisten können, diese übernimmt bzw. für die Rückzahlung bürgt. Dieses Verfahren würde Geld und eine Rückmeldung zur Lehrqualität an die Hochschulen bringen, weil die Studierenden mit den Füßen abstimmen und Geld mitbringen. Letztlich sei die Finanzierung von Lehre teurer als die Finanzierung von Forschung, weil viel mehr Personen betroffen sind und für die Qualifizierung ein Vielfaches der Exzellenzwettbewerbsmittel aufgewendet wird. Problematisch seien kurzfristige Umsteuerungen durch veränderte Studienortwahlen. Lehre brauche Kontinuität in der Finanzierung und könne nicht nur nachfrageorientiert vorgehen, man könne nicht permanent Studiengänge aufmachen und wieder schließen, wenn die Studierendenzahlen zurückgehen. Auch könnten die Mittel nicht dauernd

**Lehre braucht Kontinuität in der Finanzierung.**

zwischen Ländern umverteilt werden. Zunächst einmal bräuchte es aber politische Zustimmung zu solchen Modellen, bei denen der Wettbewerb um Finanzmittel in die Länder verlagert wird.

**Zusammenhang von Profilbildung und Forschung.** Krausch erinnerte daran, dass es mit dem „Qualitätspakt Lehre“ bereits einen Exzellenzwettbewerb in der Lehre gibt, auch wenn dieser häufig nicht als solcher wahrgenommen werde. Aus seiner Sicht bleibt Forschung aber das Herzstück einer Universität: „Profilbildung einer Forschungsuniversität beginnt in der Forschung. Dies konstituiert die Identität einer Hochschule als Universität.“ Der Studienplatz an einer Universität koste etwa doppelt so viel wie ein Studienplatz an einer Fachhochschule, weil an Universitäten Forschung betrieben werde. Krausch hält es für eine Fehlentwicklung in der deutschen Hochschullandschaft, dass die Unterschiede zwischen verschiedenen Hochschultypen an dieser Stelle zunehmend nivelliert werden. „Die Forschungsleistung unseres

Landes wird zu großen Teilen von den Universitäten getragen“, sagte Krausch. Dies belege ein einfacher Vergleich der Universitäten und der forschungsstarken außeruniversitären Forschungseinrichtungen. So hätten die 18 Helmholtz-Zentren zusammen etwa so viele Doktorand\_innen wie die Universität Heidelberg, die 82 Max-Planck-Institute etwa so viele Doktorand\_innen wie die Johannes Gutenberg-Universität. Neben Mainz und Heidelberg werde jedoch auch an den rund 110 weiteren Universitäten geforscht und promoviert.

### „QUALITÄTSPAKT LEHRE“: BUND-LÄNDER-PROGRAMM FÜR BESSERE STUDIENBEDINGUNGEN UND MEHR QUALITÄT IN DER LEHRE

- Dritte Säule des Hochschulpakts 2020
- Ziel: Verbesserung der Betreuung der Studierenden und der Lehrqualität an Hochschulen, v. a. durch bessere Personalausstattung der Hochschulen, Unterstützung bei der (Weiter-)Qualifizierung des Hochschulpersonals, Sicherung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre
- Finanzierung: Bund stellt zwischen 2011 und 2020 ca. zwei Milliarden Euro zur Verfügung
- Geförderte Hochschulen: insgesamt werden 186 Hochschulen aus allen 16 Bundesländern gefördert (von forschungsstarker Volluniversität bis zu regional orientierter Fachhochschule), was rund drei Viertel der antragsberechtigten Hochschulen in Deutschland entspricht
- Geförderte Maßnahmen: es werden über 250 Vorhaben gefördert, die ein breites Spektrum umfassen, v. a. zusätzliche Professuren, wissenschaftliche Mitarbeiter\_innen, Tutor\_innen und Mentor\_innen, neue Qualifizierungsangebote und Beratungsmöglichkeiten, innovative Studienmodelle, Ausbau von E-Learning-Angeboten; die unterschiedlichen Ausgangssituationen der einzelnen Hochschulen erfordern unterschiedliche Einzelmaßnahmen, Umsetzungsstrategien und Teilziele
- Die Förderung wird zunächst für fünf Jahre bewilligt (bis 2016), über eine mögliche Anschlussförderung bis 2020 wird auf der Grundlage einer Zwischenbegutachtung entschieden

- Evaluation: eine unabhängige programmbegleitende Evaluation bewertet die Wirkungen des Förderprogramms auf Studienbedingungen und Lehrsituation (erster Zwischenbericht 2013)
- Grundlage des Förderprogramms: Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern nach Artikel 91b Absatz 1 Nummer 2 des Grundgesetzes über ein gemeinsames Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Verwaltungsvereinbarung) vom 30. September 2010. Der Bund fördert die Hochschulen bei der Umsetzung innovativer Maßnahmen, die Sitzländer der Hochschulen stellen durch die Grundausrüstung die Gesamtfinanzierung sicher.

*Quelle:* Website des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, <http://www.qualitaetspakt-lehre.de/de/1294.php>; Website der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz GWK, <http://www.gwk-bonn.de/index.php?id=269> (12.10.2015).

**Forschung und Lehre als identitätsprägende Merkmale einer Universität.** Behrenbeck stimmte zu, dass das Selbstbild der Professorinnen und Professoren sehr stark von Forschung bestimmt werde und auch die Reputation als Währung in der Wissenschaft sehr stark über Forschung verteilt wird. Andererseits hätten die Professor\_innen keinen „Forschungsstuhl“, sondern einen „Lehrstuhl“ inne. Gegenwärtig sei die Lehre mit der Identität der Universität in Deutschland deutlich unterausgeprägt, meinte Behrenbeck.

**Das Finanzierungsverhältnis von Bund und Ländern muss grundlegend geändert werden, um Verbesserungen für die Lehre zu erreichen.**

Deswegen müsse darauf hingewirkt werden, dass die zweite Kernaufgabe der Universität, die Lehre, die Identität der Universität ähnlich stark prägt wie die Forschung.

**Bund-Länder-Finanzierung für die Lehre.** Nach Müller zeigen die Kontroversen um die Förderung von Lehre und auch der zu 100 Prozent vom Bund finanzierte „Qualitätspakt Lehre“, dass das Finanzierungsverhältnis von Bund und Ländern grundlegend geändert werden muss, um Verbesserungen für die Lehre zu erreichen. Die letzte Verfassungsreform, die Änderung des Art. 91b GG, reiche dafür nicht aus.<sup>16</sup> Denkbar wäre zum Beispiel eine vom Bund mitfinanzierte Akademie für Lehren und Lernen,

---

<sup>16</sup> Vgl. dazu: Angela Borgwardt: Der neue Artikel 91b GG – Was ändert sich für die Wissenschaft?. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung 2015.

die allerdings anders gestaltet werden sollte als die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), also keine vergleichbare „Deutsche Lehr- und Lerngemeinschaft“, sondern eher als Kolleg für Lehren und Lernen gestaltet werden. Zwar fördere der Bund derzeit über den „Qualitätspakt Lehre“ die Lehre, und auch Stiftungen sowie der Stifterverband förderten auf verschiedene Weise gute Lehre, doch fehlten die strukturelle Verankerung und der kulturelle Wandel an den Hochschulen, um die Bedeutung der Lehre wirklich zur Geltung zu bringen.

## Profilierung durch Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen

**Veränderung des Forschungsoutputs.** Müller verdeutlichte, dass das Ungleichgewicht von Forschung und Lehre in Deutschland stark mit dem Verhältnis von Bund und Ländern und der Finanzierung von Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zusammenhängt. Ohne Anspruch auf statistische Genauigkeit habe er die Verschiebung der Relation der Forschungspotenziale genauer betrachtet und festgestellt, dass sich die Anteile in den letzten vierzig Jahren an Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen deutlich verändert haben: Während der Anteil der universitären Forschung Anfang der 1970er Jahre noch bei etwa 20 Prozent lag, würden die Anteile gegenwärtig bei 50:50 liegen.

**Vorteile für Universitäten durch Kooperationen.** Ein Diskussionsteilnehmer machte darauf aufmerksam, dass in der Konkurrenz zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen die Lehre zwar der Alleinstellungsfaktor der Hochschulen sei, zugleich aber auch ihr Problem darstelle. Wenn man Mittel für Professuren in eine Universität gebe, seien diese immer für Forschung und Lehre einzusetzen. Wenn Forschungsleistungen nach LOM-Kriterien, Effizienz oder internationaler Sichtbarkeit bewertet werden, hätten die außeruniversitären Forschungseinrichtungen meist einen Vorsprung. Hier liege noch ein Hauptproblem, wenn es um die Profilierung von Universitäten gehe. Ein Ausweg könnte sein, mehr Kooperationen oder die Integration von außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Universitäten voranzutreiben und z. B. institutionenübergreifende Forschungscluster zu bilden.

**Profilierung über Kooperationen.** In der Diskussion wurde angemerkt,

dass man Profilbildung auch über Kooperationen in der Forschung vorantreiben könne. An einigen Universitäten würden Profildomänen durch vielfältige Kooperationen geschärft und unterstützt, z. B. die Forschungsschwerpunkte durch die Zusammenarbeit mit ortsansässigen außeruniversitären Instituten und die Lehrerbildung durch die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen. In Kooperationen liege die Zukunft, da man dabei nicht nur die Stärken stärken kann, sondern auch Schwächen (wie z. B. sehr kleine Fächer) in Stärken verwandeln kann, indem man sich mit anderen Hochschulen verbindet. Diese Art der differenzierten Profilbildung sei letztlich erfolversprechender, als im Profil nur auf die Forschungsstärke in einem Bereich zu setzen.

**Grenzen von Kooperationen.** Behrenbeck erinnerte daran, dass die Exzellenzinitiative mit dem Ziel startete, die universitäre Forschung umfassend zu stärken und sie auch konkurrenzfähig gegenüber den außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu machen, damit beide dann auf Augenhöhe kooperieren können. Dies passiere sehr stark in den Exzellenzclustern und Graduiertenschulen sowie in der dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative, aber auch in den SFBs, Graduiertenkollegs und vielen anderen Förderformaten. Wenn dieses Ziel weiter verfolgt werden solle, dann dürften die Universitäten für die langfristige Absicherung aber auch nicht auf die Finanzierbereitschaft der außeruniversitären Forschungseinrichtungen angewiesen sein. Kooperationen seien wichtig und begrüßenswert, könnten aber nicht alle Profilierungsprobleme der Universitäten lösen, so Behrenbeck. „Wenn es das Ziel bleiben soll, universitäre Rahmenbedingungen so zu setzen, dass Spitzenforschung an Universitäten möglich ist, dann ist Kooperation nicht immer

**Kooperation ist  
nicht immer das Mittel  
der Wahl.**

das Mittel der Wahl. Denn wenn ich mich profilieren will, muss ich mich auch unterscheidbar machen, abgrenzen und erfolgreich konkurrieren“, sagte Behrenbeck.

**Ungleiche Voraussetzungen.** Aus Sicht von Behrenbeck verstärkt der Pakt für Forschung und Innovation (PFI) mit verlässlichen und bedingungslosen Aufwüchsen die Unterschiede zwischen außeruniversitären Forschungseinrichtungen und den Universitäten. Andererseits hätte dies auch Vorteile für die Hochschulen. Denn durch die Antragsverfahren würden sie darin geübt, sich selbst zu reflektieren und sich in einem Wettbewerb mit überzeugenden Strategien und Forschungskonzepten behaupten zu müssen. Dies mache sie fit für den globalen Wettbewerb. Für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen könnte die bequemere Finanzierungslage auch nachteilig sein. Darum gebe es andere

Mechanismen der regelmäßigen Bewertung: für die Helmholtz-Gemeinschaft durch die programmorientierte Förderung, für die Fraunhofer-Gesellschaft durch intensive Drittmittelinwerbung, für die Leibniz-Gemeinschaft und die Max-Planck-Gesellschaft durch Evaluation.



# HOCHSCHULINTERNE STEUERUNG: WAS IST GOOD GOVERNANCE?

**Dr. Angela Borgwardt** wissenschaftliche Publizistin

Best Practice:  
Strategische Ausrichtung der Universität Bielefeld

**Strategische Ziele.** Die strategischen Ziele und den Umsetzungsprozess an der Universität Bielefeld erläuterte Prof. Dr. Gerhard Sagerer, Rektor der Universität. Das generelle strategische Ziel sei es, die Universität im nationalen Differenzierungsprozess und im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu positionieren. Dazu bedürfe es der Profilbildung und einer gezielten Strategie. „Das ist kein sich naturwüchsig ergebender Prozess, sondern Aufgabe der Hochschulleitungen, um die Steuerungsfähigkeit zu erhöhen“, sagte Sagerer. Die strategischen Ziele in der Forschung sollen das entscheidende Differenzierungskriterium darstellen: Die Universität Bielefeld will eine stabile Position als forschungsstarke Universität im oberen Viertel des nationalen Konkurrenzfeldes (z. B. hinsichtlich der DFG-Fördermittel) erreichen, ihre internationale Ausstrahlung in fokussierten Bereichen verstärken und eine erfolgreiche Nachwuchsarbeit betreiben. Die Universität hat sich für strukturelle, nicht für inhaltliche Profilvermerkmale entschieden, um immer wieder neue inhaltliche Impulse aufnehmen zu können, erläuterte Sagerer. Als Querschnittsaufgaben mit strategischer Bedeutung wurden Gleichstellung und Internationalisierung definiert.

**Neues Mittelverteilungsmodell.** Um die strategischen Ziele zu erreichen bedarf es einer stärkeren Steuerung. Als ein zentrales Steuerungsinstrument wird auf ein finanzielles Anreizsystem gesetzt. Dazu wurde ein neues Mittelverteilungsmodell entwickelt, das Mittel für die strategische Handlungsfähigkeit der Universität verfügbar machen und neue Aktivitäten ermöglichen soll. Dies bedeutete eine Abkehr von der traditionell „gewachsenen“ Mittelverteilung zugunsten einer stärker kennzahlengestützten Verteilung. Zugleich wurde ein Strategiebudget des

## **Das neue Mittelverteilungsmodell soll die strategische Handlungsfähigkeit der Universität erhöhen.**

Rektorats eingeführt, mit dem Projekte gestärkt werden können, die den Zielen der Gesamtuniversität dienen. Dieses Strategiebudget wird in Verhandlung von Rektorat und Fakultäten beraten, die Entscheidung liegt beim Rektorat.

Die Fakultäten erhalten einen Etat, der aus drei Teilen besteht: einen Basissetat (zwei Drittel des Etats), einen Leistungs-/Belastungsetat und einen Strategietat (jeweils ein Sechstel). Mit einem Sechstel des Gesamtetats könne schon viel Dynamik erzeugt werden, meinte Sagerer. Der Basissetat soll dazu dienen, die Grundbedürfnisse der Fakultäten, insbesondere das Lehrangebot, sicherzustellen. Der Leistungs-/Belastungsetat wird nach verschiedenen Kennzahlen vergeben (in Bezug auf Auslastung, Abschlüsse, Attraktivität/Lehrqualität, Drittmittel, Publikationen, Internationalität, Gleichstellung).

**Strategisch gezielte Förderung von Vorhaben und Maßnahmen.** Mit den Mitteln aus dem Strategietat werden verschiedene Ziele verfolgt. Vor allem werden Vorhaben und Maßnahmen finanziert, die

- in Forschung und Lehre der weiteren Profilierung der Universität als Ganzes dienen,
- in Forschung und Lehre zur weiteren Profilierung von Fakultäten und Einrichtungen der Universität beitragen (interdisziplinär),
- die Internationalisierung weiter vorantreiben und die internationale Sichtbarkeit der Universität, ihrer Fakultäten und Einrichtungen verstärken,
- die Attraktivität der Universität für hervorragende Wissenschaftler und insbesondere Wissenschaftlerinnen auf allen Karrierestufen erhöhen,
- der Qualitätssicherung und -förderung in Forschung und Lehre dienen.

Die Förderung von Vorhaben und Maßnahmen mit strategischer Bedeutung für die Universität als Ganzes umfasst vor allem gezielte Berufungen, die Initiierung von Verbundforschungen, Freistellungen bei herausragender Individualforschung, Innovationen in der Lehre (z. B. internationale Studiengänge), Förderung der Gleichstellung (z. B. Gewinnung von Professorinnen), Forschungsberatung und -transfer.

**Leitlinien für gute Beschäftigung.** Gleichzeitig wurden Leitlinien des Rektorats für gute Beschäftigung entwickelt und verabschiedet. Zentrales Ziel sei eine familienfreundliche und in der Gleichstellung ambitionierte Hochschule, die unterschiedliche Qualifikationsziele des wissenschaft-

lichen Nachwuchses absichert, so Sagerer. Im Bereich der Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses wurden zur Qualitätssicherung drei Aspekte festgelegt: die Formulierung eines Qualifikationsziels, die regelmäßige Überprüfung seiner Realisierbarkeit und regelmäßige Gespräche über das Qualifikationsvorhaben. In den Leitlinien sind auch faire Vertragsbedingungen für wissenschaftliche Mitarbeiter\_innen und wissenschaftliche Hilfskräfte festgehalten sowie die Einführung eines Reporting-Systems, das Daten zur Beurteilung der Beschäftigungssituation in Fakultäten und Einrichtungen vorhält (u.a. Erfassung von Laufzeiten, Anzahl der Verträge, Arbeitsbedingungen etc.).

**Um Strategien für die Gesamtuniversität umzusetzen, braucht es eine enge Verzahnung von Fakultäten und Rektorat.**

**Entwicklungsgespräche zwischen Fakultäten und Rektorat.** Um Strategien für die Gesamtuniversität umzusetzen, braucht es nach Sagerer eine enge Verzahnung von Fakultäten und Rektorat. An der Universität Bielefeld arbeiten 13 kleine, fachbezogene Fakultäten in vielfältiger Weise zusammen. In den kleinen Fakultäten sieht Sagerer eine Stärke, weil keine Grenzen von Großfakultäten überschritten werden müssen. Regelmäßig führt das Rektorat Entwicklungsgespräche mit allen Fakultäten. Im Rahmen dieser Gespräche werden Ergebnisse von Stärken-/Schwächenanalysen thematisiert, aber auch die Entwicklungsperspektiven der jeweiligen Fakultät diskutiert, etwa im Hinblick auf Forschungsschwerpunkte, die Ausrichtung von Professuren und Berufungen, neue Studiengänge, die Absolventenquote, Gleichstellung und Internationalisierung. Diese Entwicklungsgespräche basieren nicht auf formalen Zielvereinbarungen, sondern werden einmal im Jahr inkrementell geführt. Die Fakultäten formulieren im Vorfeld selbst inhaltliche Zielsetzungen, die dann im Gespräch mit dem Rektorat ausgehandelt werden. Auf diese Weise könne eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Fakultäten erreicht werden, so Sagerer.

**Strategische Ausrichtung von Berufungsverfahren.** Zur engeren Verzahnung von Fakultäten und Rektorat gehört an der Universität Bielefeld auch die strategische Ausrichtung von Berufungsverfahren. In der Vorbereitungsphase einer Neuausschreibung findet ein obligatorisches Gespräch des Rektorats mit der Fakultät statt, die die Freigabe einer Professur beantragt. Bei diesem Treffen wird über die strategische Ausrichtung der Professur, die Ausstattungsnotwendigkeiten etc. gesprochen. Ein bestellter Berufungsbeauftragter bzw. eine Berufungsbeauftragte berichtet dem Rektorat über das Berufungsverfahren. Die Auswahlgespräche werden über einen Interviewleitfaden geführt. Mit diesen

Veränderungen bei Berufungsverfahren wird vor allem angestrebt, die Auswahlentscheidung zu professionalisieren und die Frauenquote zu erhöhen.

**Hindernisse bei der Umsetzung.** Um den Strategieprozess in Gang zu setzen, hat das Rektorat 2013 ein Papier zur Situation der Universität und den potenziellen strategischen Maßnahmen verfasst und im Senat zur Diskussion gestellt. Als das Mittelverteilungsmodell vorgestellt und die Kenndaten benannt wurden, habe das neue Steuerungsinstrument zahlreiche Vorbehalte und Ängste in den Fakultäten ausgelöst, berichtete Sagerer. So sei zum Beispiel eingewendet worden, dass Leistungen

**Durch einen breit angelegten Diskussionsprozess konnte eine weitgehende Akzeptanz für die strategische Ausrichtung der Universität geschaffen werden.**

in Forschung und Lehre mit diesem Instrument nicht gemessen werden können. Manche befürchteten einen intransparenten Verteilungsprozess und eine starke Benachteiligung „schwächerer“ Fakultäten und Einrichtungen, andere behaupteten wiederum, ihr Fach sei prinzipiell nicht für dieses Modell geeignet. Wieder andere Fakultäten hätten Wettbewerb innerhalb der Universität grundsätzlich abgelehnt. Wenn man als Hochschulleitung strategische Ziele umsetzen wolle, müsse man solche Widerstände aber aushalten, meinte Sagerer.

**Kommunikation und Diskussion.** Die Hochschulleitung sah nur eine sinnvolle Möglichkeit, diese Vorbehalte zu entkräften. Das Rektorat initiierte einen intensiven, detaillierten und lang anhaltenden universitätsweiten Diskussionsprozess, an dem alle relevanten Gremien und Statusgruppen beteiligt waren. Schließlich einigte man sich auf einen Satz von zehn Indikatoren, der in der Hochschule weitestgehend akzeptiert wird. Durch den breit angelegten Diskussionsprozess konnte eine weitgehende Akzeptanz für die strategische Ausrichtung der Universität und die eingesetzten Instrumente geschaffen werden. „Befürwortung schafft man nicht durch Zwang, dafür gibt es zu viele Befürchtungen“, meinte Sagerer. Häufig müsse nur transparent gemacht werden, welche Ziele und Möglichkeiten mit den neuen Instrumenten verbunden sind, und die Dekan\_innen müssen gründlich darüber informiert werden, wie sie den Strategieetat einsetzen können.

**Vorteile für die gesamte Universität.** Der Diskussionsprozesse sollte auch zu dem Konsens der Hochschulmitglieder führen, dass die Universität als Ganzes von den Möglichkeiten der neuen Steuerungsinstrumente profitiert, z. B. durch

- Transparenz der Kommunikation, aber auch der Mittelflüsse und -verfügbarkeiten durch Offenlegung der Finanzmittelgesamtstruktur,
- indikatorengestützte Identifikation individueller Stärken und Schwächen,
- Initiierung einer noch bewussteren Auseinandersetzung auf breiter Basis mit zukünftigen Herausforderungen, u. a. infolge der zunehmenden Ausdifferenzierung des Hochschulsystems.

**Schwierige Rahmenbedingungen:** Finanzierung. Sagerer machte aber auch deutlich, dass die Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer Strategie stimmen müssen, was angesichts der Finanzierungssituation vieler Universitäten schwierig ist. Der Etat der Universität Bielefeld setzte sich im Jahr 2000 aus ca. 81 Prozent Landeszuschüssen und 19 Prozent Drittmittel zusammen. 2013 machten die Zuschüsse vom Land ca. 62 Prozent aus, hinzu kamen weitere öffentliche Mittel aus zahlreichen Quellen<sup>17</sup> und sonstige Einnahmen, die Drittmittel waren auf ca. 24 Prozent angestiegen. Bei den teilweise sehr kurzen Laufzeiten der vielen verschiedenen Mittelarten müsse man als Hochschule oft ins Risiko gehen, meinte Sagerer. So könne man beispielsweise eine Didaktikprofessur nach der Bewilligung befristeter Mittel nicht nur für zwei Jahre besetzen. Durch die projektartige Finanzierung habe die Hochschule keine Finanzierungssicherheit – auch nicht bei grundlegenden Daueraufgaben wie der Lehre trotz anhaltend großer Studienplatznachfrage. Die Fakultäten reagierten auf diese Situation extrem kameralistisch, d. h. wenn sie nur für ein Jahr garantiert Mittel bekommen, besetzen sie eine Stelle auch nur für ein Jahr – und dies dann in Folge, weil die Mittel immer nur für kurze Zeiträume bewilligt werden. Teilweise habe die Fragmentierung der Arbeitsverträge genau diese Ursache, so Sagerer.

**Zusätzliche Mittel für neue Vorgaben.** Erschwerend komme hinzu, dass die Universitäten immer wieder mit neuen Vorgaben konfrontiert sind. Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Universitäten und dem Land führten häufig dazu, dass Universitäten neue Vorhaben und Maßnahmen umsetzen müssen, ohne dafür entsprechende Mittel zu erhalten. „Neue Vorgaben, die Geld kosten, können aber ohne

**Neue Vorgaben, die Geld kosten, können ohne zusätzliche Mittel nicht umgesetzt werden.**

---

<sup>17</sup> Dazu gehören Qualitätsverbesserungsmittel, Mittel aus dem Hochschulpakt, dem Strukturfonds, aufgrund des Lehrerausbildungsgesetzes/Sonderpädagogisches Lehramt und im Rahmen des Hochschulmodernisierungsprogramms (HMoP) sowie Mittel für Großgeräte.

zusätzliche Mittel nicht umgesetzt werden“, betonte Sagerer. Die Hochschulen sähen sich einem Druck von zwei Seiten ausgesetzt: Auf der einen Seite komme Druck vom Land und den Gewerkschaften, die v. a. lange Vertragslaufzeiten und unbefristete Verträge fordern, auf der anderen Seite entstehe Druck durch fehlende Mittel des Landes. Ohne ausreichende Finanzierung könnten die Hochschulen die Forderungen von beiden Seiten aber nicht erfüllen. Darüber hinaus seien die internen Strukturen zu berücksichtigen, die es nicht gerade leicht machten, angesehene Wissenschaftler\_innen in diesem Prozess zu überzeugen, sie einzubinden und „mitzunehmen“. Dies alles sei für Hochschulleitungen eine große Herausforderung.

**Universität als Institution mit gemeinsamen Zielen.** Insgesamt zog Sagerer eine positive Bilanz für die strategische Ausrichtung der Universität Bielefeld: „Wir sind auf dem Weg, dass viele Kolleg\_innen die Universität auch als Institution begreifen und dass wir einen Schritt davon wegkommen, dass die Universität nur eine zufällige Versammlung von Professor\_innen ist zum gleichen Zeitpunkt am gleichen Ort. Da sind wir auf dem institutionellen Weg, aber die Randbedingungen müssen auch stimmen.“

## Hochschulleitung und Fakultäten

Prof. Dr. Georg Krausch, Präsident der Johannes-Gutenberg Universität Mainz, machte deutlich, dass eine wesentliche Aufgabe von Hochschulleitungen darin besteht, förderliche Bedingungen für die Wissenschaftler\_innen zu schaffen: „Ein starker Präsident ist ein starker Ermöglicher.

### Ein starker Präsident ist ein starker Ermöglicher.

Das ist jemand, der es schafft seinen Wissenschaftler\_innen Arbeitsbedingungen zu bieten, wie sie sie brauchen, und zwar fachspezifisch unterschiedlich.“ Er wandte sich gegen das – noch häufig anzutreffende – frühkapitalistische Klischeebild eines Hochschulpräsidenten, der als „starker Steuerer“ hinter einem Schreibtisch sitzt und seine Ziele „von oben“ durchsetzt. Diese Art einer Führungsperson sei schon in der Industrie kaum mehr zu finden, und schon gar nicht an Hochschulen.

**Modell der erweiterten Hochschulleitung.** Prof. Dr. Gabriele Löschper, hauptamtliche Dekanin der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Hamburg, plädierte für das Modell ei-

ner erweiterten Hochschulleitung. Präsident\_innen oder Rektor\_innen hätten bestimmte Aufgaben und Kompetenzen, doch könnten sie ihre Leitungsaufgaben nur dann vernünftig ausüben, wenn sie eng mit den Fakultäten zusammenarbeiten und eine erweiterte Hochschulleitung bilden. „Eine Leitung in einer Universität kann nichts alleine machen, weil eine Universität aus Personen besteht, die bewusst wegen ihres Eigensinns rekrutiert wurden. Diese haben unendlich viele Möglichkeiten, etwas zu boykottieren oder zu unterlaufen, wenn eine Leitung einfach vorneweg rennt und nicht schaut, ob auch alle nachkommen“, sagte Löscher. Die Hochschulleitung müsse geeignete Rahmenbedingungen schaffen, um mit den Fakultäten gemeinsam etwas zu entwickeln und zu entscheiden.

An der Universität Hamburg hat sich die Anzahl der Fakultäten immer wieder geändert, mal waren es 18, dann nur fünf Fakultäten, jetzt ist man wieder auf dem Weg zu einer größeren Anzahl, indem die großen Fakultäten geteilt und neue Fakultäten gebildet werden. „Ich hatte den Eindruck, dass es gelungen ist, mit einer kleineren Anzahl von Fakultäten das Modell der erweiterten Hochschulleitung wirklich zu leben. Die Personen wussten, sie sind verantwortlich, und sie waren auch kompetent“, sagte Löscher.

**Mit einer kleineren Anzahl von Fakultäten kann das Modell der erweiterten Hochschulleitung wirklich gelebt werden.**

Kaufmann merkte an, dass die Größe bzw. die Anzahl der Fakultäten häufig auch hochschulinterne Gründe hat, da die Einflussverhältnisse im Senat davon abhängen: Hat ein Fach viele Fakultäten, verfügt es auch über mehr Stimmen im Senat, weil jede Fakultät mit einem stimmberechtigten Dekan im Senat vertreten ist. Über die Größe von Fakultäten würden auch Konkurrenzen zwischen Fächern und Fächergruppen ausgetragen, um sich im Wettbewerb um Einfluss und Ressourcen besser behaupten zu können. An baden-württembergischen Hochschulen habe man eine Zeitlang die Tendenz feststellen können, Fächer in mehrere Fakultäten zu teilen. Diese Möglichkeit sei dann durch die Hochschulgesetze eingeschränkt worden, indem festgelegt wurde, dass eine Fakultät mindestens 20 Professuren beinhalten muss. Daraufhin seien auch an der Universität Ulm die Fakultäten wieder vergrößert worden, von denen es inzwischen nur noch vier gibt.

Nach Ansicht von Löscher unterstützen große Fakultäten die Bearbeitung interdisziplinärer Themen, z. B. in der Klima- und Nachhaltigkeitsforschung. Dadurch könnten Themen innerhalb einer Fakultät aus

verschiedener Perspektive analysiert werden. Auch Kaufmann sieht bei großen Fakultäten Vorteile für die interdisziplinäre Zusammenarbeit. So wäre es zum Beispiel möglich, dass die Fächer Biologie, Chemie und Physik unter dem Dach der naturwissenschaftlichen Fakultät interdisziplinär zusammenarbeiten und eine gemeinsame Strategie entwickeln, wie sie sich im Rahmen der Lebenswissenschaften aufstellen möchten.

Sagerer zeigte sich nicht überzeugt von dem Argument, größere Fakultäten würden die interdisziplinäre Zusammenarbeit befördern. Genau aus diesem Grund habe man sich an der Universität Bielefeld für einen kleineren Zuschnitt der Fakultäten entschieden, was eine sehr gute interdisziplinäre Bearbeitung von Themen ermögliche: So kooperiere die Biologie mit der Chemie, die Biologie über Neurowissenschaften mit der technischen Fakultät, diese arbeite im Bereich Kognition mit der Psychologie zusammen und die Psychologie wiederum im Bereich Inklusion mit den Erziehungswissenschaften. Bei interdisziplinären Themen entstehe eine Kette der Zusammenarbeit, die Fakultätsgrenzen problemlos überschreite. Größere Fakultäten hätten zudem den Nachteil, dass ihre Binnenstrukturen teilweise im Wettbewerb zueinander stehen, etwa bei der Konkurrenz um Mittel zwischen Professor\_innen.

Welche Struktur eine Universität wählt, ist nach Sagerer abhängig von ihrem Selbstverständnis und der Art, wie Forschungsk Kooperationen innerhalb der Institution etabliert sind. „Jede Universität muss die für sie richtige Struktur und Größe der Fachbereiche wählen“, meinte Sagerer. Auch nach Ansicht von Löscher gibt es bei der Größe der Fakultäten kein richtig und falsch, beide Modelle hätten Vor- und Nachteile, die jede Universität für sich abwägen müsse.

**Jede Universität muss die für sie richtige Struktur und Größe der Fachbereiche wählen.**

**Kommunikation und Vertrauen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten.** In der Diskussion herrschte Einigkeit, dass für eine gelingende Hochschulleitung eine intensive Kommunikation zwischen dem Rektorat bzw. Präsidium und den Dekan\_innen ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Sagerer meinte, hier wirke sich bei der Universität Bielefeld positiv aus, dass sie in zwei benachbarten Gebäuden untergebracht ist. Diese Kompaktheit und große räumliche Nähe ermögliche schnellen und regelmäßigen persönlichen Austausch. Das Rektorat treffe sich mit den Dekan\_innen drei Mal im Semester zu einem intensiven Austausch. Die Treffen würden auch dadurch erleichtert, weil das Gremium mit 13 Dekan\_innen und der Hochschulleitung eine überschaubare Größe

hat. Kaufmann ergänzte, dass neben guten Kommunikationsstrukturen zwischen Rektorat und Dekan\_innen auch Vertrauen von beiden Seiten unverzichtbar ist: sowohl Vertrauen der Dekan\_innen und Professor\_innen in die Hochschulleitung als auch Vertrauen der Hochschulleitung in die Dekan\_innen und die Professor\_innen. „Dieses Vertrauen muss man erarbeiten und dann auch leben“, sagte Kaufmann.

## Entscheidungsbefugnis über Hochschulfragen

**Sachkompetenz und persönliche Verantwortung.** Hochschulleitungen befinden sich im Wissenschaftssystem an einer Schaltstelle: Einerseits sind sie im Verhältnis zum Land staatlicher Steuerung ausgesetzt, andererseits müssen sie eine Steuerungsaufgabe innerhalb der Hochschulen wahrnehmen. Krausch ging auf die Frage ein, wo die Entscheidungsbefugnis über Hochschulfragen angesiedelt sein sollte: „Hier gibt es zwei entscheidende Fragen: Wo ist Sachkompetenz? Wer trägt die (persönliche) Verantwortung?“ An diesen beiden Fragen müsse man sich orientieren, wenn es darum gehe, die Entscheidungskompetenzen festzulegen. Ein Beispiel sei die Frage, ob das Ministerium oder die Hochschulleitung abschließend über Berufungen entscheiden sollte. Die Hochschule sei vielen Akteuren in den Fachministerien nur aus ihrem Studium bekannt. Dann sei es doch naheliegend, diese Entscheidung bei den Hochschulleitungen anzusiedeln, die üblicherweise über langjährige Erfahrungen als Wissenschaftler\_innen und in der Selbstverwaltung der Universität und damit über die notwendige inhaltliche Kompetenz verfügen. Das sei ein einfaches Schema, trage aber relativ weit, so Krausch.

Natürlich müsse eine öffentliche Universität in einer Demokratie an politischen Zielen mitarbeiten, meinte Krausch. Die Landesregierung bzw. das Wissenschaftsministerium habe die Aufgabe, die große Linie vorzugeben und mit den Hochschulen Vereinbarungen zu treffen, damit diese Ziele umgesetzt werden. Entscheidungen über die Art und Weise der Umsetzung seien jedoch bei den Hochschulen besser angesiedelt, da dort die notwendige Sachkompetenz vorhanden sei.

**Entscheidungskompetenzen sind mit persönlicher Verantwortung verbunden.**

**Entscheidungskompetenzen innerhalb der Hochschule.** Innerhalb der Universität sollte nach Krausch das gleiche Prinzip gelten: Da bei den Dekan\_innen mehr fachliche Kompetenz als bei den Präsident\_innen zu

finden sei, sollten sie auch stärker über Fragen entscheiden können, bei denen entsprechende Fachkompetenz nötig ist. Das Zerrbild der Gremienuniversität der 1970er-Jahre, in der – zugespitzt gesagt – alle mitredeten und mitentschieden, aber niemand persönliche Verantwortung für die Konsequenzen der Entscheidungen trug, sei allzu häufig zu Lasten der Studierenden und zu Lasten einer qualitätsvollen strategischen Entwicklung der Universitäten gegangen. Hochschulleitungen hätten heute größere Gestaltungsspielräume, trügen aber auch die persönliche Verantwortung für ihre Entscheidungen, so Krausch. Nach dem rheinland-pfälzischen Hochschulgesetz können Präsident\_innen in jeder Senatssitzung mit einer Dreiviertelmehrheit abgewählt werden. Senatssitzungen finden etwa neun Mal im Jahr statt. „Das Präsidentenamt ist mit gutem Grund demokratischer Kontrolle unterworfen und rechtfertigt dann auch ein Mehr an Entscheidungsbefugnis“, sagte Krausch. Wenn ein Präsident für sein Handeln keine Zustimmung mehr erhalte, müsse er mit seiner Abwahl rechnen, was in der Regel auch mit persönlichen finanziellen Einbußen einher ginge. Hier sei die persönliche Verantwortung ganz konkret auch persönlich spürbar.

## Professionalisierung von Leistungsstrukturen

**Haupt- oder Nebenamtlichkeit von Leitungsfunktionen?** Für Löscher ist die Haupt- oder Nebenamtlichkeit von Dekan\_innen von der Größe der Fakultäten abhängig. Große Fakultäten könnten nur schwer von nebenamtlichen Dekan\_innen geleitet werden, weil es relativ lange dauert, bis man sich in das Amt und seine Aufgaben eingearbeitet hat. Schließlich seien Dekan\_innen als Professor\_innen Expert\_innen in ihrem jeweiligen Fach und verfügten nicht unbedingt über Managementenerfahrungen. Dekan\_innen von großen Fakultäten können durch ihre Fokussierung auf

**Die Haupt- oder Nebenamtlichkeit von Dekan\_innen ist von der Größe der Fakultäten abhängig.**

die Managementaufgaben eine gewisse Professionalisierung aufbauen und haben genügend Zeit, die Aufgaben des Amtes zu erfüllen. Dagegen könnten kleine Fakultäten auch von nebenamtlichen Dekan\_innen geleitet werden.

**Verbindung zu Lehre und Forschung.** Laut dem Landeshochschulgesetz in Nordrhein-Westfalen können die Hochschulen selbst entscheiden, ob Dekan\_innen hauptberuflich oder nebenberuflich tätig sein sollen. Die Universität Bielefeld hat sich für nebenberufliche Dekan\_innen entschieden. Dabei hat auch die Idee eine Rolle gespielt, dass Dekan\_in-

nen ihr Amt nur für eine gewisse Zeit ausüben sollen (in Bielefeld für vier Jahre). Sagerer berichtete, dass an der Universität ein Modell umgesetzt wird, das Dekan\_innen die Rückkehr in ihre Profession nach dem Ende ihrer Amtszeit leichter machen soll. Damit sie die Bindung an das Fach nicht verlieren, lehren und forschen sie weiterhin, wenn auch in deutlich geringerem Ausmaß. Die Reduktion des Lehrdeputats beträgt in NRW sieben Stunden, d. h. die Dekan\_innen lehren zwei Stunden und können parallel noch Forschungsprojekte durchführen bzw. an einem SFB oder Forschungscluster beteiligt sein. Der gleiche Weg wird bei den Prorektor\_innen umgesetzt.

**Notwendige Unterstützungsstrukturen.** Bei diesem Modell müsse allerdings auch das Umfeld stimmen bzw. die notwendige Unterstützungsstruktur für die Leitungspositionen vorhanden sein, betonte Sagerer. An der Universität Bielefeld werden die ehrenamtlichen Dekan\_innen in den Fakultäten von einer „wissenschaftlichen Geschäftsführung“ unterstützt, die auf A14/A15-Stellen für die operative Umsetzung zuständig ist und die Dekan\_innen entlastet. Darüber hinaus gibt es eigenständige Fakultätsverwaltungen, die die Finanzabwicklung in den Fakultäten übernimmt, sodass sich die Dekan\_innen auf ihre wirklichen Aufgaben konzentrieren können. Auch Prorektor\_innen können auf Unterstützungsstrukturen in der Verwaltung zurückgreifen und zudem wissenschaftliche Personalunterstützung erhalten. Der Erfolg dieses Modells zeigt sich nach Sagerer unter anderem daran, dass die Bereitschaft zur Amtsübernahme und zur Wiederwahl als Dekan\_in an der Universität Bielefeld groß ist und viele Dekan\_innen und Prorektor\_innen nach ihrer Amtszeit wissenschaftlich wieder sehr aktiv sind. Dies sei nur deshalb möglich, weil sie sich während der Amtsausübung von ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit nicht ganz verabschieden mussten und weiter in Forschung und Lehre eingebunden waren. „Ich bin von der Idee überzeugt, Professionalisierung in die Umgebung einzubetten, damit auch langjährige Dekanate oder Prorektorate nebenberuflich machbar sind“, meinte Sagerer. Dadurch könnten auch jüngere Professor\_innen zwischen 40 und 50 Jahren solche Leitungsfunktionen übernehmen. Während Dekan\_innen und Prorektor\_innen nebenberuflich tätig sein könnten, liege bei Präsident\_innen bzw. Rektor\_innen allerdings Hauptamtlichkeit nahe.

**Personen in Leitungsfunktionen müssen von der Verwaltung unterstützt werden.**

Auch nach Auffassung von Kaufmann müssen Dekan\_innen nicht hauptamtlich tätig sein, zumal man dadurch einen großen Teil hoch qualifizierter Wissenschaftler\_innen der Forschung und Lehre entziehen würde.

Von zentraler Bedeutung sei es jedoch, dass Personen in Leitungsfunktionen – ob ehrenamtlich oder hauptamtlich – von der Verwaltung unterstützt werden.

**Professionalisierung des Leitungspersonals.** Wenn Professor\_innen Leitungsfunktionen übernehmen, verfügen sie in der Regel nicht über die notwendigen Managementkompetenzen. Unverzichtbar ist nach Sagerer und Kaufmann deshalb eine Professionalisierung aller Leitungspersonen durch eine Qualifizierung im Wissenschaftsmanagement, die dann mit Unterstützungsstrukturen und -instrumenten kombiniert werden muss. Für den Erwerb der notwendigen Managementkompetenzen gibt es bundesweit zahlreiche Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote in verschiedenen Programmen, aber auch an den Universitäten selbst, damit die notwendigen Kompetenzen erworben werden können.

**Personalentwicklung.** Krausch berichtete, dass an der JGU seit vielen Jahren intensiv Personalentwicklung betrieben wird, auch im wissenschaftlichen Bereich. So werde beispielsweise für neu gewählte Dekan\_innen eine eigene Fortbildungsmaßnahme angeboten. Dies sei eine wichtige Unterstützung, damit die Dekan\_innen ungeachtet ihrer wissenschaftlichen Fachrichtungen die große finanzielle und personelle Verantwortung übernehmen können. „Wenn dezentral gesteuert werden soll, dann muss auch dezentral Kompetenz hergestellt werden“, sagte Krausch.

**Professionelle Wissenschaftsmanager\_innen?** In der Diskussion wurde auch thematisiert, ob Leitungsfunktionen an Hochschulen mit professionellen Wissenschaftsmanager\_innen besetzt werden sollten, wie es manchmal gefordert wird. Schwanitz skizzierte zwei Optionen, von denen keine optimal sei. Entweder man mache so weiter wie bisher, indem Professor\_innen, die eine Leitungsfunktion übernehmen möchten, in das Amt gewählt werden. Bei diesem Weg sei es schwierig, junge Professor\_innen für diese Aufgabe zu gewinnen, da die Gefahr besteht, dass sie in der Forschung den Anschluss verlieren und ihre wissenschaftliche Karriere gefährden. Oder man entscheide sich für den anderen Weg einer kompletten Professionalisierung, indem Manager\_innen an die Spitze von Hochschulen gestellt werden. Dies wäre aus Sicht von Schwanitz im

**Leitungsfunktionen in Hochschulen brauchen Erfahrungen in der Wissenschaft und eine Verankerung im Hochschulalltag.**

Kontext der Institution Hochschule aber nicht adäquat. Auch aus Löschers Sicht kann die Leitung einer Hochschule oder einer Fakultät nicht ohne Erfahrungen in der Wissenschaft und ohne Verankerung im gegenwärtigen Hochschulalltag vernünftig ausgeübt werden.



**Zeit nach dem Amt.** Angesprochen wurde auch die Frage, welche beruflichen Perspektiven Leitungspersonen nach ihrer Amtszeit haben, insbesondere wenn das Amt relativ früh in der beruflichen Karriere angetreten wird. Hier wurde deutlich, dass dabei individuelle Entscheidungen und Abwägungen eine große Rolle spielen und Einzelne auch bewusst Risiken in Bezug auf ihre berufliche Karriere eingehen. Eine strukturelle Lösung für berufliche Perspektiven nach einer Leitungsfunktion gibt es bisher noch nicht. Viele Dekan\_innen können in die Fakultät als Professor\_in zurückgehen, aber bei den Wahlbeamt\_innen liegt der Fall anders: Rektor\_innen und Kanzler\_innen werden ebenfalls nur für eine befristete Zeit von sechs oder acht Jahren gewählt, haben aber nicht unbedingt eine Professur, auf die sie zurückfallen können. Hier hat man noch keine überzeugende Antwort gefunden.

### Partizipation und Leitung: studentisches Prorektorat

**Neues Amt auf Leitungsebene.** Auf der Konferenz wurde auch das neue Amt des studentischen Prorektors bzw. der studentischen Prorektorin vorgestellt, das an der Universität Rostock eingerichtet wurde und bundesweit einmalig ist. Die Grundlage dafür wurde 2002 in den Landeshochschulgesetzen Mecklenburg-Vorpommerns geschaffen. Seit 2006 wird das Amt im Rektorat der Universität Rostock für jeweils ein Jahr besetzt. Die Tätigkeit wird ehrenamtlich ausgeübt und stellt ein neues Zusammenspiel von Partizipation und Leitung dar. Die Studentin Isabelle Pejic ist seit April 2014 studentische Prorektorin an der Universität Rostock und damit Mitglied der Hochschulleitung.

**Mittlerperson mit Kommunikationsaufgabe.** Pejic betonte, dass die Studierenden einen wesentlichen Teil an den Hochschulen ausmachen und deshalb auch die Möglichkeit haben sollten, Hochschule mitzugestalten und mitzuentcheiden. Nur dann könne das gesamte System Hochschule funktionieren. Ihre Aufgabe als studentische Prorektorin sei im Wesentlichen eine Kommunikationsaufgabe. „Ich bin die Mittlerin zwischen der Studierendenschaft und der restlichen Hochschule und ich trage quasi die Geheimnisse der Hochschule zu den jeweils anderen, die gerade nicht dabei sind.“ Ein wesentliches Ziel sei die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Studierenden und den anderen Hochschulmitgliedern. Manchmal stelle sich die Studierendenschaft mit der Leitung auch gemeinsam auf, um Forderungen mehr Gewicht zu verleihen, etwa um gegenüber dem Land mehr finanzielle Mittel einzufordern. Der Kanzler

erkläre der studentischen Prorektorin dann z. B. die finanziellen Zusammenhänge und gebe ihr einen Einblick in Zahlen. Diese Informationen könne sie dann in die Studierendenschaft kommunizieren, die dadurch ein besseres Verständnis für die Problematik entwickeln könnte. Wenn die Studierenden und die Leitung nach außen gemeinschaftlich auftreten und gemeinsam Forderungen stellen, stärke das die Position der Universität insgesamt und mache sie weniger angreifbar, z.B. könnte das Bildungsministerium dann nicht auf kontroverse Positionen von Studierenden und Hochschulleitung verweisen.

**Ein wesentliches Ziel ist die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Studierenden und den anderen Hochschulmitgliedern.**

**Vertraulichkeit und Transparenz.** Krausch betrachtete es äußerst kritisch, dass studentische Prorektor\_innen „Geheimnisse“ in die Studierendenschaft tragen. Dies komme einem inakzeptablen Geheimnisverrat gleich. Den anderen Rektoratsmitgliedern würde bei gleichem Verhalten ein Disziplinarverfahren drohen. Hochschulleitungen müssten in manchen Situationen Themen vertraulich besprechen können, die nicht in der Öffentlichkeit des Senats diskutiert werden – und teilweise auch nicht kommuniziert werden dürfen, wie z. B. Personalia. Pejic stellte klar, dass sie den Begriff „Geheimnisse“ als Metapher im Sinne von Intransparenz benutzt hat, z. B. in Bezug auf die Finanzen einer Hochschule, die den Studierenden oft nicht schlüssig bzw. undurchsichtig erscheinen. Die studentische Prorektorin könne den Studierenden dann die Zusammenhänge verdeutlichen und das Ganze gewissermaßen „entschlüsseln“. Natürlich begehe sie keinen Geheimnisverrat und stehe wie alle anderen Rektoratsmitglieder unter Schweigepflicht. In Zweifelsfällen frage sie im Rektorat noch einmal nach, welche Informationen öffentlich gemacht bzw. an die Studierendenschaft kommuniziert werden können. „Es geht vorrangig darum, schwierige Sachverhalte zu erklären und zu verdeutlichen, dass manches nur scheinbar undurchsichtig ist.“

**Regelmäßiger Austausch.** Aus Zeitgründen kann die studentische Prorektorin nicht mit allen Dekan\_innen persönlich sprechen. Für die Kommunikation mit den Fakultäten sind an der Universität Rostock die Fakultätsräte das entscheidende Gremium, in dem auch Studierende vertreten sind. Die studentische Prorektorin trifft sich regelmäßig mit den Studierenden aus den Fakultätsräten, den ASTA-Referent\_innen und den Mitgliedern des Studierendenparlaments. Dabei werden alle wichtigen Informationen zusammengetragen und die engagierten Studierenden tauschen sich aus, um anschließend wieder in verschiedenen Bereichen aktiv zu sein.

**Unterstützung durch Rektorat.** Pejic machte klar, dass das neue Amt sehr jung ist und gegenwärtig noch ausgelotet werden muss, wie es am besten ausgefüllt und Leitungsaufgaben und Partizipation unter einen Hut gebracht werden können. Deshalb seien auch noch keine festen Unterstützungsstrukturen und Qualifizierungsangebote etabliert, die auf dieses Amt zugeschnitten sind. Wichtig ist aus ihrer Sicht, dass die

**Auf Leitungsebene müssen Entscheidungskompetenz und persönliche Verantwortung eng miteinander gekoppelt sein.**

Hochschulleitung das Amt ernst nimmt und es nicht als Pro-forma-Amt betrachtet. Das Rektorat unterstütze die Studentin bei der Amtsausübung, gebe ihr die erforderlichen Informationen und begegne ihrem Engagement mit Wertschätzung.

**Entscheidungsbefugnis und Verantwortung.** Mit Unverständnis reagierte Zöllner auf das Konzept, ein studentisches Mitglied in das Rektorat einer Universität zu wählen: „Wie kann man auf die Idee kommen, die Leitungsebene – also nicht das Kontroll- oder das Kollegialorgan – einer der wichtigsten Institutionen dieser Republik nach Proporz und Kundenbeteiligung zu belegen?“, fragte Zöllner. Kritisch sei zu sehen, dass studentische Prorektor\_innen bei Entscheidungen ein Stimmrecht haben, für die Folgen einer Entscheidung aber nicht verantwortlich gemacht werden können bzw. nichts zu befürchten haben. Damit sei der notwendige Zusammenhang von Entscheidungsbefugnis und Verantwortungsübernahme bei diesem Amt nicht gegeben. Auf Leitungsebene müssten Entscheidungskompetenz und persönliche Verantwortung immer eng miteinander gekoppelt sein, so Zöllner. Partizipation der Statusgruppen auf Leitungsebene ist in seinen Augen nicht zielführend, weil Präsident\_innen bzw. Rektor\_innen sämtliche Gruppen und Mitglieder der Universität mit gleichem Interesse vertreten würden. Die Vertreter\_innen der einzelnen Gruppen sollten die Hochschulleitung nur bei der Entscheidungsfindung beratend unterstützen. Entscheiden sollten letztlich aber Präsident\_innen oder Rektor\_innen, da sie auch die persönliche Verantwortung für die Entscheidungen übernehmen, meinte Zöllner.

**Studierendenperspektive in der Leitung.** Für Pejic ist das Amt in der Leitungsebene genau richtig angesiedelt. Schließlich müssten die Studierenden auch die Konsequenzen aus den Entscheidungen des Rektorats tragen. Als unmittelbar Betroffene sollten die Studierenden über die Angelegenheiten der Hochschule informiert und an Entscheidungen beteiligt werden: „Die Studierenden machen einen großen Teil der Hochschule aus. Sie wollen aktiv mitbestimmen und die Hochschule mitgestalten,“ sagte Pejic. Es sei vorteilhaft, wenn Studierende auf Lei-

tungsebene die Interessen der Studierenden direkt einbringen können, weil sie nah am Geschehen und an der Zielgruppe sind. Das Amt der studentischen Prorektorin ermögliche mehr Partizipation der Studierenden und mehr Transparenz über wichtige Themen der Hochschule. Da eine Person für die Kommunikation zwischen Rektorat und Studierendenschaft verantwortlich ist, entstehe in der Hochschule auch insgesamt ein stärker gemeinschaftliches Gefühl, indem Partizipation und Leitung nicht mehr als Gegensatz begriffen werden.

**Als unmittelbar Betroffene sollten die Studierenden Mitspracherecht bei Entscheidungen haben.**

**Modell für alle Hochschulen?** Ein Diskussionsteilnehmer wollte wissen, warum das studentische Prorektorat nicht an allen Hochschulen eingeführt werde. Löscher verwies darauf, dass die aktuellen Regelungen in den Hochschulgesetzen der Länder dies oft nicht erlauben. Nach dem Hamburger Hochschulgesetz müssten beispielsweise die Einstellungsvoraussetzungen für eine Professur erfüllt werden, um Vizepräsident\_in, Dekan\_in oder Prodekan\_in zu werden. In Mecklenburg-Vorpommern habe man das Amt nur deshalb einführen können, weil explizit die gesetzlichen Grundlagen dafür geschaffen wurden. Pejic würde sich wünschen, dass das Amt an allen Hochschulen etabliert wird. Hochschulen seien nur dann demokratisch, wenn in allen universitären Gremien alle Statusgruppen, die von den Entscheidungen betroffen sind, vertreten sind. In der gemeinsamen Diskussion könne man dann zu Entscheidungen kommen, die von einem breiten Konsens getragen werden.

## Zusammenspiel zwischen Leitung und Gremien

**Gruppenrepräsentation in Gremien.** Löscher plädierte dafür, in partizipativen Gremien einen personellen Wechsel vorzusehen, um eine möglichst große Nähe zwischen den Repräsentant\_innen einer Hochschulgruppe und den von ihnen Repräsentierten sicherzustellen. Manche Studierendenvertreter\_innen seien inzwischen so lange in Gremien tätig, dass sie die Situation der gegenwärtigen Studierenden nicht mehr aus eigener Anschauung kennen und somit auch deren Interessen nicht mehr sinnvoll vertreten könnten. Das Gleiche gelte für den Mittelbau: Wissenschaftler\_innen, die viele Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiter\_innen angestellt waren und in Gremien tätig sind, hätten den Hochschulbetrieb ganz anders erlebt als Nachwuchswissenschaftler\_innen, die heute im Mittelbau mit befristeten Verträgen einem hohem Druck ausgesetzt

sind. „Wenn Gruppen in der Universität in der Leitung oder in Gremien mitwirken und Verantwortung übernehmen, dann muss man sicher sein, dass sie die Gruppe, die sie repräsentieren, auch wirklich repräsentieren“, sagte Löscher. In Bezug auf die Studierenden erscheint Pejic diese Sorge unbegründet, weil die heutigen Bachelor- und Masterstudierenden unter viel höherem Druck als frühere Studierende stünden. Sie hätten deutlich weniger Zeit für ehrenamtliche Tätigkeiten, was automatisch zu einer Fluktuation in den Studierendenvertretungen führe.

**Exzellente Forscher\_innen in Gremien.** Ein Diskussionsteilnehmer hatte den Eindruck, dass in den Gremien und Senaten von Universitäten häufig keine exzellenten Wissenschaftler\_innen vertreten sind, was ihre Beratungs- und Mitbestimmungsfunktion schwäche. So hätten z. B. herausragende Forscherpersönlichkeiten ihre Exzellenzcluster gezielt an den Gremien der Universität vorbei vorangetrieben, weil sie sich von diesen in ihrem Vorhaben behindert fühlten. Hier stelle sich die Frage, ob die strategischen Ziele einer Universität mit den bestehenden Gremien überhaupt erreicht werden können.

Löscher konnte diese Einschätzung nicht teilen. So habe sich zum Beispiel an ihrer Fakultät an der Universität Hamburg anhand einer fakultätsinternen Auswertung der LOM für Sachmittel klar gezeigt, dass auch Wissenschaftler\_innen mit sehr guten Forschungsleistungen seit Jahren in den Gremien sehr präsent sind. Mit Sorge müsse man eher betrachten, dass sich manche exzellenten Forscher\_innen eigene Strukturen neben den bestehenden Gremien schaffen und ihre Verankerung in ihren Fakultäten verlieren. Auch Sagerer widersprach der Auffassung, es mangle den Gremien an sehr guten Wissenschaftler\_innen. An der Universität Bielefeld habe man immer darauf geachtet, die Prorektorate und Dekanate mit wissenschaftlich erfolgreichen Personen zu besetzen, die jedoch immer ein geeignetes Umfeld und Unterstützungsstrukturen bräuchten.

**Exzellenzkollegs als Beratungsgremien.** Auch Krausch hat die Erfahrung gemacht, dass in manchen Gremien nicht notwendigerweise die in der jeweiligen Sache kompetentesten Mitglieder der Universität vertreten sind. Deshalb wurde an der JGU besonders darauf geachtet, dass die drei neu eingerichteten Exzellenzkollegs mit Wissenschaftler\_innen entsprechender Sachkompetenz besetzt werden: Es gibt jeweils ein Kolleg für Forschung, besetzt mit exzellenten Forscher\_innen, eines für Lehre, besetzt mit ausgezeichneten Lehrenden und eines für den wissenschaftlichen Nachwuchs, besetzt mit Wissenschaftler\_innen, die sich in der Nachwuchsförderung bereits einen Namen gemacht haben, und Nachwuchswissenschaftler\_in-

nen/young researchers.<sup>18</sup> Jedes Kolleg umfasst zwei Mal zehn Wissenschaftler\_innen (zehn Mitglieder plus zehn Vertreter\_innen) sowie Studierende und andere Hochschulgruppen (Doktorand\_innen, Postdocs). Die Kollegmitglieder werden vom Präsidenten im Einvernehmen mit dem Senat ernannt. Die neuen Exzellenzkollegs hätten nun einen hinreichend hohen Status, sodass Forschende die Mitwirkung in diesem Gremium auch als Ehre empfänden, so Krausch. Die Kollegs können in strategischen Fragen nichts entscheiden, sondern haben eine Beratungsfunktion und machen Vorschläge an die Hochschulleitung, den Senat oder die Fachbereiche. Diese Vorschläge werden aufgrund ihrer hohen Qualität in den zuständigen Gremien häufig befürwortet. „Die Erfahrung mit diesen Gremien ist sehr gut, was nicht zuletzt für die bestehenden Gremien, die aus Urwahl hervorgehen, eine gute Herausforderung darstellt“, meinte Krausch.

**Verhältnis von Leitung und Gremien.** Ein Diskussionsteilnehmer merkte kritisch an, dass durch die neuen Governance-Instrumente die Macht der Präsident\_innen und Rektor\_innen stark gestiegen ist, während die Macht der akademischen Selbstorganisation sehr stark zurückgegangen ist. In manchen Bundesländern sei der Senat schon so stark entmachtet, dass er kaum noch Kompetenzen und nur wenig Kontrollmöglichkeiten habe. Fraglich sei, ob das ein Optimum der Machtverteilung in einer Universität sein könne.

**Hochschulleitungen müssen ihre Entscheidungen immer unter Beteiligung der Gremien treffen.**

„Macht“ ist nach Ansicht von Kaufmann in diesem Zusammenhang der falsche Begriff. Immer wieder werde von der Macht des Rektorats oder des Senats gesprochen. Letztlich gehe es aber um etwas anderes: Die Ziele einer Universität könnten nur erreicht werden, wenn die verschiedenen Akteure einer Hochschule in verschiedenen Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten zum Vorteil der Institution zusammenarbeiten. Die Hochschulleitung müsse ihre Entscheidungen immer unter Beteiligung dieser Gremien treffen, ein „Durchregieren“ wäre wenig erfolgversprechend. „In der Universität sind die Strukturen so angelegt, dass im Dialog über Konzepte diskutiert wird, um einen möglichst breiten Konsens darüber zu

<sup>18</sup> Gutenberg Forschungskolleg (GFK) seit 2007, Gutenberg Lehrkolleg (GLK) seit 2011, Gutenberg Nachwuchskolleg (GNK) seit 2014. Die Johannes Gutenberg-Universität Mainz hat damit einen zentralen Baustein ihres Zukunftskonzepts im Rahmen der Exzellenzinitiative implementiert. Die drei Kollegs wurden mit Spitzenwissenschaftler\_innen verschiedener Disziplinen besetzt und sollen als Beratungsgremien der Hochschulleitung in strategischen Fragen (Forschung, Lehre und wissenschaftlicher Nachwuchs) dienen. <https://www.gnk.uni-mainz.de/> (10.10.2015).

erreichen, wie die Universität im Ganzen, die Fakultäten und die einzelnen Disziplinen nach vorne gebracht werden können“, sagte Kaufmann.

Auch Löscher ist der Auffassung, dass Entscheidungen der Hochschulleitung auf der Basis eines Dialogs mit den Hochschulmitgliedern getroffen bzw. deliberativ in akademischen Gremien diskutiert werden müssen. Natürlich müsse es letztlich eine Person geben, die den Schlusspunkt in einer Debatte setzt und eine Entscheidung trifft. Deshalb sei es eine wichtige Fähigkeit von Rektor\_innen oder Präsident\_innen, den richtigen Zeitpunkt zur Beendigung einer Debatte zu erkennen. Wenn das Debattierende ohne Protest aufgenommen wird, könne daraus abgeleitet werden, dass der Schlusspunkt nicht zu früh gesetzt wurde.

**Diskrepanz zwischen *law in the books* und *law in action*.** Nach Ansicht von Löscher ist es völlig unmöglich, das Optimum der Machtverteilung innerhalb einer Hochschule zu bestimmen. Ein wichtiger Grund liege in dem großen Unterschied zwischen *law in the books* und *law in action*: Die Inhalte einer rechtlichen Regelung würden oft ganz anders umgesetzt bzw. praktiziert. Gesetzliche Grundlagen hätten eine zentrale Bedeutung, doch letztlich sei entscheidend, was die beteiligten Personen daraus machen. Diesen Gedanken erläuterte Löscher am Beispiel des früheren Hamburgischen Hochschulgesetzes, das durch ein Urteil des Bundesverfassungsgerichts in Teilen als verfassungswidrig erklärt wurde.<sup>19</sup> Die Beschwerde hatte sich unter anderem gegen mangelnde Mitwirkungsrechte des Fakultätsrates bei Berufungsvorschlägen gerichtet; der Fakultätsrat hatte nur das Recht der Stellungnahme und das Dekanat beschloss dann den Berufungsvorschlag. Das Gericht gab dem Beschwerdeführer teilweise Recht und das Gesetz wurde verändert. Durch gesetzliche Änderungen seien zwar nun andere Weichen für die Mitwirkung gestellt worden, so Löscher, doch komme es jetzt darauf an, dass die Mitglieder des Fakultätsrates

---

<sup>19</sup> Ein Universitätsprofessor an der Fakultät für Rechtswissenschaften der Universität Hamburg hatte Verfassungsbeschwerde gegen §§ 90, 91 des Hamburgischen Hochschulgesetzes erhoben, die das Binnenverhältnis der Hochschulorgane auf Fakultätsebene regeln und in der Vergangenheit zulasten des Fakultätsrats geändert worden waren. Der Beschwerdeführer sah sich dadurch in seiner Wissenschaftsfreiheit verletzt, da ihm kollegial-repräsentative Mitbestimmungsbefugnisse vorenthalten würden. Alle grundlegenden wissenschaftsrelevanten Kompetenzen seien beim Dekanat gebündelt, wohingegen der Fakultätsrat keine hinreichenden Entscheidungs-, Sanktions- und Mitbestimmungsbefugnisse habe. Die ungleiche Kompetenzverteilung zeige sich insbesondere in den Regelungen über das Berufungsverfahren und über die Amtsstellung des Dekans sowie über dessen Wahl und Abwahl. Vgl. Beschluss des Bundesverfassungsgerichts vom 20. Juli 2010. <http://www.bundesverfassungsgericht.de/Shared-Docs/Pressemitteilungen/DE/2010/bvg10-113.html> (03.10.2015)

diese Beteiligungsmöglichkeiten auch wirklich nutzen, indem sie sich zum Beispiel gründlich mit den Berufungsvorschlägen befassen. Die Mitglieder von Hochschulgremien müssten auch Verantwortung übernehmen.

**Balance zwischen Kollegial-, Leitungs- und Beratungsorganen.** Im Zusammenspiel von Leitung und Gremien kommt es nach Sagerer darauf an, die Kompetenzen zwischen hochschulinternen Kollegialorganen (Senat/Kommissionen etc.), Leitungsorganen (Präsidium, Dekanat) und externen Beratungsorganen (Hochschulrat) auszutarieren. Die Kompetenzen der drei Institutionen müssten in Diskussionen zusammengebracht und im Entscheidungsfindungsprozess ausbalanciert werden. In der Frage der Kompetenzverteilung könne es keine optimale Lösung für sämtliche Hochschulen geben. Hochschulleitungen könnten sehr viel auf einer kommunikativen Ebene erreichen, indem Gespräche geführt und darüber Vertrauen geschaffen wird. „In diesem Kontext geht es nicht um Macht, sondern um Kommunikation und Abstimmungsverfahren sowie um klare Kompetenzzuschreibungen und Verantwortlichkeiten“, meinte Sagerer.

## Rolle der Verwaltung

**Zentrale oder dezentrale Verwaltung?** In der Diskussion wurde auch die Rolle der Hochschulverwaltung angesprochen. Es sei zu beobachten, dass die zentrale Hochschulverwaltung im Sinne einer Einheitsverwaltung kaum mehr existiert. Im Zusammenhang mit der Exzellenzinitiative hätten sich in Clustern und Graduiertenschulen eigene Governancestrukturen herausgebildet, die kleine Verwaltungen darstellen und Aufgaben übernehmen, die in den Hochschulen sonst die zentrale Verwaltung durchführt. Hier stelle sich die Frage, ob eine zentrale Verwaltung oder viele kleine dezentrale Verwaltungen der Königsweg sei.

Behrenbeck erläuterte, dass in den Hochschulverwaltungen gegenwärtig zentrale und dezentrale Ansätze praktiziert werden. Die Administration der Exzellenzcluster und Graduiertenschulen seien im Rahmen der Zukunftskonzepte sehr unterschiedlich gestaltet worden. Manche der Verwaltungseinheiten werden z. B. wieder in die zentrale Hochschulverwaltung rückgebunden. Gegenwärtig würden in diesem Bereich unterschiedliche Dinge erprobt und man könne noch nicht sagen, ob es ein Erfolgsmodell gibt. Auf jeden Fall müsse verhindert werden, dass Parallelstrukturen zu den universitätsinternen Strukturen aufgebaut werden, die sich gegenseitig neutralisieren. Ein Ergebnis der von Bogumil vorgestellten Umfrage war, dass viele Leitungspersonen und Professor\_innen an

Universitäten die Hochschulverwaltung eher als Hindernis sehen und als Ausdruck zunehmender Bürokratisierung interpretieren. Wie kann erreicht werden, dass die Verwaltung nicht nur als lästiges, ständig anwachsendes Übel betrachtet wird, sondern als unterstützende Kraft wahrgenommen und wirksam wird?

**Aufgaben der Verwaltung.** Kaufmann erläuterte zunächst die beiden Aufgabengebiete der Verwaltung: Auf der einen Seite müsse sich die Verwaltung als Dienstleister für die Wissenschaft verstehen und dafür sorgen, dass Forschung und Lehre, Weiterbildung, Technologietransfer und andere Aufgaben in einer Universität möglich gemacht werden. Auf der anderen Seite müsse die Verwaltung dafür Sorge tragen, dass die Rahmenbedingungen, die der Staat den Hochschulen setzt, eingehalten werden. „Wir leben ja nicht in einer Zeit, in der die gesetzlichen Rahmenbedingungen immer weniger werden, sondern wir werden immer stärker mit allen möglichen Vorschriften und Regelungen konfrontiert“, sagte Kaufmann. Häufig sei nur schwer zu vermitteln, warum diese oder jene Regelung notwendig ist, z.B. warum man vor dem Erstellen einer Berufungsliste all jenen Bewerber\_innen, die nicht in diese Liste aufgenommen wurden, diese Nachricht rechtzeitig mit einem eingeschriebenen Brief zukommen lassen muss. Dahinter stehe die Rechtsschutzmöglichkeit, dass Bewerber\_innen vor Gericht eine Konkurrentenklage einreichen können, so Kaufmann.

**Die Verwaltung steht vor der Herausforderung, vielfältige Regelungen mit Augenmaß innerhalb der Universität umzusetzen.**

Hinzu gekommen seien auch kompliziertere Regelungen wie die Trennungsrechnung, die sich aus dem Beihilferecht der EU ergibt.<sup>20</sup> Im Unterschied zu früher müssten heute unzählige Vorschriften eingehalten werden, so Kaufmann.

Kaufmann verdeutlichte die erhebliche Herausforderung, die sich daraus für die Verwaltung ergibt: Sie muss die vielfältigen Regelungen mit Augenmaß innerhalb der einzelnen Universitätsebenen umsetzen und sich darum bemühen, die Rahmenbedingungen in den Universitäten so zu ge-

---

<sup>20</sup> Mit Inkrafttreten des EU-Gemeinschaftsrahmens für staatliche Beihilfen für Forschung, Entwicklung und Innovation am 1.1.2007 fallen Forschungseinrichtungen unter das Beihilferecht, das staatliche Beihilfen für wirtschaftliche Tätigkeiten verbietet. Seitdem müssen Hochschulen die nicht-wirtschaftlichen (z.B. Ausbildung von Studierenden) und wirtschaftlichen Geschäftsfelder (z.B. Auftragsforschung) bezüglich Kosten und Finanzierung voneinander trennen (Trennungsrechnung), um Quersubventionierungen zu vermeiden und nachzuweisen, dass öffentliche Mittel nicht zur Subventionierung wirtschaftlicher Tätigkeiten eingesetzt werden. Vgl. <http://www.kmk.org/wissenschaft-hochschule/trennungsrechnung.html> (10.10.2015).

stalten, dass Forschung und Lehre möglichst gut durchgeführt werden können. Darüber hinaus muss sie dafür Sorge tragen, dass die notwendigen Unterstützungsstrukturen vorhanden sind. Die Verwaltung sollte allen Hochschulmitgliedern das Leben erleichtern und nicht erschweren, auch wenn die staatlichen Vorschriften sicherlich manchmal hinderlich und drängend sind, so Kaufmann.

**Räumliche Nähe.** Aus Sicht von Sagerer erleichtert die Kompaktheit seiner Universität die Verwaltungstätigkeit, da sie in zwei Gebäuden untergebracht ist und jede Verwaltungsstelle in drei Minuten erreicht werden kann. Zudem mache es einen mentalen Unterschied, wo eine Verwaltung angesiedelt ist. Wenn sie z.B. abseits in eigenen Gebäuden untergebracht ist, werde sie tendenziell als etwas Externes wahrgenommen, mit dem man nichts zu tun hat. Ist sie im Universitätsgebäude untergebracht und sind die Verwaltungsmitarbeiter\_innen direkt ansprechbar, werde sie tendenziell auch als Teil der Universität empfunden.

**Geschäftsprozesse.** Nach Ansicht von Löscher hat sich die Haltung der Hochschulmitglieder zur Verwaltung bereits stark geändert, als Studienmanagementsysteme (z.B. Studienbüros) eingeführt wurden und die –zuvor als Bürokratie wahrgenommenen – Prüfungsämter durch Beratungs- und Unterstützungsinstitutionen für Studierende ersetzt wurden. Aus ihrer Sicht ist weniger die Frage wichtig, wo die Verwaltungsstellen strukturell angesiedelt sind, als vielmehr die Frage von Geschäftsprozessen. Diese sind manchmal die Folge einer staatlichen Logik, die – fern von der Hochschulrealität – auf Grund von zentralen Vorgaben des Landes entstanden sind. Solche Regelungen werden dann oft als schlechte Vorschriften aufgefasst, weil sie nicht zur spezifischen Situation der Hochschule passen. Man müsse über die Geschäftsprozesse der Verwaltung diskutieren und dafür sorgen, dass Verlässlichkeit und Serviceorientierung gewährleistet sind.

**In der Verwaltung müssen Verlässlichkeit und Serviceorientierung gewährleistet sein.**



# FAZIT UND AUSBLICK

**Prof. Dr. Jürgen Zöllner** Vorstand der Stiftung Charité, Senator a.D.

Das Thema „Hochschulgovernance“ ist – und das sage ich ohne jegliche Übertreibung – das wichtigste Zukunftsthema unserer Gesellschaft. Denn spätestens seit Mitte des letzten Jahrhunderts leben wir in einer Wissenschaftsgesellschaft, also in einer Gesellschaft, in der die Ergebnisse der Wissenschaft alle gesellschaftlichen Bereiche durchdringen: Politik, Wirtschaft und vieles mehr. Die Wissenschaft ist dafür verantwortlich, dass wir als Gesellschaft und als Einzelne überhaupt zukunftsfähig sind. Deshalb muss der Staat als seine Hauptaufgabe dafür sorgen, dass dieser Bereich gut funktioniert.

**Das Thema „Hochschulgovernance“ ist das wichtigste Zukunftsthema unserer Gesellschaft.**

Daraus ergeben sich zwei Folgerungen. Erstens muss der Staat für die Wissenschaft genügend Geld zur Verfügung stellen. Zweitens muss er darauf achten, dass diejenigen, die das Geld bekommen, auch das Richtige damit anfangen. Das muss entsprechend organisiert werden, was nicht ganz einfach ist. Der Staat hat die Verantwortung für einen Zukunftsbe- reich unserer Gesellschaft, versteht aber im Einzelnen nichts davon. Das bedeutet: Wissenschaft in ihren Möglichkeiten und Zukunftspotenzialen kann nur durch die Kenntnisse und das Engagement der Betroffenen angemessen gestaltet werden. Dies wird noch zusätzlich untermauert durch die grundgesetzlich garantierte Wissenschaftsfreiheit.

In unserer heutigen Konferenz haben wir uns zunächst mit der Wechselbeziehung zwischen Staat und Wissenschaft beschäftigt. Dabei hat sich gezeigt, dass das Zusammenspiel zwischen Staat und Hochschulen sehr problematisch sein kann, etwa durch die Einführung von neuen Steuerungsinstrumenten wie Zielvereinbarungen und LOM. Die damit verbundenen Verpflichtungen der Hochschulen, wie z. B. das Berichtswesen, werden von vielen Hochschulmitgliedern als zunehmende Bürokratisierung empfunden. Das könnte dazu verleiten, solche Instrumente grundsätzlich aufzugeben. Ich bin hier anderer Auffassung, da ich noch

erlebt habe, wie das früher gelaufen ist. Da war es keine Seltenheit, dass sich die Haushalte von Universitäten als historisch gewachsenes Unrecht etablierten und einzelne Professor\_innen auf Abgeordnete Einfluss nahmen, um Privilegien zu erhalten. Ein solcher Weg hätte keine Zukunft.

Außer den heute diskutierten Instrumenten sehe ich derzeit kein anderes Instrument, das gewährleisten würde, dass der Staat seiner Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht wird. Ich betrachte es auch als unverzichtbar, dass Hochschulen, die öffentliches Geld vom Staat erhalten, über die Verwendung dieses Geldes Rechenschaft ablegen. Also müssen wir einen solchen Weg gehen.

Die Schwierigkeiten treten aus meiner Sicht häufig deswegen auf, weil alle etwas anderes unter den einzelnen Instrumenten verstehen und sie auch unterschiedlich einsetzen. Das zeigt sich zum Beispiel bei der LOM: Einige Länder vergeben zwei Prozent der staatlichen Mittel als LOM, andere 30 Prozent und Berlin versucht es sogar mit 100 Prozent. Die einen setzen die LOM mit einem „Deckel“ um, die anderen nicht. Durch den unterschiedlichen Einsatz dieses Instruments sind die Auswirkungen in den Ländern und an den Hochschulen sehr unterschiedlich. Letztlich sollte es darum gehen, die Beziehung zwischen Staat und Wissenschaft vernünftig auszugestalten und es vor allem nicht zu kompliziert zu machen: Das Wechselspiel zwischen Land und Hochschulen muss möglichst einfach gestaltet sein, auch wenn die Besonderheiten einer Hochschule bei der Vergabe von Mitteln sicherlich berücksichtigt werden müssen – in welcher Form auch immer.

Beim Thema Profilbildung haben wir heute erst ein ernüchterndes Bild kennengelernt und die damit verbundenen Schwierigkeiten diskutiert. Besondere Aufmerksamkeit hatte der Aspekt, dass die Profilbildung in der Lehre, die zur Profilbildung der Hochschulen dazugehört, offensichtlich noch die größten Probleme bereitet.

**Wir müssen die bestehenden Differenzierungsmöglichkeiten im Hochschulsystem vernünftig nutzen.**

Aus meiner Sicht können wir nur so vorgehen: In einem ersten Schritt müssen wir die Differenzierung des Hochschulsystems mit seinen unterschiedlichen Aufgaben ernst nehmen. Wir werden keine Profilierung der Hochschulen in Forschung und Lehre erreichen, wenn wir die bestehenden Differenzierungsmöglichkeiten nicht vernünftig nutzen. Gegenwärtig ist wieder die Tendenz festzustellen, die Unterschiede zwischen Fachhoch-

schulen und Universitäten einzuebnen, indem der Eindruck erweckt wird, alle Hochschulen hätten die gleichen Aufgaben. Das haben sie aber nicht. Alle Fachhochschulprofessor\_innen, die an Grundlagenforschung interessiert sind, können sich an einer Universität bewerben, und wenn sie dort eine Stelle bekommen, können sie auch Grundlagenforschung machen. Solange sie jedoch an einer Fachhochschule beschäftigt sind, gehört Grundlagenforschung nicht zu ihrem (bezahlten) Aufgabengebiet, sondern vorrangig Lehre. Die Fachhochschulen haben eine Ausbildungsfunktion und sind für die Gesellschaft immens wichtig, weil sie dafür sorgen, dass junge Menschen hoch qualifiziert und praxisnah ausgebildet werden. Das ist für den Wissenschaftsstandort genauso wichtig wie Höchstleistungen in der Forschung an Universitäten.

Wir haben heute gehört: Die Differenzierung zwischen den Hochschulen in Deutschland existiert bereits. Auf dieser Basis sollten Hochschulen Profile bilden. Wie könnte das im Bereich der Lehre gemacht werden? Ich glaube, das kann nicht über den gleichen Weg wie in der Forschung funktionieren, sondern wir müssen es über den Finanzierungsweg machen. In meiner Studienzeit war ich noch bei Vorlesungen von sogenannten Ordinarien, die „Kopfgeld“ bekommen haben, also einen finanziellen Betrag pro Hörer bzw. Hörerin. Die Hörsäle waren damals oft gerappelt voll, weil sich die Professor\_innen angestrengt haben, möglichst viele Studierende für ihre Vorlesung zu gewinnen. So haben zum Beispiel die größten Stars unter den Mediziner\_innen mit sehr guten Vorlesungen dafür gesorgt, dass eine Menge Studierende kamen. Wichtig ist aus meiner Sicht, dass eine kostendeckende Refinanzierung der Ausbildung sichergestellt wird. Dann müssen Hochschulen aber auch bereit sein, den Professor\_innen, die attraktive Vorlesungen halten und viele Studierende an die Hochschule bringen, ein höheres Gehalt zu bezahlen. Sie sollten dann ebenso viel bekommen wie Forscher\_innen, die in der Forschung ausgezeichnet sind. **Hervorragende Leistungen in der Lehre sollten in der Vergütung hervorragenden Leistungen in der Forschung gleichgestellt werden.**

Im Hinblick auf die Governance innerhalb der Hochschulen bin ich davon überzeugt, dass die diskutierten Probleme sinnvoll gelöst werden können. Welche Anzahl an Fakultäten zielführend ist, kann sicher unterschiedlich gesehen werden, aber es gibt einen Punkt, der meines Erachtens auf jeden Fall berücksichtigt werden muss: Die Anzahl der Professor\_innen an einer Fakultät darf eine kritische Masse nicht unter-

schreiten, weil sonst die Gefahr besteht, dass Entscheidungen intransparent und an den anderen Hochschulgruppen vorbei gefällt werden. Es wäre zu wenig, wenn nur vier oder fünf Professor\_innen eine Fakultät oder einen Fachbereich bilden. Ich habe solche Situationen erlebt und bin der Auffassung, man sollte das auf jeden Fall vermeiden.

Was die Professionalität und Hauptamtlichkeit von Leitungsorganen angeht: Die Frage, ob Dekan\_innen haupt- oder nebenberuflich arbeiten sollten, kann unterschiedlich entschieden werden – je nachdem, wie groß ein Fachbereich ist. Anders ist es bei der Universitätsleitung. Hier bin ich der Auffassung, dass eine Universität nur dann professionell geleitet werden kann, wenn die Tätigkeit hauptamtlich ausgeübt wird, und zwar nicht nur vom Präsident bzw. der Präsidentin, sondern auch von den Vizepräsident\_innen. Bei einer größeren Universität hat die Leitungsebene in den Bereichen Lehre und Forschung in der Regel so viel zu tun, dass sie die Aufgaben nicht parallel zur wissenschaftlichen Tätigkeit erledigen kann. Gerade in arbeitsintensiven Fächern ist es nicht möglich, neben der Leitungsfunktion wissenschaftlich auf dem Laufenden zu bleiben und kontinuierlich zu publizieren. Das geht auch dann nicht, wenn man einen oder zwei wissenschaftliche Mitarbeiter\_innen zusätzlich erhält.

**Eine Universität kann nur dann professionell geleitet werden, wenn die Tätigkeit hauptamtlich ausgeübt wird.**

Die Leitung einer Universität muss in meinen Augen hauptamtlich ausgeübt werden, aber nicht unbedingt von einem Professor oder einer Professorin.

Die Universitäten Harvard und Stanford sind auch deswegen so erfolgreich geworden, weil sie nie auf die Idee gekommen sind, ihre hervorragenden Wissenschaftler\_innen zu Präsident\_innen ihrer Einrichtungen zu machen. Die verantwortliche Leitung einer so großen Institution ist eine ganz andere Aufgabe als wissenschaftlich exzellente Forschung. Grundsätzlich spricht auch nichts dagegen, dass sich eine Person ohne Studium auf diese Stelle bewirbt und dann hauptamtlicher Prorektor oder Präsident wird. Natürlich ist es im Management vorteilhaft, wenn man Ahnung von der Sache hat, sodass es sicher förderlich ist, wenn man studiert und Erfahrung im Forschen hat oder sogar Professor oder Professorin ist. Aber das sollte nicht die Grundbedingung für die Leitung einer Hochschule sein.

Wenn Hochschulgovernance ein so wichtiges Zukunftsthema ist, dann müssen wir uns weiter darum kümmern. Es wäre ein ideales Thema, mit dem die Wissenschaft zeigen könnte, dass sie bereit ist, Notwen-

diges nachzuholen. Aus meiner Sicht kümmert sich Wissenschaft und Wissenschaftsforschung gegenwärtig noch viel zu wenig um diesen Bereich. Meines Wissens gibt es keine Analysen darüber, wie sich die Landeshochschulgesetze im Verhältnis Staat – Hochschule unterscheiden und welche Auswirkungen das im Einzelfall hat. Interessant wäre auch, die Unterschiede der praktischen Auswirkungen innerhalb eines Landes bei gleicher Gesetzgebung zu analysieren. Dazu eine Anekdote: In der Vergangenheit, als ich Hochschulpräsident war, stattete ich dem Senat einer Universität im gleichen Bundesland einen Besuch ab. Dabei hatte ich den Eindruck, dass dieser Senat sicher nach einem ganz anderen Hochschulgesetz arbeitet als der Senat an unserer Universität – so groß waren die Unterschiede. In solchen Fällen merkt man, dass die Praxis oft ganz anders ist als die formalen Kriterien, die in Gesetzen festgehalten sind.



---

In dieser Reihe sind bisher erschienen:

**#11** Angela Borgwardt: **Investitionen der Wirtschaft in Hochschulbildung – Wer profitiert?** (2015)

**#10** Pia Bungarten, Marei John-Ohnesorg (Hrsg.): **Hochschulgovernance in Deutschland** (2015)

**#09** Angela Borgwardt: **Von Moodle bis MOOC – Digitale Bildungsrevolution durch E-Learning?** (2014)

**#08** Angela Borgwardt: **Arbeitsplatz Hochschule – Aufstieg oder Sackgasse?** (2013)

**#07** Angela Borgwardt: **Hochschulräte und Hochschulsteuerung – Zwischen Beratung und Kontrolle** (2013)

**#06** Angela Borgwardt: **Profilbildung jenseits der Exzellenz – Neue Leitbilder für Hochschulen** (2012)

**#05** Angela Borgwardt: **Plagiatsfälle in der Wissenschaft – Wie lässt sich Qualitätssicherung an Hochschulen verbessern?** (2012)

**#04** Angela Borgwardt: **Karriere ohne Ende? Arbeitsplätze für den wissenschaftlichen Nachwuchs** (2011)

**#03** Angela Borgwardt: **Bologna 2010/2011 Hochschulen im Umbruch – Eine Zwischenbilanz** (2011)

**#02** Angela Borgwardt: **Bildungsgerechtigkeit in der Studienfinanzierung – Die soziale Dimension der aktuellen Förderprogramme** (2010)

**#01** Hrsg: Beate Bartoldus, Marei John-Ohnesorg: **Bildungsgerechtigkeit in der Begabtenförderung – Ein Widerspruch in sich?** (2010)

Die Publikationen können Sie per e-mail nachbestellen bei: [anett.borchers@fes.de](mailto:anett.borchers@fes.de)  
Weitere Informationen finden Sie unter [www.fes.de/themen/bildungspolitik/](http://www.fes.de/themen/bildungspolitik/)

HOCH  
SCHUL  
POLITIK