

# Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung  
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

## Die Hochschullandschaft wird (noch) vielfältiger

- Ziel- und Leistungsvereinbarungen  
in der Hochschulfinanzierung
- Organisatorische Innovationen im europäischen  
Hochschulsektor. Niederländische Liberal Arts Colleges und  
französische multi-Campus Hochschulen
- Die Entwicklung der privaten und kirchlichen Hochschulen;  
wann erklärt der WR Hochschulen zu Fachhochschulen,  
wann zu Universitäten?
- Ein Supplement: Was macht eine Hochschule aus?  
Unterschiede zwischen Schule und Hochschule
- Anmerkungen zur Seniorprofessur – Konzepte von Hochschulen  
zur Bewältigung des Generationswechsels im Lehrkörper

1 | 2014

## Herausgeberkreis

*Rainer Ambrosy*, Dr., Kanzler der Universität Duisburg-Essen

*Thomas Behrens*, Dr., Ministerialdirigent a.D., Abteilungsleiter für Wissenschaft und Forschung, Hochschulen im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern; ehem. Kanzler der Universität Greifswald

*Alexander Dilger*, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisationsökonomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, ehem. Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)

*Rudolf Fisch*, Dr., Professor em., Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

*Herbert Grüner*, Dr., Professor für Wirtschaftswissenschaften, Rektor der Hochschule für Künste Bremen, Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement

*Georg Krücken*, Dr., Professor für Hochschulforschung, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften, Leitung des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung (INCHER), Universität Kassel

*Stefan Lange*, Dr., Referat Evaluation, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates, Köln

*Claudia Peus*, Dr., Professorin für Forschungs- und Wissensmanagement, Technische Universität München

*Heinke Röbbken*, Dr., Professorin für Bildungsmanagement, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Institut für Pädagogik, Universität Oldenburg

*Margret Wintermantel*, Dr., Professorin für Sozialpsychologie, Präsidentin des DAAD, ehem. Präsidentin der Universität des Saarlandes

*Wolff-Dietrich Webler*, Dr., ehem. Professor of Higher Education, Bergen University (Norway), Ehrenprofessor der Staatl. Päd. Universität Jaroslawl Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

## Hinweise für die Autoren

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor/innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten und nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandelt zu haben. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen finden Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Verlags-Homepage: „[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)“.

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

## Impressum

### Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung:

UVW UniversitätsVerlagWebler  
Der Fachverlag für Hochschulthemen  
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld  
Tel.: 0521 - 92 36 10-12, Fax: 0521 - 92 36 10-22

**Satz:** UVW, E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

**Erscheinungsweise:** 4mal jährlich

**Redaktionsschluss dieser Ausgabe:** 05.09.2014

### Grafik:

Variation eines Entwurfes von Ute Weber Grafik Design, München. Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

### Abonnement/Bezugspreis:

Jahresabonnement: 72 Euro zzgl. Versandkosten  
Einzelpreis: 18,25 Euro zzgl. Versandkosten

### Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,  
Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

### Abbestellungen und die Bestellungen von Einzelheften

sind unterschrieben per Post oder Fax bzw. per E-Mail an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).

**Das Jahresabonnement** verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

### Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung  
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

## Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

1

## Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung

*Susanne in der Smitten & Michael Jaeger*  
Ziel- und Leistungsvereinbarungen  
in der Hochschulfinanzierung

2

*Roland Königsgruber*  
Organisatorische Innovationen im europäischen  
Hochschulsektor. Niederländische Liberal Arts Colleges  
und französische multi-Campus Hochschulen

7

*Klaus Palandt*  
Die Entwicklung der privaten und kirchlichen  
Hochschulen; wann erklärt der WR Hochschulen  
zu Fachhochschulen, wann zu Universitäten?

10

Ein Supplement: Was macht eine Hochschule aus?  
Unterschiede zwischen Schule und Hochschule

17

*Wolff-Dietrich Webler*  
Anmerkungen zur Seniorprofessur – Konzepte von  
Hochschulen zur Bewältigung des Generationswechsels  
im Lehrkörper

19

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte  
Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

IV

An unsere Leserinnen und Leser, Abonnenten, Autoren und sonstigen Partner

## Geschäftsgebaren von Amazon im Umgang mit dem UniversitätsVerlagWebler

Sie haben möglicherweise schon einmal versucht, ein Erzeugnis des UVW bei Amazon zu bestellen. Dann haben Sie erfahren: Amazon hatte den Titel zwar geführt, aber als „nicht lieferbar“ bezeichnet. Diese Formel wird von Kunden üblicherweise als „vergriffen“ verstanden. Die korrekte Auskunft hätte wohl lauten müssen: „Von uns nicht lieferbar“.

**Denn wir arbeiten mit Amazon nicht zusammen. Von Anfang an nicht.**

**Und – unsere Titel sind in aller Regel lieferbar oder werden kurzfristig nachgedruckt. Sie sind in jeder Buchhandlung erhältlich oder direkt beim Verlag zu bestellen.**

Warum ist das so?

Amazon hatte uns vor Jahren bereits angeboten zu kooperieren, wenn wir bereit seien, auf ihre Bezugsbedingungen einzugehen. Die von diesem Händler geforderten Gewinnmargen lagen jedoch weit über den im Buchhandel üblichen.

*Daraufhin hatte sich der Verlag entschlossen, auf den Vertrieb seiner Bücher und Zeitschriften über Amazon ganz zu verzichten.* Andernfalls müssten hohe Amazon-Gewinnmargen in die Preise inkalkuliert werden – die Endpreise für unsere Kunden müssten steigen. **Das lehnen wir ab.**

**Auch den Verdrängungswettbewerb gegenüber dem deutschen Buchhandel lehnen wir ab.**

Wir arbeiten vertrauensvoll mit dem gesamten übrigen Buchhandel zusammen, weil wir das deutsche Buchhandelssystem für **eine Errungenschaft, ein Kulturgut erster Ordnung** ansehen. Wer Länder ohne ein solches kundennahes, beratendes Buchhändlersystem kennt, weiß, was es in Deutschland zu verteidigen gilt.

Wir sind als Verlag in Gefahr, damit auf etwa 25% unseres möglichen Umsatzes zu verzichten. Als Fachverlag versuchen wir dies zu kompensieren und unsere Adressaten direkt über unsere Titel zu informieren.

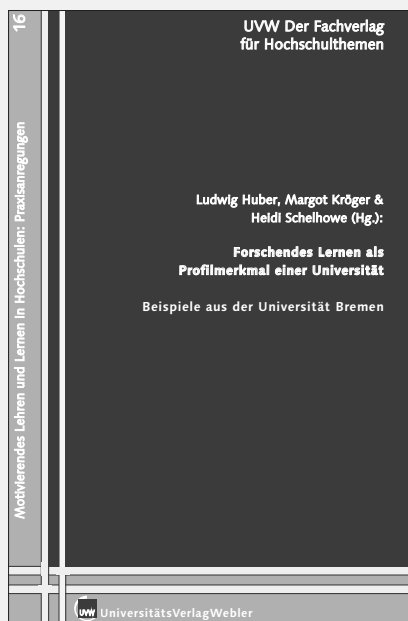
**Täuschen Sie sich nicht über die Lieferbarkeit unserer Titel.**

Über <http://www.universitaetsverlagwebler.de> können Sie sich jederzeit informieren.

Wolff-Dietrich Webler, Verleger

Ludwig Huber, Margot Kröger & Heidi Schelhowe (Hg.):

### Forschendes Lernen als Profilvermerkmal einer Universität. Beispiele aus der Universität Bremen



3-937026-83-5, Bielefeld 2013  
266 Seiten, 38.60 Euro

Forschendes Lernen spielt in der aktuellen Diskussion um universitäre Lehre eine bedeutsame Rolle als zentrales Konzept für die „Reform der Reform“ im Bologna-Prozess. Die Umsetzung dieses Anspruchs birgt für die Hochschulen jedoch weiterhin vielfältige Entwicklungsaufgaben, denen sie sich stellen müssen. Forschendes Lernen als Profilvermerkmal einer Universität auszuprägen, fordert ein umfassendes Programm über Einzelprojekte hinaus, das Anregungen zur Entwicklung und zu Austausch und Reflexion von Erfahrungen gibt und damit zu einer Lernkultur beiträgt, die der Vielfalt der Aufgaben und der Individuen entspricht.

Dieser Band stellt dafür zum einen mit der Universität Bremen ein prominentes Beispiel für den Versuch einer im Exzellenzwettbewerb erfolgreichen Hochschule vor, ein solches Profil in ihrer Lehre zu entwickeln. Zum anderen präsentiert er ein reiches Spektrum anschaulicher Beispiele für die vielfältigen Formen, die Forschendes Lernen in der praktischen Umsetzung annehmen kann: im Rahmen eines universitätsinternen Förderungsprogramms wurden in den verschiedensten Fächern Projekte entwickelt, die Bachelorstudierende an aktuelle Forschungsfragen heranführen, ihnen eigenes Forschungshandeln ermöglichen oder sie in laufende Forschungsprojekte einbinden. Er erschließt mit diesen Praxisbeispielen reiches Material dafür, Erfahrungen mit dem Forschenden Lernen aus dem hochschulischen Alltag zu prüfen und das Konzept weiter auszubauen.

Umrahmt werden die zehn Projektberichte, die sowohl die Lehrevaluation als auch konkreten Fragen der Lehrorganisation aufgreifen, durch reflektierende Beiträge zum Stand und zur Perspektive des Forschenden Lernens, zur Geschichte des bremischen Projektstudiums und zu den studienstrukturellen Konsequenzen, die sich aus den Projekterfahrungen ergeben. Mit einer Methodenliste und Beispielen von Forschendem Lernen in der universitären Praxis bietet diese Publikation für interessierte Leserinnen und Leser das Handwerkszeug, um eigene innovative Handlungsansätze für die Lehre zu entwickeln.

Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

In den Bundesländern hatte sich in den 1980er und -90er Jahren immer mehr die Einsicht durchgesetzt, dass zwar die Idee kommunaler Selbstverwaltung auf Wissenschaft übertragbar war – wie sie in den Jahren nach 1806 bei der Grunderneuerung des preußischen Staates entstanden war – nicht aber die abbildungstreu Übertragung des Kommunalrechts auf Hochschulen als ideal anzusehen sei. Als ebenso abwegig hat sich die direkte Übertragung von Unternehmensmodellen auf Hochschulen erwiesen (auch wenn das von einigen Protagonisten noch immer verkündet wird). Wie immer verspricht der Mittelweg, „das Beste aus beiden Welten“, der richtige Weg zu sein. Das Instrumentarium des New Public Management nun wirklich auf die Bedürfnisse der Wissenschaft abzustimmen, daran haben die Bundesländer in der föderal und plural gewünschten Vielfalt in den letzten Jahren gearbeitet. Dieses öffentliche Entwicklungslabor bietet zahlreiche Vorteile. Nicht ein ganzes nationales System muss bewegt werden; Varianten können zeitlich parallel erprobt werden; das Risiko und die Flächenwirkung suboptimaler Lösungen sinken. Aber dann muss diese Vielfalt gesichtet, vermessen und bewertet werden, um die besten Lösungen zu verallgemeinern. Daran fehlt es noch. *Susanne in der Smitten & Michael Jaeger* machen in ihrem Beitrag **Ziel- und Leistungsvereinbarungen in der Hochschulfinanzierung** mit einem Überblick über die Regelungen in den deutschen Bundesländern und einige ihrer Wirkungen einen Anfang und fordern mit Recht weitere Forschungen in diesem Themenfeld.

Seite 2

*Roland Königgruber* verweist in seinem Artikel **Organisatorische Innovationen im europäischen Hochschulsektor. Niederländische Liberal Arts Colleges und französische multi-Campus Hochschulen** darauf, dass das Konzept der Bologna-Reformen zwar eine Vereinheitlichung des europäischen Hochschulraumes beabsichtigt, aber immer wieder bemerkenswerte strukturelle Neuentwicklungen zu registrieren seien. Von ihnen stellt er die beiden genannten vor. Der Multi-Campus scheint vor allem eine marketingorientierte Diversifizierung zu sein. Die Liberal Arts Colleges könnten dagegen weitergehende Folgen haben. In fast allen Hochschulsystemen gilt seit langem, dass die Entscheidung über die zu studierende Fachrichtung die Studienwilligen bzw. Erstsemester mangels ausreichender Informationen, aber auch bis dahin unzureichend ausgeprägter akademischer Neigungen nahezu überfordert. Die amerikanischen Hochschulen sind mit ihren Liberal Arts Colleges dazu übergegangen, diese Entscheidung bewusst hinauszuzögern. In Deutschland hat die neue Stiftungsuniversität Lüneburg dieses Prinzip eingeführt. Auf die weiteren Konsequenzen darf die Öffentlichkeit gespannt sein.

Seite 7

Im internationalen Vergleich gab es lange Zeit in Deutschland sehr wenige private Hochschulen. Traditionell zählten dazu die Fachhochschulen (meist für Sozialarbeit) in kirchlicher Trägerschaft sowie kirchliche Hochschulen mit Universitätsrang (z.B. die Kirchliche Hoch-

schule Bethel und eine ebensolche in Wuppertal). Dann erst kam die Universität Witten-Herdecke dazu, gefolgt von einer Pause. Erst in jüngerer Zeit folgte eine ganze Reihe von Neugründungen. Welche quantitative und strukturelle Bedeutung dieser private Hochschulsektor hat, war nicht ganz leicht erschießbar. Nach welchen Kriterien entscheidet sich überhaupt, ob es sich am Ende um eine Universität oder Fachhochschule handelt? Das schien relativ intransparent. Das Thema ist auch auf dem Hintergrund der wachsenden Konvergenz zwischen Universitäten und Fachhochschulen interessant. Diese Fragen hatten im Zusammenhang mit dem Hochschulforum Sylt 2012 eine Rolle gespielt. *Klaus Palandt* nahm sich ihrer an. In seinem Beitrag **Die Entwicklung der privaten und kirchlichen Hochschulen; wann erklärt der Wissenschaftsrat Hochschulen zu Fachhochschulen, wann zu Universitäten?** Klärt er zunächst die Rechtslage, rekonstruiert noch einmal das Prüfverfahren des Wissenschaftsrates und gibt einen Überblick über die Bedeutung des privaten Hochschulsektors.

Seite 10

In einem Supplement dazu **Was macht eine Hochschule aus? Unterschiede zwischen Schule und Hochschule** werden aus einer anderen Perspektive als der des Wissenschaftsrates und der einer ministeriellen (überwiegend juristischen) Perspektive von *Wolff-Dietrich Webl* weitere Kriterien hinzugefügt.

Seite 17

Besonders ab 1990 ergriff die Hochschulen eine Pensionierungswelle der Professoren, weil die im Zuge der Hochschulexpansion und beim Aufbau neuer Hochschulen in Westdeutschland seit Ende der 1960er Jahre berufenen Professoren in großer Zahl die Pensionsgrenze erreichten. Soweit vor 1975 berufen, wurden sie noch emeritiert, hatten also das Recht lebenslangen Forschens und Lehrens an ihrer Hochschule. Weder war man auf diese (lange absehbare) Anforderung an die erforderliche Raumkapazität vorbereitet, noch war für den Umgang mit diesem gewaltigen Potential an Wissen und Erfahrung in den Hochschulen oder gar landes- und bundesweit ein Konzept entwickelt worden. Eher zögerlich begannen Hochschulen in Einzelaktionen diese Fragen zu beantworten. *Wolff-Dietrich Webl* stellt hier seine **Anmerkungen zur Seniorprofessur – Konzepte von Hochschulen zur Bewältigung des Generationswechsels im Lehrkörper** vor. Inzwischen hat sich – z.T. in enger Anlehnung an US-amerikanische Beispiele – eine Reihe von Lösungsmustern entwickelt. Sie können nur teilweise überzeugen, und sie fallen trotz gleicher Dienstbezeichnung („Seniorprofessor/in“) sehr verschieden aus. Weitere konzeptionelle Arbeit würde diesem Thema gut tun.

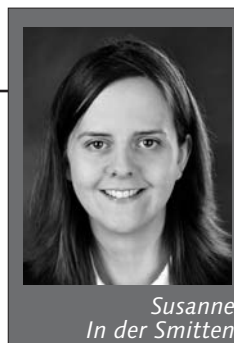
Seite 19

W.W.

Wolff-Dietrich  
Webl

Susanne In der Smitten & Michael Jaeger

## Ziel- und Leistungsvereinbarungen in der Hochschulfinanzierung



Susanne  
In der Smitten



Michael Jaeger

Der Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) zwischen Land und Hochschulen ist im Hochschulrecht aller Bundesländer vorgesehen. Gemäß ihrer Grundidee und Genese ermöglichen ZLV eine Kommunikation über Entwicklungsperspektiven und Aufgaben der Hochschulen ebenso wie eine monetäre Unterlegung bestimmter Ziele. Auf diese Weise können sie auch die Legitimierung der Vergabe öffentlicher Mittel an die Hochschulen unterstützen.

Der folgende Beitrag untersucht, inwiefern und wie ZLV in den Ländern als Instrumente der Hochschulfinanzierung und Anreizsetzung verwendet werden. Dabei werden formale Verbindungen zu verschiedenen Säulen der Hochschulfinanzierung auf Landesebene ebenso betrachtet wie inhaltliche Zusammenhänge zwischen den Zielen, die durch die einzelnen Instrumente unterstützt werden.

Die Ergebnisse gehen auf ländervergleichende Inhaltsanalysen und Fallstudien des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) zurück, die im Jahr 2010 durchgeführt und in den Folgejahren bis 2013 themenfeldbezogen aktualisiert wurden.

### 1. Formale Verbindungen zur Hochschulfinanzierung

#### 1.1 Anlage der Finanzwirksamkeit in den Hochschulgesetzen

Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) der staatlichen Seite mit den Hochschulen sind in nahezu allen deutschen Ländern in deren Hochschulgesetzen verankert. Nur in Berlin haben die dortigen Hochschulverträge mit Art. II des Haushaltsstrukturgesetzes von 1997 eine andere rechtliche Grundlage (vgl. Rogal 2008, S. 141). Innerhalb der Gesetze befinden sich die entsprechenden Paragraphen entweder im allgemeinen Teil (z.B. Niedersachsen), im Zusammenhang mit der Hochschulplanung (z.B. Sachsen, Bremen) oder im Zusammenhang mit der Hochschulfinanzierung (Baden-Württemberg), und sie unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihrer Ausführlichkeit und Detailliertheit.

Eine Überprüfung, inwiefern in ZLV vereinbarte Ziele erreicht wurden, und eine Ableitung von Konsequenzen daraus sehen die Gesetze von neun Ländern vor. Dabei sind zwei Gruppen zu unterscheiden: In den Gesetzen von Bayern, Hamburg und Schleswig-Holstein finden sich zwar entsprechende Regelungen, auf die Herstel-

lung eines unmittelbaren Bezuges zur Finanzierung wird jedoch verzichtet. In den Landeshochschulgesetzen der zweiten Gruppe – Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen (optional), Saarland (im Gesetz über die Universität), Sachsen und Thüringen – ist eine Verknüpfung festgestellter Zielerreichungsgrade mit monetären Folgen hingegen ausdrücklich formuliert.

#### 1.2 Bezüge von ZLV zu Säulen der Hochschulfinanzierung

Die konkrete Ausgestaltung von ZLV wurde mithilfe einer vergleichenden Inhaltsanalyse der Vereinbarungen des Jahres 2010 aus den verschiedenen deutschen Ländern untersucht. Aus Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Sachsen konnten im Untersuchungszeitraum keine entsprechenden Dokumente online gefunden werden. In den anderen Ländern wurden jeweils Vereinbarungen sowohl mit Universitäten als auch mit Fachhochschulen berücksichtigt (vgl. In der Smitten/Jaeger 2012). Später wurden noch punktuelle Aktualisierungen durchgeführt.

Mit Blick auf die Finanzierungsfunktion wurde jeweils die Einbettung in das Gesamtgefüge der staatlichen Hochschulfinanzierung betrachtet. Dabei sind in den deutschen Ländern im Wesentlichen drei Säulen zu unterscheiden: Die Grundfinanzierung dient der Bereitstellung einer Grundausstattung für die Hochschulen, die wesentliche Kosten für Personal und Infrastruktur abdecken soll. Sie ist zumeist nicht direkt leistungsabhängig; nur in einzelnen Ländern wird sie von Zahlen, insbesondere zu Studierenden oder Absolvent/innen, abhängig gemacht. Hinzu kommt zweitens ein *Anreiz- oder Leistungsbudget* als eine an Leistungsparameter gebundene, formelgestützte und zumeist wettbewerbliche Mittelvergabe. Und drittens finden sich unter Bezeichnungen wie *Innovationsfonds* Mitteltöpfe, aus denen z.B. antragsgebunden Strukturentwicklungsprojekte und andere Vorhaben mit Zukunftsausrichtung finanziert werden können. Eine Ergänzung dieser drei Komponenten um weitere Programmfinanzierungen für definierte Zwecke ist möglich.

Bei der Inhaltsanalyse zum Bezugsjahr 2010 wurde deutlich, dass ZLV Verbindungen zu allen drei Finanzierungssäulen aufweisen können:

- Bezogen auf die Grundfinanzierung können ZLV Kennzahlen ausweisen, auf deren Basis das Grundbudget ermittelt wird (z.B. Hessen 2006-2010 und

2011-2015, jeweils durch Rekurs auf den Hochschulvertrag des Landes). Häufiger benennen sie die konkrete Höhe des Budgets (z.B. Sachsen-Anhalt 2006-2010 und 2011-2013, Schleswig-Holstein 2009-2013).

- In ZLV kann darüber hinaus festgelegt werden, dass eine ergänzende leistungsbezogene Mittelvergabe erfolgt; auch kann das Verfahren in unterschiedlicher Detailtiefe beschrieben werden (z.B. NRW 2007-2010; Mecklenburg-Vorpommern 2011-2015). Die Thüringischen ZLV 2008-2011 und 2012-2015 enthalten eine Formulierung, nach der sich das Ausmaß der Zielerreichung und die monetären Folgen bezüglich bestimmter in den ZLV vereinbarter Leistungsdimensionen unmittelbar aus dem Modell der leistungsorientierten Mittelverteilung (früher LUBOM-, heute KLUG-Modell) ergeben. Damit wird ein direkter inhaltlicher Bezug zwischen beiden Instrumenten hergestellt.
- Für die Vergabe von Mitteln aus Innovationsfonds können ZLV entweder das Verfahren festlegen (z.B. NRW 2007-2010) oder bestimmte Zieldimensionen unmittelbar monetär unterlegen (z.B. Bayern 2009-2013, Brandenburg 2010-2012, Niedersachsen 2010-2012 und 2013).

Die beschriebenen Gestaltungsoptionen werden von den Ländern in unterschiedlicher Weise kombiniert. Einen Bezug der ZLV zu allen drei Säulen findet man besonders deutlich in Mecklenburg-Vorpommern (2006-2010 und 2011-2015), aber auch in Thüringen (2008-2011 und 2012-2015) und Hamburg (2009). Die 1. und 2. Säule sprechen die Berliner Hochschulverträge 2010-2013 und die Hamburger Ziel- und Leistungsvereinbarungen 2012 an. Das Saarland stellt in diesem Zusammenhang einen Sonderfall dar: Da aufgrund des kleinen Hochschulsystems kein wettbewerbliches Formelmodell zum Einsatz kommen kann, wird die Anreizfinanzierung durch eine vergleichsweise enge Verknüpfung von Zielerreichung und Finanzierung unmittelbar in die ZLV integriert. Die ZLV in NRW enthielten bis 2010 Ausführungen zur 2. und 3. Säule. Der empirisch häufigste Fall ist jedoch eine Beschränkung der ZLV auf eine Unterlegung von Zielen im Rahmen der 3. Säule ohne die Anbindung an die Grund- oder Leistungsfinanzierung.

## 2. Vergleich der angesprochenen Zieldimensionen

Im Rahmen der beschriebenen Finanzierungssäulen sind insbesondere Modelle einer leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) auch an Zielen ausgerichtet, die die Hochschulen verfolgen sollen. Es stellt sich somit die Frage, in welchem Verhältnis diese Ziele zu denen stehen, die in ZLV vereinbart und ggf. mit Mitteln einer 3. Säule unterlegt werden.

Bei einem grundlegenden Vergleich von LOM und ZLV ist zunächst festzuhalten, dass die LOM auf wenige Ziele fokussiert, die von allen Hochschulen des Landes zu verfolgen sind. Diesen Zielen werden Leistungsindikatoren zugeordnet, und auf diese Weise enthalten LOM-Verfahren zwangsläufig eine Operationalisierung der Ziele.

Demgegenüber sind die ZLV in der Regel thematisch eher breit angelegt, und die Ziele werden in großen Teilen hochschulspezifisch ausformuliert. Dabei werden die Ziele jedoch nicht immer stringent operationalisiert. Positive Beispiele bieten die ZLV in Bremen (2007-2009), in Bayern bezogen auf die Fachhochschulen (2009-2013), im Saarland (2008-2010 und 2011-2013), in Niedersachsen (2010-2012 und 2013) und in Sachsen-Anhalt (2011-2013): Hier wird jeweils deutlich, welche Kennzahlen zur Überprüfung der Leistungsentwicklungen herangezogen werden sollen bzw. wann ein Ziel als erreicht gelten kann. In anderen ZLV fehlen solche Festlegungen, oder sie beschränken sich auf die Formulierung von Unterzielen und zugeordneten Maßnahmen, ohne sich zu Zielwerten und Fragen der Messbarkeit zu äußern.

Inhaltlich nutzen LOM-Verfahren häufig Kennzahlen aus den Bereichen Lehre (insbesondere Studierenden- und Absolvent/innenzahlen) und Forschung (vor allem zu Drittmitteln und Promotionen) sowie ggf. aus weiteren zentralen Leistungsbereichen wie Internationalisierung oder Gleichstellung. Bei den ZLV des Jahres 2010 konnten in allen Ländern Ziele zu den Feldern Lehre, Forschung, Human Resources/Diversität, Weiterbildung und zur internen Organisation nachgewiesen werden. Der Schwerpunkt lag insgesamt im Bereich der Lehre. Hier standen die Weiterführung des Bologna-Prozesses, die Steigerung von Studienanfängerzahlen und die Beratung und Betreuung der Studierenden im Mittelpunkt. In der Forschung ging es um die Förderung wissenschaftlichen Nachwuchses, den Wissens- und Technologietransfer und Kooperationsbeziehungen; auch wurde mit einzelnen Universitäten eine Bewerbung im Rahmen der Exzellenzinitiative vereinbart. Darüber hinaus wurden häufig Ziele zur Förderung der Gleichstellung und Familienfreundlichkeit, zur Alumniarbeit, zum Bemühen um ausländische Wissenschaftler/innen und Studierende, zur Weiterbildung von Hochschulangehörigen und Externen, aber auch zum Finanz- und Qualitätsmanagement vereinbart.

Bei einer detaillierteren Betrachtung können mit Blick auf das inhaltliche Verhältnis der Ziele von ZLV und LOM zwei Fälle unterschieden werden:

Zum einen können ZLV und LOM *denselben Aufgabenbereich* der Hochschulen unterstützen. Dies ist bei den Primäraufgaben von Lehre und Forschung der Fall, aber häufig auch bei der Nachwuchsförderung, der Internationalisierung (vgl. Jaeger et al. 2013), der Gleichstellung sowie, je nach Weite der Begriffsdefinition, beim Wissens- und Technologietransfer (vgl. König et al. 2012). In diesen Fällen findet man in der LOM oft unmittelbar personenbezogene Daten, die sich durch eine gute Zählbarkeit auszeichnen, in ZLV darüber hinaus stärker strukturbezogene Daten, bei denen zudem ausdrücklich auch auf qualitative Aspekte abgestellt wird (im Folgenden vom DZHW analysiert bezogen auf das Jahr 2010):

- So nutzen LOM-Modelle im Bereich Nachwuchsförderung vorrangig Zahlen zu Promovierten/Promotionen, dazu in einem Viertel der Länder Zahlen zu Habilitationen und in Thüringen auch zu Juniorprofessuren. In den ZLV ist die Steigerung der Zahlen von –

traditionellen und kooperativen – Promotionen ebenfalls am häufigsten genannt, und zwar an Fachhochschulen wie an Universitäten. An zweiter Stelle folgen Vereinbarungen zur Weiterentwicklung von strukturierten Promotionsprogrammen sowie zur Einwerbung, Ausweitung oder Fortführung von Graduiertenschulen oder Graduiertenkollegs. Auf Universitäten konzentrieren sich Zielformulierungen zur Optimierung der Doktorandenbetreuung und zur Verkürzung der Promotionszeiten, zur Anhebung der Qualität der Promotionen in der Medizin, zur Internationalisierung der Doktorand/innen, zur Entwicklung von Post-Doc-Konzepten, zur Verankerung von Nachwuchsfor-schergruppen sowie zur Förderung von Habilitationen, Juniorprofessuren und Tenure-Track-Modellen. Sowohl mit Universitäten als auch mit Fachhochschulen werden Aspekte der Doktorandenfinanzierung (z.B. Entwicklung von Finanzierungskonzepten, Stipendien) vereinbart. Bei Fachhochschulen gehören auch Abmachungen zum Aufbau von Forschungsmas-terstudiengängen und zur Verbesserung der Durchläs-sigkeit in ein solches Studium in das Aufgabenfeld der Nachwuchsförderung.

- Im Bereich Gleichstellung stellen LOM-Modelle in der Regel auf Zahlen oder Anteile von Frauen ab, etwa in der Gruppe der Professor/innen (neuberufene oder Bestand), beim wissenschaftlichen Personal, bei den Absolvent/innen und Student/innen. Aber auch von Frauen abgeschlossene Promotionen und Habilitatio-nen können Berücksichtigung finden. Gleichstellungs-bezogene Ziele finden sich daneben flächendeckend in ZLV. Auch hier werden in vielen Fällen Steigerungen der bereits beschriebenen Frauenanteile vereinbart, bei Studierenden häufig konkretisiert auf Stu-dentinnen in MINT-Studiengängen und außerdem er-gänzt um Frauenanteile bei Beförderungen und auf Führungspositionen. Hinzu kommen Vereinbarungen zur Ausstattung von Gleichstellungsbeauftragten. Qualitative Formulierungen betreffen etwa Frauenför-derungs-, Stipendien- und Mentoring-Programme, die Gestaltung von Berufungsverfahren oder die Gen-derforschung an den Hochschulen. Auch Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit (Kinderbetreuung, Teilnah-me am Audit familienfreundliche Hochschule) werden in der Regel hier subsumiert.

Zum anderen können ZLV *zusätzliche Aufgabenbereiche* von Hochschulen unterstützen, die in LOM-Verfahren in der Regel keine Berücksichtigung finden. Beispiele hier-für sind die Weiterbildung des eigenen Personals und die Integration von Behinderten und chronisch Kranken. Beide Aspekte wurden vom DZHW anhand der im Fe-bruar 2013 aktuellsten verfügbaren Dokumente unter-sucht:

- Mit Blick auf nicht-akademisches Personal werden be-sonders häufig Vereinbarungen zu Ausbildungsplätzen getroffen, an zweiter Stelle folgen Fortbildungen (z.B. Fremdsprachenkurse, Zeitmanagement) und an dritter die Ausarbeitung von Personalentwicklungskonzepten. Quantitative Vereinbarungen wie bestimmte Betei-ligungsquoten an Weiterbildungen finden sich eher be-zogen auf akademisches Personal. Hier geht es über-

wiegend um hochschuldidaktische Angebote für exter-ne Dozent/innen, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen und (neuberufenen) Professor/innen und nur vereinzelt um weitere Qualifizierungen (z.B. Zeitmanagement, Führungskompetenzen).

- Die Aufgabe einer Integration von Behinderten und chronisch Kranken wurde durch die UN-Behinderten-rechtskonvention (in Kraft getreten 2008, von Deutschland ratifiziert 2009) neu akzentuiert und hatte sich 2013 in den ZLV in Berlin, Brandenburg, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Nie-dersachsen, dem Saarland und Thüringen niederge-schlagen. Dabei waren die Ausführungen in den ZLV Thüringens (2012-2015) am ausführlichsten. In man-chen Ländern wurden Integrationsfragen unter Diver-sity Management subsumiert; allerdings standen hier andere Gruppen wie Frauen, Double Career Couples, Familien, Personen mit Migrationshintergrund und nicht-traditionelle Studierende (vor allem im Sinne beruflich Qualifizierter) im Vordergrund. Bezogen auf Behinderte und chronisch Kranke wurden mit einzel-nen Hochschulen konkret die Entwicklung von Richt-linien und Aktionsplänen zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention, eine Erhöhung der Bar-rierefreiheit in primär baulicher Hinsicht, eine verbes-serte Beratung und Betreuung der Studierenden, Maßnahmen des Nachteilsausgleichs und eine Stär-kung der Behindertenvertretung vereinbart.

### 3. Realisierung von Zielunterstützungs- und Anreizfunktion

Eine Unterstützung und Anreizsetzung bezogen auf die vereinbarten Ziele kann über ZLV erfolgen, indem sie mit staatlichen Gegenleistungen verbunden werden. Dabei können die staatlichen Leistungen zur Ermög-lichung oder Erleichterung der Zielverfolgung ex ante ge-währt werden oder zur Honorierung der Zielerreichung ex post. Letzteres setzt eine gute Operationsalisierung der Ziele und eine entsprechende Überprüfung und Be-richterstattung voraus. Im Folgenden soll nun die Art und Stringenz der Verknüpfung von Leistung und Ge-genleistung genauer betrachtet werden.

#### 3.1 Monetäre und nicht-monetäre Anreizsetzungen

Für die ZLV des Jahres 2010 konnte gezeigt werden, dass neben finanziellen und geldwerten Leistungen (z.B. Personal) der staatlichen Seite auch vielfältige nicht-mo-netäre Zusagen zu finden sind. Diese betrafen etwa die Zusicherung von Unterstützung gegenüber dem Haus-haltsgesetzgeber, dem Finanzministerium oder anderen Ministerien. Vor allem aber wurden Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen angekündigt, etwa zur Erhöhung der Hochschulautonomie, zur Weiterentwick-lung des Haushaltsrechts, zur Vereinfachung von Beru-fungsverfahren oder zu differenzierteren Handhabungen von Lehrdeputaten und Kapazitätsrecht (In der Smitten/Jaeger 2012, S. 32-39). Nicht-monetäre Zusagen wur-den regelmäßig nicht an die Überprüfung einer Zieler-reichung gekoppelt, sondern waren durchweg als Schaf-fung ermöglichender Strukturen für die Zielerfüllung konzipiert.



### 3.2 Überprüfung der Zielerreichung und Ableitung von Konsequenzen

Im Zusammenhang mit der Verbindung von ZLV zu den einzelnen Säulen der Hochschulfinanzierung wurde bereits darauf hingewiesen, dass Thüringen in den ZLV vereinbarte Ziele explizit mit finanziellen Folgen in der LOM verknüpft. Darüber hinaus finden sich 2010 nur in einer Minderheit der Länder Verbindung zwischen dem Erreichen von Zielen gemäß ZLV und finanziellen Konsequenzen:

- Bezogen auf die Fachhochschulen in Bayern und im Saarland wurde angekündigt, das Ausmaß Zielerreichung werde bei den Verhandlungen über die nächste ZLV berücksichtigt und dort zu Konsequenzen führen.
- Mecklenburg-Vorpommern hielt in seinen ZLV-Texten die Möglichkeit von Rückforderungen zu bereits erfolgten Finanzzuweisungen fest.
- Thüringen sah über Folgen in der LOM hinaus die Möglichkeit einer Überprüfung von Konsequenzen im Einzelfall vor. Ein solches Vorgehen einer Einzelfallentscheidung wurde auch bezogen auf die bayerischen Universitäten formuliert.
- Eine unmittelbare Abhängigkeit finanzieller Zuweisungen vom Grad der Zielerreichung war in Brandenburg, Bayern und dem Saarland zu finden, und zwar jeweils sowohl für Universitäten, als auch für Fachhochschulen.

In der praktischen Anwendung zeigten sich bezogen auf diese Regelungen teilweise Akzeptanzprobleme. So wurde bspw. im Saarland, das die am weitesten gehenden Bonus/Malus-Regelungen formuliert hatte, die Frage der Zuschreibung von Verantwortlichkeit für Zielverfehlungen zwischen Land und Hochschulen kontrovers diskutiert. Konkret ging es um die Erreichung von Gleichstellungszielen, wenn es bei ausgeschriebenen Professuren an Bewerbungen von Frauen mangelte. In den nachfolgenden ZLV (2011–2013) wurde der Konnex zwischen Zielerreichung und Finanzen für beide Hochschulen deutlich abgeschwächt; und bei einer Sanktionierung von Zielverfehlungen sollten die finanziellen Einbußen fortan nicht sofort vollumfänglich wirksam, sondern über mehrere Jahre gestreckt werden (In der Smitten/Jaeger 2012, S. 65).

## 4. Diskussion und Fazit

ZLV sind – teilweise auch unter der Bezeichnung Hochschulverträge – inzwischen in allen deutschen Ländern ein Standardinstrument der Hochschulsteuerung. Dabei können sie zu allen drei Säulen der Hochschulfinanzierung Bezüge aufweisen: In Thüringen soll sich ein Teil der Konsequenzen von Zielerreichungen gemäß ZLV unmittelbar aus dem Modell der leistungsorientierten Mittelverteilung ergeben. In Hessen beinhalten die ZLV Kennzahlen, nach denen das Grundbudget ermittelt wird, und in Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein weisen sie die Grundfinanzierungen der Hochschulen für den Vereinbarungszeitraum aus. Hinsichtlich finanzieller Anreize sind vor allem Mittel einer 3. Säule (z.B. Innovationsfonds) von Relevanz, da mit ihnen hochschulindivi-

duell einzelne innovative oder strukturbildende Ziele aus ZLV monetär unterlegt werden können.

Mit Blick auf die Zielunterstützungsfunktion sind ZLV zunächst im Zusammenhang mit den formelbasierten Modellen der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) zu sehen, die ebenfalls in fast allen Ländern eingesetzt werden. Vor allem in den Hauptaufgabenfeldern von Hochschulen wie Lehre, Forschung und Nachwuchsförderung werden mit ZLV und LOM-Modellen teilweise die selben Ziele gefördert. ZLV gehen jedoch meist darüber hinaus und unterstützen bspw. auch die Integration behinderter Studierender. Außerdem nutzen sie ein umfangreicheres Spektrum an Möglichkeiten zur Zielkonkretisierung. Eine solche Vielfalt ist in LOM-Verfahren nicht in gleicher Weise erreichbar, weil oft die Vergleichbarkeit der Hochschulen nicht ausreicht, der Datenerhebungsaufwand unverhältnismäßig groß wird oder sich Probleme durch kleine Fallzahlen ergeben. Allerdings ist auch bei ZLV die Definition klarer und überprüfbarer Zielkriterien je nach Themenbereich oft nicht trivial, was die oft nur rudimentäre Operationalisierung der Ziele möglicherweise erklärt.

Die Messbarmachung der Zielerreichung ist jedoch eine unverzichtbare Voraussetzung, um über ZLV finanzielle Mittel erfolgsabhängig zu gewähren. Zumindest partiell erfolgsabhängige Ausgestaltungen von ZLV waren in Bayern, Brandenburg, dem Saarland, Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen zu finden. Zumeist werden Ermessensspielräume des Ministeriums impliziert, etwa in Form der allgemeinen Regelung, dass der Zielerreichungsgrad bei der Entscheidung über die Finanzierung in der Folgeperiode berücksichtigt wird (z.B. Bayern und Saarland) oder dass das Land in Abhängigkeit vom Ausmaß der Zielerreichung bzw. nach Einzelfallprüfung bereits erfolgte finanzielle Zuweisungen zurückfordern kann (Mecklenburg-Vorpommern, Thüringen). Ansätze einer unmittelbaren Verknüpfung der Höhe finanzieller Zuweisungen zum Ausmaß der Zielerreichung fanden sich in den ZLV in Brandenburg, Bayern und dem Saarland. Am Beispiel des Saarlands konnte gezeigt werden, dass eine quasi automatische Verknüpfung in der Praxis problematisch sein kann, wenn Land und Hochschulen uneins darüber sind, in welchem Maße die (Nicht-)Erreichung eines vereinbarten Ziels tatsächlich im Handlungs- und Verantwortungsbereich der Hochschule liegt. Mit Blick auf die Funktionen des Instruments ZLV sind zwei weitere Beobachtungen festzuhalten:

- In viele ZLV finden sich zahlreiche nicht-monetäre Zusagen der staatlichen Seite, insbesondere zur Änderung rechtlicher Rahmenbedingungen oder zur kommunikativen Unterstützung gegenüber anderen Ministerien. Diese sind zumeist nicht an die Überprüfung der Zielerreichung gekoppelt, sondern sollen ermöglichende Strukturen für die Zielerreichung schaffen. Hier zeigt sich, dass ZLV auch einen transparenten Rahmen für innovatives Ausprobieren gestalten können, sei es über solche Zusagen oder über eine finanzielle ex-ante-Förderung.
- Durch die Vielzahl und Vielfalt von Zielen in ZLV steigt grundsätzlich das Risiko von Zielspannungen und -konflikten, bspw. aufgrund einer Konkurrenz um Aufmerksamkeit und Ressourcen, durch deren Be-

schränkung die Hochschule nicht alle Ziele gleichermaßen verfolgen kann. Umso relevanter erscheint es vor diesem Hintergrund, das Verhältnis der Ziele untereinander zu klären und Prioritäten zu setzen, die einerseits verbal und andererseits durch Unterstützungsleistungen des Staates kenntlich gemacht werden können.

Abschließend bleibt anzumerken, dass die vorangegangenen Betrachtungen auf einer Ebene über alle deutschen Länder hinweg erfolgt sind. Diese ist um detailliertere Untersuchungen in den einzelnen Ländern zu ergänzen. Vor allem ist die Wirksamkeitsforschung in Bezug auf den Einsatz von ZLV im Rahmen neuer Steuerungsansätze ein dringliches Desiderat. Dabei sind vor allem zwei Ansätze zu unterscheiden:

Zum einen können Wirksamkeitsuntersuchungen im Sinne eines evaluativen Ansatzes einzelne konkrete instrumentelle Umsetzungen adressieren. Solche Untersuchungen können bspw. Themenkonkurrenzen und Zielspannungen aufdecken und so basalen Ausgestaltungsfehlern des Einzelinstruments vorbeugen.

Zum anderen sind Wirksamkeitsuntersuchung erforderlich, die aus einer übergeordneten Sicht Paradigmen der Hochschulsteuerung und das Verhältnis verschiedener Instrumente zueinander in den Blick nehmen. So sollten Analysen zur Gleichgerichtetheit bzw. Additivität/Komplementarität und ggf. Widersprüchlichkeit der Förderung erfolgen, aus denen Rückschlüsse auf die Stärke einzelner Instrumente zu ziehen sind. Diese Variante ist deutlich komplexer und methodisch anspruchsvoller,

aber in Zukunft zu forcieren, um verlässliche Anhaltspunkte zu Wirkungen von Steuerungsinstrumenten zu erhalten.

#### Literaturverzeichnis

*In der Smitten, S./Jaeger, M. (2012): Ziel- und Leistungsvereinbarungen als Instrument der Hochschulfinanzierung. Ausgestaltung und Anwendung. Hannover.*

*König, K./Koglin, G./Preishe, J./Quaißer, G. (2012): Transfer steuern. Eine Analyse wissenschaftspolitischer Instrumente in sechzehn Bundesländern. Halle-Wittenberg.*

*Jaeger, M./In der Smitten, S./Wespe, J. (2013): Governance by indicators in German higher education: A look at internationality. In: Hinze, S./Lottmann, A. (ed.): Translational twists and turns: Science as a socioeconomic endeavor. Proceedings of STI 2013 Berlin. 18th International Conference on Science and Technology Indicators. Berlin, Germany, September 4-6, 2013. Berlin, pp. 540-543.*

*Rogal, U. (2008): Hochschulautonomie und Zielvereinbarungen. Neue Instrumente der Hochschulsteuerung und ihre Vereinbarkeit mit der akademischen Selbstverwaltung. Hamburg.*

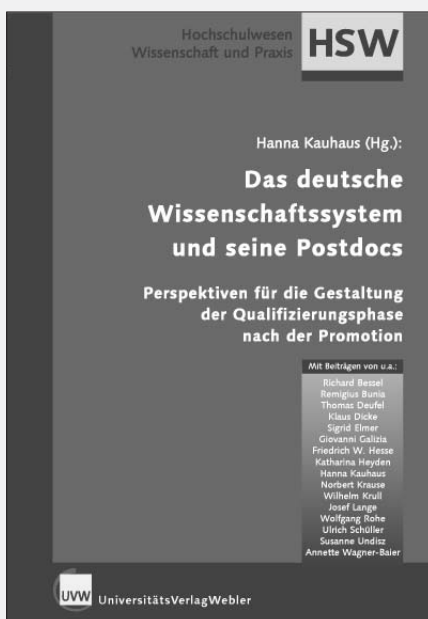
■ **Dr. Susanne In der Smitten**, Projektleiterin im Arbeitsbereich „Steuerung, Finanzierung, Evaluation“, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) Hannover, E-Mail: smitten@dzhw.eu

■ **Dr. Michael Jaeger**, stv. Arbeitsbereichsleiter „Steuerung, Finanzierung, Evaluation“, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) Hannover, E-Mail: m.jaeger@dzhw.eu

### Hanna Kauhaus (Hg.):

#### Das deutsche Wissenschaftssystem und seine Postdocs.

#### Perspektiven für die Gestaltung der Qualifizierungsphase nach der Promotion



#### Dokumentation des Symposiums der Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena 2012

Die Situation des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland ist von gravierenden Unstimmigkeiten gekennzeichnet – darüber herrscht weitgehend Einigkeit. Doch wie sind diese Unstimmigkeiten zu beurteilen: Handelt es sich um Interessenkonflikte zwischen Universitäten und Nachwuchswissenschaftlern, oder haben sich Rahmenbedingungen entwickelt, die Nachteile für alle Beteiligten mit sich bringen? Und: Welche Handlungsoptionen haben die verschiedenen Akteure im Wissenschaftssystem, um die Rahmenbedingungen der Postdoc-Phase zu verbessern?

Der vorliegende Band dokumentiert die Ergebnisse des gleichnamigen Symposiums, das die Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena im November 2012 veranstaltete. Vertreter der Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsförderer, Landes- und Bundespolitik, Wirtschaft, Hochschulforschung und Postdocs brachten ihre Sichtweisen ein und arbeiteten gemeinsam an Perspektiven zur Gestaltung der Postdoc-Phase.

Bielefeld 2013, ISBN 13: 978-3-937026-88-6, 127 Seiten, 24.80€

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – selten im Versandbuchhandel (z.B. nicht bei Amazon).  
Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe: Hochschulwesen Wissenschaft und Praxis

Roland Königsgruber



Roland Königsgruber

## Organisatorische Innovationen im europäischen Hochschulsektor

### Niederländische Liberal Arts Colleges und französische multi-Campus Hochschulen

In den Niederlanden haben sich in den letzten fünfzehn Jahren interdisziplinäre Liberal Arts Colleges entwickelt, die von mittlerweile beinahe allen Volluniversitäten des Landes angeboten werden. In Frankreich hingegen haben eine Anzahl von renommierten Wirtschaftshochschulen begonnen, ihr Lehrangebot auf mehrere Campusse auszudehnen. Dieser Artikel stellt diese Entwicklungen kurz vor und diskutiert die Hintergründe, warum sich diese Tendenzen gerade dort entwickelt haben.

#### 1. Einführung

Europäische Staaten verfolgen, etwa im Rahmen des Bologna-Prozesses, das Ziel, ihre Hochschulsysteme kompatibler und vergleichbarer zu gestalten. Nichtsdestotrotz entstehen in einzelnen Ländern immer noch innovative Hochschulformen, die weder eine logische Fortsetzung des Hergebrachten noch eine Konvergenz zu einer gesamteuropäischen Form darstellen. Zwei Beispiele sind die multi-Campus-Strategien, die französische Wirtschaftshochschulen verstärkt verfolgen und die Liberal Arts Colleges in den Niederlanden. Im Folgenden werden beide Ansätze vorgestellt und diskutiert.

#### 2. Frankreich: multi-Campus Hochschulen

Französische Wirtschaftshochschulen (*écoles supérieures de commerce*) waren traditionell so organisiert, dass sie Studierende, die nach dem Abitur eine zweijährige *classe préparatoire* durchlaufen hatten, im Rahmen eines Concours auswählten. Die Aufgenommen durchliefen dann ein dreijähriges Programm und verließen die Schule mit einem *grande école*-Diplom. Im Rahmen der Umstellung auf ein Bachelor-Master-System und um das System für Ausländer verständlich zu machen, ohne vom national bekannten und renommierten *grande école*-System zu weit abzugehen, ging man häufig dazu über, nach dem ersten Jahr an der Hochschule – also nach drei Jahren postsekundärer Ausbildung – einen Bachelor zu verleihen und von außen Studierende in das zweite Jahr aufzunehmen, das dann zusammen mit dem dritten Jahr das Masterprogramm darstellte.

Parallel mit diesen Umstellungen gingen eine Anzahl von Hochschulen dazu über, Tochtercampusse im In- und Ausland zu eröffnen. Manche dieser Tochtercam-

pusse sind dabei dem Hauptcampus quasi gleichrangig und bieten ein ähnliches akademisches Spektrum an Ausbildungsprogrammen an. Andere hingegen sind auf Unternehmenskontakte orientiert und bieten maßgeschneiderte firmeninterne Weiterbildungen und executive education-Programme an.

Ein Beispiel ist die EdHEC, die zwei akademische Campusse in Lille und Nizza betreibt, an denen Bachelor- und Masterprogramme angeboten werden. Daneben werden drei weitere Campusse in Paris, London und Singapur unterhalten, die Teilzeit-executive-Programme anbieten. Die Toulouse Business School (früher *École Supérieure de Commerce de Toulouse*) betreibt Campusse in Barcelona und Casablanca, wo akademische Programme angeboten werden. Daneben besteht noch ein Campus für executive education in Paris.

Bereits frühzeitig setzte die *École Supérieure de Commerce de Paris* (ESCP), Nummer drei unter den renommierten *trois Parisiennes* der Wirtschaftshochschulen auf Internationalisierung. Während das P im aktuellen Namen *ESCP Europe* immer noch auf eine leichte Dominanz des Pariser Campus hinweist, besteht die Gruppe nunmehr aus fünf relativ gleichberechtigten Campussen, wobei sich die anderen in Berlin, London, Madrid und Turin befinden. Hier ist auch das traditionelle *grande école* System am weitesten in den Hintergrund gedrängt, es werden in erster Linie Master angeboten. Wobei die Möglichkeit eines einjährigen pre-Master Programms, das in Paris und Turin angeboten wird, die Möglichkeit eines traditionellen Abschlusses quasi durch die Hintertür wieder einführt.

#### 3. Niederlande: Liberal Arts Colleges

Auch in den Niederlanden hat sich in den letzten fünfzehn Jahren ein neuartiges Angebot etabliert, das von Universitäten häufig an eigenen Campussen angeboten wird. Es handelt sich dabei um die so genannten *University Colleges*, die Liberal Art Colleges nach amerikanischem Vorbild darstellen. Das erste derartige Angebot stellte 1997 das University College Utrecht dar. Seitdem sind in chronologischer Reihenfolge noch University College Maastricht, University College Roosevelt (eine in Middelburg angesiedelte zweite Tochter der Universität Utrecht), Liberal Arts and Sciences Tilburg University, Amsterdam University College (als gemeinsame Tochter der beiden dortigen Universitäten), Leiden Uni-

versity College The Hague, Erasmus University College, Academy of Technology and Liberal Arts and Sciences Enschede und University College Groningen dazugekommen, wobei die letzten drei erst 2013 ihre Pforten öffneten bzw. dies überhaupt erst 2014 planen (Gunst 2014).

Tabelle 1 stellt dabei die wesentlichen Unterschiede zwischen traditionellen (niederländischen) Universitäten und University Colleges aus Sicht eines Proponenten dar. Was er nicht erwähnt ist, dass die meisten der University Colleges nach amerikanischen Vorbild auch *residential colleges* sind, die Studierenden also gezwungen sind, auch zusammen zu wohnen und nicht nur zusammen zu studieren.

Der vielleicht wesentlichste inhaltliche Unterschied besteht darin, dass Studierende zu Beginn ein sehr breites akademisches Programm – in der Regel bestehend aus Lehrveranstaltungen aus den Bereichen Geisteswissenschaften, Naturwissenschaften und Sozialwissenschaften – folgen und erst im zweiten Jahr einen Schwerpunkt wählen, der immer noch breiter ist als in den Regelstudien üblich.<sup>1</sup> Das war auch eines der Basisargumente der ursprünglichen Befürworter dieser Programme. Die hohe Anzahl an Studienabbrecher im traditionellen System wird als Argument dafür gesehen, dass zu frühe Spezialisierung kontraproduktiv ist, da Studierende zu Beginn eines Studiums nicht abschätzen können, wo ihre akademischen Talente und Interessen liegen. Aus Sicht von Befürwortern besteht der Wert akademischer Bildung eben genau in der Entdeckung und Entwicklung eigener Talente (Fish 2010). Umgekehrt zeigt sich in den USA, dass Liberal Arts Majors, die kein Graduiertenstudium anschließen, insbesondere zu Beginn ihrer Laufbahn deutlich weniger verdienen als Absolventen technischer Richtungen (Supiano 2014).

Während das explosive Wachstum der University Colleges und niedrige Abbruchquoten tatsächlich eine Erfolgsgeschichte darstellen, ist allerdings unklar, ob die Breite der Fächer tatsächlich der treibende Faktor sind. So unterscheiden sich die University Colleges in einer Anzahl von Charakteristika von traditionellen Universitätsstudien. So haben University Colleges etwa das Recht, ihre Studierenden zu selektieren, was ‚normalen‘ Universitäten nicht offensteht. Beispielsweise erhält das Amsterdam University College jährlich 2000 Anmeldungen für 300 Plätze (Gunst 2014, S. 88). Das höhere Schulgeld ermöglicht Lehre in Kleingruppen und die ausschließlich auf Englisch abgehaltene Lehre macht das Programm für internationale Studierende offen. Alle Faktoren zusammen machen das Programm natürlich für einer gebildeten Schicht entstammende Studierende attraktiv. In Summe ist somit nicht klar, ob der Erfolg der

Tabelle 1: Unterschiede traditioneller niederländischer Universitäten und Liberal Arts and Sciences Colleges (de Jong 2012, S. 38).

Typische Niederländische Universität	Liberal Arts and Sciences College
Lehre in großen Gruppen	Lehre in Kleingruppen
Niedrige Anzahl an Vorlesungs- und Kontaktstunden	Hohe Anzahl an Kontaktstunden
Forschung hat Priorität	Lehre hat Priorität
Mehrheit der Studierenden nicht sonderlich motiviert (durchkommen als Ziel)	Mehrheit der Studierenden sehr motiviert (höchste Note als Ziel)
Test am Semesterende zur Beurteilung	Kontinuierliche Beurteilung
Kein Tutorensystem	Jede/r Studierende erhält einen Tutor, der seinen/ihren Studienfortschritt verfolgt
Möglichkeit der oftmaligen Wiederholen von Examen	Keine Möglichkeit zur Wiederholung von Examen
Wahl des Studienfachs zu Beginn	Multidisziplinärer Start, spätere Wahl eines Schwerpunkts

Colleges in den angezogenen Studierenden – die vielleicht auch in einem traditionellen System reüssiert hätten – oder in den Eigenheiten des Programms liegt.

#### 4. Kontexte

Es stellt sich die Frage, warum sich – entgegen Versuchen einer Harmonisierung des europäischen Hochschulsektors – in einzelnen Ländern Strukturen herausentwickeln, die in anderen Ländern offenbar nicht entstehen. In Frankreich ist der Hochschulsektor im betriebswirtschaftlichen Bereich durch eine Anzahl untereinander in starker Konkurrenz stehender, häufig durch die regionale Handelskammer betriebener und relativ kleiner Hochschulen (*grandes écoles*) charakterisiert. Das System wird traditionell als stark hierarchisiert wahrgenommen, und eine Zulassung zu einer Tobschule galt und gilt als Eintrittskarte in die wirtschaftliche Elite des Landes. Diese Hierarchie war dabei jahrzehntelang einzementiert mit den drei großen Pariser Schulen HEC, ESSEC und ESCP an der Spitze. Dieses System begünstigte die Entstehung von multi-Campus Strategien einzelner Hochschulen durch zumindest drei Faktoren. Zum ersten sind die einzelnen Hochschulen relativ autonom und müssen in ihrer Entscheidungsfindung nicht

<sup>1</sup> Eine Diskussion darüber, was Liberal Arts in einem europäischen Kontext sein können, findet sich auf den Internetseiten der European Colleges of Liberal Arts and Sciences, [www.ecolas.eu](http://www.ecolas.eu). Ausgezeichnete Plädoyers für Liberal Arts Education allgemein finden sich etwa bei Nussbaum (2010), Collini (2012) und Elkana/Klöpper (2012). Eine kurze Geschichte amerikanischer Liberal Arts Colleges findet man bei Delbanco (2012).

erst ministeriellen Konsens herbeiführen, auch wenn sie relativ weitreichende Entscheidungen wie die Eröffnung eines neuen Campus, unter Umständen sogar im Ausland, treffen. Zum zweiten begünstigt der starke Konkurrenzdruck die Durchsetzung von strategischen Innovationen zur Verbesserung der eigenen Stellung in der Hierarchie, die nie als gesichert betrachtet werden kann. Und letztendlich führt die relativ geringe Größe der meisten Schulen dazu, dass Skaleneffekte relevant sind. Die Erreichung einer Größenordnung einzelner Fachbereiche, die etwa für Forschungsoutput notwendig erscheint bedingt unter Umständen, dass auch eine größere Anzahl von Studenten unterrichtet werden. Die Situation an niederländischen Universitäten ist hingegen eine völlig andere. Diese sind in vielerlei Hinsicht Universitäten im deutschsprachigen Bereich ähnlich. Es herrscht kaum eine Hierarchisierung zwischen einzelnen Hochschulen und die Studienabbruchzahlen sind hoch. Durch das starke Anwachsen der Studierendenzahlen in den letzten Jahrzehnten geht das Bestreben von Universitäten strukturell eher dahin, dieser Herr zu werden als in Richtung Eröffnung neuer und teurer Campusse. Dementsprechend steht hinter der Gründung von Liberal Arts Colleges auch nicht eine Konkurrenzlogik der Hochschulen sondern vielmehr das unermüdliche Agieren eines einzelnen *educational entrepreneur*. Soziologe Hans Adriaansens kam während mehrerer Aufenthalte an amerikanischen Universitäten mit dem dort im undergraduate-Bereich weit verbreiteten Liberal Arts Modell in Berührung und fand die dort den Studierenden gebotene Möglichkeit, eigene akademische Talente zu entdecken anstatt sich bereits nach dem Abitur zu entscheiden überzeugend. Er beschloss dementsprechend, Taten zu setzen und es gelang in ihm in jahrelanger Überzeugungsarbeit das University College

Utrecht als Tochter der gleichnamigen Universität zu gründen (Tak/Oomen 2012). Während er anfangs hohe Skepsis zu überwinden hatte, setzte sich das Modell innerhalb von etwa eineinhalb Jahrzehnten offenbar derart durch, dass mittlerweile beinahe jede Volluniversität ein entsprechendes Angebot hat.

#### Literaturverzeichnis

- Collini, S. (2012):* What are universities for? Penguin Books.
- De Jong, M.-J. (2012):* Hans Adriaansens: man met een missie, in: Herman Tak und Barbara Oomen, De disciplines voorbij. De Colleges van Hans Adriaansens. De Drukkery.
- Delbanco, A. (2012):* College. What It Was, Is, and Should Be. Princeton University Press.
- Elkana, Y./Klöpper, H. (2012):* Die Universitäten im 21. Jahrhundert. Für eine neue Einheit von Lehre, Forschung und Gesellschaft. Edition Körber-Stiftung.
- Fish, S. (2010):* The Value of Higher Education Made Literal. The New York Times, Dec. 13.
- Gunst, F. (2014):* Uitblinken mag. Nee, moet! Elsevier Juist, Januari 2014, pp. 84-95.
- Nussbaum, M. (2010):* Not For Profit. Why Democracy Needs the Humanities. Princeton University Press.
- Supiano, B. (2014):* How Liberal-Arts Majors Fare Over the Long Haul, The Chronicle of Higher Education, January 23, 2014. Verfügbar unter [http://chronicle.com/article/How-Liberal-Arts-Majors-Fare/144133/?cid=gn&utm\\_source=gn&utm\\_medium=en](http://chronicle.com/article/How-Liberal-Arts-Majors-Fare/144133/?cid=gn&utm_source=gn&utm_medium=en).
- Tak, H./Oomen, B. (2012):* De disciplines voorbij. De Colleges van Hans Adriaansens. De Drukkery.

■ Dr. Roland Königsgruber, Universitätsdozent, Afdeling Accounting, Vrije Universiteit Amsterdam, E-Mail: [r.koenigsgruber@vu.nl](mailto:r.koenigsgruber@vu.nl)

#### Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor. Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.

Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht - wovon wir natürlich überzeugt sind - dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten

- Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung von Leitungskonzepten für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen,
- Organisations- und Managementforschung,
- Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso
- Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews oder im besonders streitfreudigen Meinungsforum.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).

Klaus Palandt



Klaus Palandt

## Wann erklärt der Wissenschaftsrat Hochschulen zu Fachhochschulen, wann zu Universitäten? Anmerkungen zur Entwicklung der privaten und kirchlichen Hochschulen\*

Seit wann haben in Deutschland überhaupt private Hochschulen eine Rolle gespielt? Diese hat es schon immer gegeben, zum Teil hatten sie sogar erhebliche Bedeutung. Um nur drei Beispiele zu nennen: Die Universität Frankfurt wurde 1913 als private Stiftung von Bürgern der Stadt gegründet. Die RWTH Aachen wurde mit Mitteln der Wirtschaft gegen den erbitterten Widerstand der preußischen Regierung errichtet. Auch die Universität zu Köln war eine private Gründung. In vordemokratischen Zeiten und auch noch in demokratischen Zeiten war der Freiraum für private Hochschulen sehr groß. Natürlich gab es in der Hauptsache vom Staat getragene Hochschulen. In vordemokratischen Staaten war der jeweilige Herrscher gleichzeitig der Rektor der Universität. Das Sagen innerhalb der Hochschule hatte der Prorektor. Ähnlich ist das heute noch so in England.

### I. Vorbemerkungen zum Verfahren der staatlichen Anerkennung nichtstaatlicher Hochschulen<sup>1</sup>

Die Gründung von Hochschulen, die nicht vom Staat getragen werden, bedarf in jedem Einzelfall der staatlichen Anerkennung. Die Voraussetzungen dazu sind im Hochschulrahmengesetz und in den einzelnen Ländergesetzen geregelt. Niederlassungen aus anderen Bundesländern oder Mitgliedstaaten der Europäischen Union dürfen in einem Bundesland betrieben werden, soweit sie ihre in einem anderen Bundesland oder im Herkunftsstaat anerkannte Ausbildung im Geltungsbereich anbieten und ihre im Herkunftsstaat anerkannten Grade verleihen.

Die Länderregelungen zu den formalen Anerkennungsvoraussetzungen sind im Wesentlichen gleich und lediglich unterschiedlich akzentuiert. Hier wird daher nicht auf die einzelnen Gesetze eingegangen, sondern es werden nur die wesentlichen Voraussetzungen hervorgehoben, die erfüllt sein müssen:

**1. Schutz der Freiheit von Forschung und Lehre:** Über Allem steht der Grundsatz, dass die Hochschulen Aufgaben im Rahmen der staatlichen Ordnung erfüllen müssen. Damit ist der grundgesetzliche Schutz der Freiheit von Forschung und Lehre gemeint. Das ist ein Punkt, der auch vom Wissenschaftsrat außerordentlich hoch gewichtet und mit Leben erfüllt wird. Wenn man diesen Grundsatz ernst nimmt, kann man ihn nicht formal abhaken, sondern muss tiefer gehend prüfen. Andere Ele-

mente der staatlichen Ordnung müssen beachtet werden, soweit sie Ausdruck dieses wichtigen Grundsatzes sind, z.B die Forderung nach der akademischen Selbstverwaltung. Im Übrigen jedoch haben Träger privater Hochschulen einen sehr großen Gestaltungsspielraum. Sie sind keineswegs gehalten, wie der WR (S. 75) ausdrücklich betont, die in den jeweiligen Gesetzen des Sitzlandes getroffenen strukturellen Regelungen 1 : 1 auf die Hochschule zu übertragen. Soweit der Staat Differenzierungen nach Hochschultypen vorgibt, gelten diese zwar auch für die Anerkennung privater Hochschulen, aber private Träger können auch neue Typen oder einen Mix aus vorhandenen Typen schaffen. Tatsächlich machen sie davon auch mehr Gebrauch als die staatlichen Hochschulen im Rahmen der zumeist vorgesehenen Öffnungsklauseln in den Ländergesetzen. Darauf wird zurück zu kommen sein.

**2. Ziele des Studiums:** Das Studium muss sich an den in den ländergesetzlich geregelten Zielen ausrichten. Der Bolognaprozess schlägt also voll durch. Andere als die vorgesehen gestuften Studiengänge – Bachelor und Master – dürfen gar nicht vorgehalten werden. Große Schwierigkeiten in der Akzeptanz hat das nicht gemacht, da die staatliche Anerkennung davon abhängt und die Träger sowieso Neuland betreten. Verständnisschwierigkeiten gab es allerdings schon, besonders beim Upgrading von Bildungseinrichtungen, besonders bei den höheren Berufsfachschulen, war schwer verständlich zu machen, dass es nicht um Studentafeln sondern um modularisierte Lehr- bzw. Lernziele und zu erreichende Fähigkeiten sowie insgesamt um eine wissenschaftsgeleitete Lehre und auch Forschung geht. Das Ergebnis der externen Evaluation zeigte dennoch oft vorzeigbare Ergebnisse.

**3. Mitwirkung der Angehörigen der Hochschule:** Ferner heißt es, die Mitwirkung der Angehörigen der Hochschule sei in sinngemäßer Anwendung der jeweiligen Ländergesetze zu gewährleisten. Da stecken zwei Punk-

\* Dieser Beitrag basiert auf einem auf dem Hochschulforum Sylt 2012 mündlich vorgetragenen Referat des Autors.

<sup>1</sup> Der nachfolgende Text bezieht sich hauptsächlich auf die Empfehlung des Wissenschaftsrats vom 25.5.2012 zu „Privaten und kirchlichen Hochschulen aus der Sicht der Institutionellen Akkreditierung“ (im Folgenden „WR“ mit Seitenangabe) <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/2264-12.pdf> sowie auf die Praxiserfahrungen des Autors aus der staatlichen Hochschulverwaltung sowie seiner Tätigkeit als Berater in Hochschulangelegenheiten und hier insbesondere der Beratung bei der Gründung privater Hochschulen.

te drin. Wenn von Angehörigen der Hochschule die Rede ist, so ist damit nicht Vorstand, Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung der Trägergesellschaft gemeint, denn eine GmbH hat keine Angehörigen. *Das bedeutet, dass die Hochschule etwas anderes ist als die Trägergesellschaft.* Der staatlichen Hochschulen vorgegebenen Dualismus von Körperschaft und staatlicher Einrichtung gibt es auch bei privaten Hochschulen. Der Wissenschaftsrat kennt über den Dualismus von Träger und Hochschule hinaus noch einen dritten Mitgestalter, nämlich den oder die *Betreiber der Hochschule*. Das sind diejenigen, welche die Trägerorganisation nutzen, um ihre Interessen geltend zu machen. Der WR (S. 75ff.) fordert relativ streng, dass sich die Einflussphären von Betreiber und Träger einerseits und der Hochschule andererseits nicht vermischen, d.h. es gibt eine streng geprüfte Inkompatibilität zwischen Funktionen in der Hochschule und solchen in der Trägersphäre. Mitglieder der Hochschulleitung dürfen keine Funktionen beim Träger oder Betreiber haben. Vertreter von Betreiber und Träger dürfen nicht in den Organen der Hochschule wie Senat und auch Hochschulrat mitwirken. Die möglichen Eingriffe und Zustimmungsvorbehalte der Geschäftsführung dürfen nicht weiter gehen, als nach der Rechtsprechung des Verfassungsgerichts den staatlichen Trägern erlaubt ist. Zuzugeben ist das ein frommer Wunsch, der in den Gesellschaftsverträgen und der Grundordnung auch verankert sein muss, die Wirklichkeit sieht u.U. anders aus und die Einklagbarkeit ist praktisch nicht gegeben. Das gilt auch im individuellen Rechtsschutz, im Privatrecht gibt es viel Phantasie bei der Durchsetzung unternehmerischer Interessen. Das wäre m.E. aber manchmal auch im staatlichen Bereich zu wünschen.

**4. Ausreichendes Lehrangebot:** Im Rahmen der angebotenen Studiengänge muss ein ausreichendes Lehrangebot gesichert sein. Ausreichend, das ist ein weiter Begriff. Ich vermute, dass nicht vertieft darüber nachgedacht wurde, welche Unterschiede zwischen einem erforderlichen, einem notwendigen und einem ausreichenden Lehrangebot bestehen. Im staatlichen Bereich gibt es dazu Regeln, Kapazitäts- und Lehrverpflichtungsverordnungen und eine Reihe weiterer Regelungen bis hin zu dem verfassungsgerichtlichen Verbot der unzulässigen Niveaupflege in (praktisch dauerhaft gegebenen) Zeiten einer das normale Studienplatzangebot übersteigenden Studienplatznachfrage. Von staatlicher Seite kann von privaten Hochschulen eigentlich nicht mehr gefordert werden. Wenn die privaten Hochschulen allerdings wirklich diese teilweise abstrusen Regelungen übernehmen würden, dann hätten sie wohl keinen Erfolg gehabt. Sie werben damit, dass ihre Betreuungsrelationen deutlich besser sind als an den staatlichen Hochschulen und nur deshalb sind Studierende auch bereit, die enormen Studienentgelte zu zahlen. Ob diese Versprechungen immer eingehalten werden, steht auf einem anderen Blatt. Jedenfalls handelt es sich in der Regel nicht um Massenhochschulen, in denen der einzelne Student leicht aus dem Focus der Aufmerksamkeit der Lehrenden gerät. Außerdem gibt es eine immer wieder erneuerte Abstimmung der Studierenden mit den Füßen. Bleiben Studierende aus oder stellen die dualen

Praxispartner der Hochschule fest, dass die Qualität nicht ihren berechtigten Erwartungen entspricht, so hat das dramatische Folgen. Der Strom der Mittel kommt dort keinesfalls aus der Steckdose sondern kommt, wenn nicht sofort so doch unvermeidlich zum Erliegen, wenn die Qualität nicht stimmt. Damit sollen nicht die Probleme verkannt werden, die in relativ kleinen, ja sehr kleinen Hochschulen dadurch entstehen, dass oft die notwendige Breite des Fächerangebots fehlt. Darauf ist zurück zu kommen.

**5. Mehrheit von Studiengängen:** Es muss i.d.R. eine Mehrheit von Studiengängen vorgehalten werden.

**6. Einstellungsvoraussetzungen der hauptberuflich Lehrenden:** Die hauptberuflich Lehrenden müssen Einstellungsvoraussetzungen erfüllen, die für eine entsprechende Tätigkeit an staatlichen Hochschulen gefordert werden. Mindestens die Hälfte der Lehrenden muss hauptberuflich an der Hochschule tätig sein. Hauptberuflich bedeutet mindestens 51% der normalen beruflichen Tätigkeit muss in der Hochschule ihren Schwerpunkt haben. Der Wissenschaftsrat fordert in diesem Punkt sogar noch mehr, indem er zur Voraussetzung macht, dass von den hauptberuflich Tätigen zumindest die Hälfte vollberuflich an der Hochschule engagiert ist. Sehr kleine Hochschulen kommen dadurch in Bedrängnis, denn sie können die notwendige Fächerbreite nur dadurch herstellen, dass sie lediglich halbe Professuren vorhalten. Ein Blick auf die Größe der privaten Hochschulen macht das offenkundig: Von den 58 Hochschulen, die vom WR bis 2012 akkreditiert wurden (WR S. 167), haben lediglich 7% über 1.500 Studierende, nur 3,4% über 3.500. Teilweise ergeben sich die größeren Zahlen auch nur dadurch, dass eine Reihe selbständiger Zweigniederlassungen unterhalten wird, genau genommen also eine Reihung kleinerer Hochschulen mit jeweils denselben Problemen wie insgesamt kleine Hochschulen. Aus eigener Erfahrung kann ich hinzufügen, dass in einem normalen Studiengang mit einer Jahrgangszulassung von 30 Studierenden gerade einmal drei Vollzeitäquivalente für Professuren finanziert werden können. Es ist von der notwendigen Fächerbreite her geradezu zwangsläufig, dass dies nur durch Teilzeitprofessuren ermöglicht werden kann. Wenn auch nur eine Vollzeitprofessur für jeden Studiengang vorgehalten wird, bleiben nur fünf Köpfe, darunter vier mit einem sehr starken beruflichen Engagement außerhalb der Hochschule. Das wird dann sehr knapp. Außerdem verfügen die genannten 70% der kleinen privaten Hochschulen nur über zwei bis drei Studiengänge. Diese dürfen nicht zu eng miteinander verwandt sein. Das hätte bei konsequenter Beachtung zur Folge, dass sich keine Synergieeffekte ergeben. Da müssen dann gelegentlich Kompromisse hingenommen werden, indem vom WR z.B. eine effektive Verbreiterung des Fächerangebots in der Zukunft verlangt wird. Aus solchen Auflagen erwächst dann erheblicher Handlungsdruck.

**7. Und die Gehälter?** Die Frage, wie es sich denn mit der Bezahlung, also den Gehältern der Professoren verhält, ist nur schwer zu beantworten. Fest steht, dass es keine

Beamtengehälter sind, Sie müssen also schon einmal die Versorgungsbeiträge absetzen. Deswegen leuchtet zunächst auch nicht ein, warum in NRW nach der Sicherung der Altersbezüge gefragt wird. Ausgeschrieben sind in der Regel Gehälter in Anlehnung oder auf Verhandlungsbasis von W 2. Ich weiß aus konkreter Erfahrung, dass Geschäftsführer schlucken mussten, als durch Verfassungsgerichtsentscheid die amtsangemessene Besoldung der Eingangsbesoldung glatt einmal um 500 Euro heraufgesetzt wurde. („Nicht mit mir!“). Und was heißt schon amtsangemessen? Bewerber an Kunst- und Designhochschulen, die einen erstaunlichen Umfang an privaten Hochschulen ausmachen, sollten froh sein, ihr ärmliches Künstlerdasein aufge bessert zu bekommen. Vermutlich ist diese Annahme nicht ganz unrealistisch. Anders wird das im Bereich der Ingenieurwissenschaften und BWL sein, dort wird dem Vernehmen nach sogar deutlich mehr gezahlt als im staatlichen Bereich. Aber damit komme ich auch schon an die Grenze meiner Erkenntnisse und noch vertretbaren Vermutungen zur Beantwortung dieses Punktes.

**8. Umfang der Dienstaufgaben:** Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Personalbemessung ist natürlich die Bemessung des Umfangs der Dienstaufgaben. Völlig fremd ist den meisten Trägern, dass im staatlichen Bereich Professoren nicht an die Arbeitszeitregelungen gebunden sind und auch Präsenzzeiten kaum festgelegt sind. Es gibt Regellehrverpflichtungen mit max. SWS 18, Forschungs- und Praxisfreisemester und 7% Ermäßigungen von dem Gesamtlehrdeputat für Funktionswahrnehmungen und tatsächlich stattfindende Forschung (also laufende Projekte). Bei der Studiengangakkreditierung werden 576 Lehrveranstaltungsstunden im Jahr gehandelt. Verteilt auf 32 Vorlesungswochen ergibt das eben die genannten 18 SWS. Großes Staunen zumeist, wenn dann hinzugefügt wird, dass in den Kapazitätsverordnungen genau differenziert wird zwischen dem Vorbereitungsaufwand für unterschiedliche Typen von Lehrveranstaltungen. Das führt dazu, dass Lehrveranstaltungen mit lediglich 1:3, nochmals sogar 0:3 und lediglich „echte“ Vorlesungen mit Vor- und Nachbereitung mit 1:2 angerechnet werden. Von all dem will eigentlich niemand etwas wissen. Am liebsten bleibt man dabei, die Wochen im Jahr festzulegen, innerhalb derer eine voll Präsenzpflicht gegeben ist, innerhalb derer die Lehrenden das zu absolvieren haben, was in den Modulhandbüchern vorgegeben ist plus eine zeitlich festgelegte Präsenzzeit zur Betreuung der Studierenden. Urlaub gibt es nur in dem üblichen Umfang innerhalb der veranstaltungsfreien Zeit. Nun ja, und wenn es denn erforderlich ist und gewünscht wird, dann werden eben 18 SWS angegeben. Was würde eine forschungsbasierte Lehre denn kosten, wird gefragt. Und im Übrigen werde doch auch an der Dualen Hochschule in B.-W. 24 SWS gefordert und von Forschung ist dabei nach § 2 Abs. 1 Ziff. 5 HG B.-W. auch nur die Rede, indem formuliert wird: „Die Duale Hochschule betreibt im Zusammenwirken mit den Ausbildungsstätten eine auf die Erfordernisse der dualen Ausbildung bezogene Forschung (kooperative Forschung).“ (Was das wohl sein mag, zweifelt dem Vernehmen nach auch der WR).

Wenn dann gleichwohl darauf hingewiesen wird, dass der WR bei der Akkreditierung ein gelebtes Forschungskonzept auch auf der Basis struktureller Regelungen verlangt, kommen kleine Hochschulen wirklich an eine Grenze. Die Rede ist dabei nicht von der absoluten Minderheit der als Universitäten anerkannten privaten Hochschulen; die werden noch gesondert behandelt.

**9. Zugangs- und Zulassungsvoraussetzungen:** Die Studierenden müssen die staatlichen Zugangs- und Zulassungsvoraussetzungen erfüllen. Das wurde lange als eine Selbstverständlichkeit empfunden, von Seiten der privaten aber auch bedauert, weil sie sich sehr wohl zutrauten, ihre Angebote breiter zu öffnen. Inzwischen setzt sich das *Prinzip der offenen Hochschule* im staatlichen Bereich immer mehr durch. Zunächst gab es im Bereich der Lehrerbildung den Zugang über Begabtenprüfungen (erinnert sei an die „Mikätzchen“, ein sehr offenes Zugangsangebot des NRW-Kultusministers Mikat für das Pädagogikstudium), dann durften Meister studieren und jetzt schließlich auch Bewerber mit einem beruflichen Abschluss und einer Praxis mit Mindestdauer. Die staatlichen Hochschulen fremdeln noch, aber die Privaten werden diese Öffnung sehr begrüßen. Selbstverständlich ist aber auch, dass private Hochschule nicht an die Verfahren zur Bemessung der Zulassungskapazität sowie an die staatlichen Zulassungsverfahren gebunden sind, sie müssen lediglich erklären, wie sie sicher stellen, dass ein faires und für Hochschulen angemessenes Verfahren gewährleistet ist.

**10. Die Finanzierung muss gesichert sein:** Das bedeutet in erster Linie, dass die im Studium befindlichen Studierenden ihr Studium an der privaten Hochschule ohne staatliche Hilfe abschließen können. Das heißt, dass die während der drei Jahre bis zur Akkreditierung zugelassenen Studierenden zu Ende studieren können. NRW verlangt dem Vernehmen nach sogar, dass die Altersversorgung der Professoren gesichert ist. Zur Sicherung wird eine entsprechende Bankbürgschaft oder eine sog. Patronatserklärung eines potenten Bürgen verlangt. Nicht selten sind das Kommunen, die bei Standortentscheidungen für staatliche Hochschulen leer ausgegangen sind und sich nun doch als Hochschulstadt bezeichnet sehen wollen, und sei's um den Preis einer Patronatserklärung für eine private Hochschule. Selbst ehrgeizige Ministerpräsidenten, zu meiner Zeit in Niedersachsen Gerhard Schröder, haben auf diese Weise Hochschulen gegründet. Was die Politik betrifft, möchte ich zur Finanzierung noch eine Anmerkung machen: Als die Studienplätze an staatlichen Hochschulen nicht mehr ausreichten und ein Bundesprogramm aufgelegt wurde, um die Errichtung zusätzlicher Studienplätze zu fördern, wäre es doch nur konsequent gewesen, die Privaten einzubeziehen und an dem Segen teilhaben zu lassen. Tatsächlich haben das einige Länder, z.B. NRW auch getan. Die Mehrheit der Länder lehnte das allerdings ab. Der Verband der privaten Hochschulen will nach seiner Pressemitteilung vom 30.05.2012 errechnet haben, dass die vollständige Weitergabe der Hochschulpaktmittel an Private für privat geschaffene Studienplätze im Zeitraum der letzten 5 Jahre (50.000 Studienplätze) zu (entgegen-



nen) Einnahmen in Höhe von ca. 550 (!) Mio. Euro geführt hätte. Diese Rechnung mag zweifelhaft sein, sie ist aber wohl doch mit einer gewissen Berechtigung aufgestellt worden.

## II. Einordnung des Entwicklungsstandes

**1. Besondere Eigenart und quantitative Bedeutung:** Sollte der Eindruck entstanden sein, dass die privaten Hochschulen nun auf breiter Front, wenn man sie nur ließe, das staatliche Lehrangebot in sehr viel größeren Umfang ersetzen, ja wesentlich verbessern könnten, so wäre das wohl überzogen und ist wegen des Nischenvorteils auch nicht intendiert. Das geht jedenfalls so lange nicht, als private Hochschulen nicht in die staatliche Finanzierung einbezogen werden und sie auf hohe Studienentgelte angewiesen sind. Private Hochschulen können zur Zeit nur Lücken ausfüllen, die im staatlichen Hochschulsystem gegeben sind oder nicht rasch genug ausgefüllt werden und sie können Innovationen vorantreiben, einfach dadurch bedingt, dass sie sich etwas einfallen lassen müssen, wenn sie Studierende an sich binden wollen. Ein gutes Beispiel dafür ist die duale Ausbildung. Die wurde von Privaten erfunden und entwickelt; sie erfordert aber einen erheblichen Aufwand, der in staatlichen Hochschulen kaum geleistet werden kann, abgesehen davon, dass die Praxispartner dem Staat das auch nicht so ohne weiteres zutrauen. Das Modell der dualen Studiengänge, bei denen die Praxispartner einen Teil der Finanzierung übernehmen, ist wohl auch nicht mehr ausweitbar, jedenfalls nicht bei der Übertragung auf staatliche Hochschulen. Schließlich wurde schon erwähnt, dass die Privaten durchaus nicht auf die staatliche Dreiteilung der Hochschultypen fixiert sind. Der Wissenschaftsrat drängt darauf, diesen Gestaltungsraum auch im staatlichen Bereich zu nutzen, bisher allerdings mit wenig Erfolg. Nebenbei bemerkt, hat er daran auch mit Schuld, indem er bei einem Mix von „Hybridhochschulen“ spricht. Die Verwendung dieses Terminus wird eher negativ konnotiert, sind doch artenüberschreitende Formen, eben Hybride, bekanntermaßen unfruchtbar. Im Übrigen aber müsste schon ein gesellschaftlicher Umsturz eintreten, wenn die Privaten die Rolle der staatlichen Hochschulen in größerem Umfang übernehmen sollten.

Doch was heißt schon Umsturz. Der Staat hat es hingegeben, dass ganze Ausbildungsbereiche, insbesondere für die gesamten Fachberufe des Gesundheitswesens, von privaten Trägern bedient werden mit dem absurden Ergebnis, dass Auszubildende für diese doch wahrhaftig nicht karriereträchtige Ausbildung auch noch enorme Entgelte zahlen müssen, während die karriereträchtige akademische Ausbildung unentgeltlich angeboten wird. Was geschieht eigentlich, wenn die Ausbildung in diesen Berufen auf die Ebene der Hochschulen gehoben wird, wie das in nahezu allen Staaten außerhalb Deutschlands längst der Fall ist? Für den Staat wird das sehr teuer, wenn dies an staatlichen Hochschulen geschehen soll und er auch bei diesen Studierenden auf Studiengebühren verzichten muss. Wahrscheinlicher ist, dass dieser Sektor dann weiterhin privaten Anbietern überlassen wird. Außerdem ist zu beachten, dass der Staat sich gern in anderen Bildungsbereichen der Privaten

bedient, insbesondere im Bereich der vorschulischen Bildung. Im Bereich der Schulen ist bereits eine Entwicklung eingetreten, von der gar nicht viel Aufhebens gemacht wird. Von 1992-2012 stieg die Zahl der Privatschulen um 69%. Jeder zwölfte Schüler besucht eine Privatschule. Selbst der Anteil der Schüler in Grundschulen liegt bei 10% mit steigender Tendenz. (Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 1.1, 2011/12). Daher ist auch die Entwicklung des Bereichs der privaten Hochschulausbildung durchaus offen.

Welche Bedeutung der private Hochschulsektor für die Hochschulausbildung in Deutschland hat, ergibt sich zunächst aus den Zahlenverhältnissen. Es gibt nach der Statistik des Wissenschaftsrats nach dem Stand vom 31.12.2010 insgesamt 145 Hochschulen privater (105) und kirchlicher (40) Betreiber. Die Zahl wächst immer mehr, vor allem im Zusammenhang mit dem Upgrading von Berufsakademien und vor allem der höheren Berufsfachschulen, die entsprechend der gestiegenen Zahl von Hochschulzugangsberechtigten zumindest auch Bachelorstudienabschlüsse anbieten wollen. Diese Hochschulen bilden zusammen 130.000 Studierende aus. Wenn man davon ausgeht, dass es rd. 2,2 Mio. Studierenden insgesamt gibt, beträgt der Anteil der Studierenden an nichtstaatlichen Hochschulen etwa 6%.

Da die Erfolgsquote dieser Studierenden deutlich höher liegt als im staatlichen Bereich, so steigt die Bedeutung der privaten Hochschulen noch einmal an. Nach Daten des WR (S. 170) aus 2009 lag der Anteil der Hochschulen in nichtstaatlicher Trägerschaft an den Bachelorabschlüssen deutlich über 10%. Wenn man dann noch weiterführende Differenzierungen nach Fächern oder nach der Art der Ausbildung vornimmt, so ändert sich die Gewichtung noch mehr. Das gilt zumal dann, wenn als Erfolg des Studiums nicht nur der Abschluss sondern auch ein der angemessener Berufseinstieg kurz nach Abschluss des Studiums gewertet wird.

**2. Attraktivität des dualen Studiums:** Besonders attraktiv ist das duale Studium, das nicht nur einen Berufseinstieg geradezu garantiert sondern auch noch Finanzierungsmöglichkeiten bietet, welche den möglicherweise abschreckenden Effekt der Studienentgelte wieder aufheben. Dabei ist auffallend, dass der staatliche Sektor wegen der sehr hohen Kosten der Studienplätze die Nachfrage im Bereich der künstlerischen Fächer und des Design nur unzureichend bedient. Andernfalls wären Studierende nicht bereit, hier Studienentgelte für eine dreijährige Ausbildung in Höhe von 25.000 Euro zu zahlen. Die Besonderheit bei den Fachberufen des Gesundheitswesens besteht darin, dass von dort ein zunehmendes Bestreben ausgeht, duale Bachelorstudiengänge in Kooperation mit bestehenden privaten Hochschulen anzubieten, wobei die praktische Ausbildung an den Schulen und die theoretische Ausbildung im Hochschulsektor geleistet wird. Diese Ausbildung dauert nicht länger als die Fachschulausbildung und endet mit dem Bachelor. Die geografische Verteilung der Privaten ist in den Ländern ganz unterschiedlich. Berlin steht nach der Statistik des WR (S. 169) mit 22 Hochschulen an der Spitze, von denen bis 2012 nur 8 akkreditiert wurden, gefolgt von NRW und B.-W. mit je 17 Hochschulen, Hamburg und

Hessen mit 11 und 10, Nds. mit 7 und sonst 1-3, nur S.-A. hat (noch) keine private Hochschule. M.-V. weist insoweit eine Besonderheit, als das Land mit seinem Akkreditierungsantrag hinsichtlich des Baltic-College beim WR zwar deutlich scheiterte, die Hochschule aber trotzdem (befristet) anerkannte; die Sache hat sich inzwischen erledigt, weil die Hochschule von einem in NRW angesiedelten Hochschulkonsortium geschluckt wurde. Auch eine Lösung und wohl bekomm's!

**3. Nichtstaatliche Hochschulen als Bestandteil des deutschen Hochschulsystems, nicht nur Ergänzung:** Insgesamt erstaunt es nicht, dass der WR (S. 9) feststellt, insgesamt zeige sich, „dass die kirchlichen und privaten Hochschulen einen wichtigen Beitrag für das deutsche Hochschulsystem unter anderem im Hinblick auf die institutionelle Differenzierung, die ‚Flexibilisierung von Studienangeboten und Finanzierungsstrukturen leisten.“ Deshalb spricht sich der WR (S. 9) entschieden dafür aus, die nichtstaatlichen Hochschulen als Bestandteil des deutschen Hochschulsystems und nicht nur als Ergänzung zu den staatlichen Hochschulen anzusehen. Das hat erhebliche Konsequenzen, vor allem im Hinblick auf die Mitbeteiligung der privaten Hochschulen auf der Metaebene des deutschen Hochschulsystems, vor bei der Förderpolitik des Bundes und der Länder und der Einbeziehung in die Willensbildung. Der WR (S. 10) empfiehlt ausdrücklich, die bisher verwehrte Beteiligung der privaten Hochschulen an wettbewerblich orientierten Programmen zu ermöglichen und bisherige Einschränkungen zu beseitigen. Er erwartet auch eine rasche Beteiligung von Vertretern privater Hochschulen an wesentlichen Wissenschaftsgremien wie der Wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrats, die bislang ausschließlich mit Vertretern staatlicher Hochschulen und Einrichtungen besetzt sind.

### III. Das Verfahren des Wissenschaftsrats im Einzelnen

**1. Akkreditierungsverfahren zur Qualitätssicherung:** Im Jahr 2000 diente der Wissenschaftsrat den Ländern ein Verfahren zur Akkreditierung der privaten Hochschulen an – als Instrument der Qualitätssicherung. Das war nicht zufällig, war doch selbst unter Wohlwollenden der Eindruck entstanden, dass diese Qualitätssicherung mit der bloßen verwaltungsmäßigen Kontrolle bei der förmlichen staatlichen Anerkennung nicht garantiert war (s. Berlin mit seinen 22 Hochschulen). Die Länder übernahmen diese Akkreditierung in ihre Hochschulgesetze als verfahrensrechtliche Voraussetzung für die staatliche Anerkennung. Seit Dezember 2011 gilt ein zweistufiges Prüfverfahren durch den Wissenschaftsrat: Zunächst findet eine Konzeptprüfung statt. 3-5 Jahren nach der Inbetriebnahme entscheidet der Wissenschaftsrat endgültig über die Akkreditierung der Hochschule.

Bis zum Mai 2012 wurden 92 Neuanträge auf staatliche Anerkennung gestellt, die alten Anerkennungen blieben völlig unberührt bis heute (WR S. 165). Von den 92 Akkreditierungsaufträgen an den WR wurden bis zu jenem Datum 66 abgeschlossen. 58 Hochschulen wurden akkreditiert, bei 8 wurde eine Akkreditierung deutlich ab-

gelehnt. Die Erfolgsquote ist relativ hoch. Aber wenn die abschreckende Wirkung von möglichen Ablehnungen bedacht wird und auf die erzwungenen Nachbesserungen geblickt wird, die in den meisten der 58 Fälle notwendig waren, ehe die Akkreditierung ausgesprochen bzw. eine positive Konzeptprüfung durch den WR bestätigt wurde, so hat das Verfahren doch nicht unwesentlich zu einer Qualitätsverbesserung beigetragen, was ja das eigentliche Ziel war. Bei den 8 negativen Akkreditierungsentscheidungen war wohl Hopfen und Malz verlorren; eine Neubefassung wurde auf absehbare Zeit abgelehnt. In allen Fällen war zuvor von den Ministerien, die den Prozess eingeleitet hatten, bejaht worden, dass die formalen gesetzlichen Anerkennungskriterien erfüllt waren. Außerdem muss bedacht werden, dass vor dem eigentlichen Start des Akkreditierungsverfahrens ein Vorgespräch mit der Geschäftsstelle des WR stattfindet. Wenn denn die Situation schriftlich und mündlich wahrheitsgemäß dargelegt wird und es sich abzeichnet, dass das Vorhaben nicht beratungsfähig ist, wird das dem Land als präsumtiven Antragsteller und dem Träger der Hochschulen sehr deutlich gesagt; es kommt dann eben nicht zu einer Blamage, das Terrain für eine verbesserte Antragstellung ist dann aber verdorben. Wenn überhaupt, muss ein völlig neuer Ansatz gesucht werden, der keine Identität mit dem ursprünglichen, diskreditierten Vorhaben aufweist.

**2. Nachhaltigkeit durch zweistufiges Verfahren:** Allerdings keimte die Erkenntnis, dass damit noch nicht die gewünschte Nachhaltigkeit gesichert war. Als der Wissenschaftsrat 2004 einen Leitfaden für die Akkreditierung erstellte, war das noch ein wenig anders. Es war die Zeit der Umgründungen vor allem von Berufsakademien und sehr qualifizierten höheren Berufsfachschulen. Da hatte die Kommission schon einen konkreten Adressaten, mit dem sie sprechen konnte, mit professoral Lehrenden und Studierenden. Sie konnte entscheiden, ob dieser Einrichtung eine wissenschaftsgeleitete Lehre und sogar Forschungsansätze zuzutrauen waren. Als dann aber der große Run auf den Sektor der privaten Hochschulen einsetzte, war das vorbei. In der Gründungsphase auf der grünen Wiese konnte eigentlich nur eine Konzeptprüfung stattfinden, die auf Nachhaltigkeit setzende Akkreditierung muss aber auf der Prüfung dessen aufbauen, was von dem Konzept nach der Gründungsphase vorzeigbar umgesetzt wurde. Die Entscheidung des WR für ein zweistufiges Verfahren war also eine sehr vernünftige Entscheidung. Daraus ergeben sich sehr gezielte Fragen bei der nach frühestens 3 Jahren, besser 5 Jahren, stattfindenden Akkreditierung: Wurden die Berufungen wirklich nach wissenschaftlichen Maßstäben durchgeführt? Wie weit reicht die akademische Selbstverwaltung wirklich und wieweit gehen die Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitglieder der Hochschule? Stimmen die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen? Sind vorzeigbare Ansätze einer wissenschaftsgeleiteten Lehre und Forschung vorhanden? Gibt es ein Forschungskonzept und sind Ergebnisse vorzeigbar? Mein persönlicher Eindruck ist der, dass die Maßstäbe eher strenger geworden sind, seitdem das zweistufige Verfahren eingeführt wurde. Die Nagelprobe wird allerdings

erst dann genommen, wenn die jeweils 3-5 Jahre um sind und der WR vor Ort erscheint.

**3. Universitäten in privater bzw. Kirchlicher Trägerschaft:** Was die privaten Hochschulen mit Universitätsstatus betrifft, festgemacht am Promotionsrecht, gibt es nach der Statistik der WR (WR S. 143) 12 private und 11 kirchliche Universitäten, darunter aber nur zwei eigentliche Universitäten, die aufgrund eines breiten Fächerspektrums diese Bezeichnung verdienen, nämlich die Jacobs University Bremen und die katholische Universität Eichstätt.

Die übrigen „Universitäten“ bezeichnet der WR als „Hochschulen mit fachlichen Schwerpunkten“, von denen im privaten Bereich wiederum einige die Bezeichnung „School“ tragen. Im privaten Sektor hat der WR 7 der 12 Universitäten akkreditiert, zwei, nämlich die Jacobs University Bremen und die Universität Witten/Herdecke, wurden 2008 und 2011 (befristet auf 10 und 7 Jahre), in zwei weiteren Fällen wurde eine Akkreditierung unter spezieller Prüfung der Promotionsverfahren befristet auf 5 Jahre ausgesprochen, nämlich Zeppelin Universität in Friedrichshafen und die Hertie School of Governance:

Private und kirchliche Hochschulen nach Status (WR S. 143)

Land	Name	Akkred. WR	Reakkr. WR	Akkred. PR WR
<b>Hochschulen mit Promotionsrecht – privat (12)</b>				
<i>Universität (1)</i>				
HB	Jacobs University Bremen	2001	2008 für 10 Jahre	
<i>Universität bzw. Hochschule mit fachlichen Schwerpunkten (6)</i>				
BE	ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin			
	Steinbeis-Hochschule Berlin			
BW	Zeppelin Universität zwischen Wirtschaft Kultur und Politik, Friedrichshafen	2009 für 5 Jahre		2011 für 5 Jahre
BY	Ukrainische Freie Universität, München	2012 für 10 Jahre		
HE	EBS Universität für Wirtschaft und Recht Wiesbaden			
NW	Private Universität Witten/Herdecke	2005, 2006 Med.	2011 für 7 Jahre	
<i>„School“ (5)</i>				
BE	Hertie School of Governance, Berlin	2008 für 5 Jahre		2011 für 5 J.
HE	Frankfurt School of Finance and Management	2010 für 10 Jahre		
HH	Bucerius Law School Hamburg	2008 für 10 Jahre		
RP	WHU - Otto Beisheim School of Management			
SN	Handelshochschule Leipzig			
<b>Hochschulen mit Promotionsrecht – kirchlich (11)</b>				
<i>Universität (1)</i>				
BY	Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt	Aufnahme HBFG empfohlen 1978		
<i>Hochschulen und „Fakultäten“ (mit Promotionsrecht) (10)</i>				
BY	Augustana-Hochschule Neuendettelsau			
	Hochschule für Philosophie München			
	Philosophisch-Theologische Hochschule der Salesianer Don Boscos Benediktbeuern			
HE	Philosophisch-Theologische Hochschule, St. Georgen, Frankfurt am Main			
	Theologische Fakultät Fulda			
	NWKirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel			
	Philosophisch-Theologische Hochschule St. Augustin			
	Theologische Fakultät Paderborn			
RP	Philosophisch-Theologische Hochschule Vallendar			
	Theologische Fakultät Trier			

## IV. Schlussfolgerungen

**1. Merkmale von Universitäten:** Als vorsichtige Vermutung formuliert, sind unter den nichtakkreditierten Uni-

versitäten zumindest einige obsolet. Was sind die Kriterien des WR? Ich zitiere am besten (WR 76): „Die private Universität verfügt über eine größere Anzahl von Disziplinen sowohl in den Natur- und Ingenieurwissenschaften als auch in den Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Mit ihrer Gründung ist auch die Intention verbunden, im Sinne einer hochschulpolitischen Innovation zur Weiterentwicklung des deutschen Hochschulsystems beizutragen. Die Lehrangebote und Forschungsvorhaben sind vielfältig und thematisch breit angelegt. Die Universität bietet Abschlüsse auf allen Qualifikationsstufen an (Bachelor, Master, Promotion); sie verfügt über ein eigenes ständiges Promotions- und Habilitationsrecht. Die Lehre folgt primär dem Präsenzmodell. Die Professorinnen und Professoren sind habilitiert oder verfügen über gleichwertige Nachweise ihrer wissenschaftlichen Qualifikation. Der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses kommt eine ähnliche Priorität zu wie der Ausbildung von Führungsnachwuchs. Die private Universität will über bessere Betreuungsrelationen als staatliche Universitäten verfügen. Sie strebt eine Forschungsreputation vergleichbar der staatlicher Universitäten an und will kontinuierlich und in signifikantem Umfang im Wettbewerb vergebene Drittmittel bei anerkannten öffentlichen und privaten Forschungsförderern einwerben.“ Der Text ist deutlich. Das muss nicht weiter kommentiert werden.

## 2. Was ist überhaupt eine Hochschule?

Ich komme abschließend noch einmal auf eine ganz einfache Fragestellung zurück, die vom WR zwar erörtert, aber in den förmlichen Kriterien nicht benannt wird. Es geht um die Frage: Was ist überhaupt eine Hochschule? Worin unterscheidet sie sich (eigentlich) von anderen Bildungseinrichtungen? Jede externe Beratung eines präsumtiven Trägers einer Hochschule sollte und muss mit dieser Frage beginnen. Es ist schwer zu glauben, dass diese Frage überhaupt gestellt werden muss, denn meine Gesprächspartner waren selbstverständlich Hochschul-, meist Universitätsabsolventen, aber es dauert einige Zeit, bis begriffen wird, was eine Hochschule aus-

macht. Einiges habe ich schon angedeutet mit den Hinweisen auf die Freiheit von Forschung und Lehre, dem Selbstverwaltungsrecht, der Inkompatibilität von Zuständigkeiten in der Hochschule und beim Träger/Betreiber, einer mitgliedschaftlichen Organisation (akade-

mische Mitgestaltungsrechte), eigenständigen Berufungsverfahren, einer wissenschaftsgeleiteten, forschungsbasierten Lehre und der Notwendigkeit eines Forschungskonzepts.

Aus den Anmerkungen des WR dazu greife ich nur einige heraus. Zunächst sein Bemühen um eine begriffliche Definition: „Unter „Hochschule“ wird die organisch organisiert Gemeinschaft von Lehrenden und Forschenden gefasst.“ (WR S. 75). In den Hochschulgesetzen wird dafür die Körperschaft als juristischer Begriff genannt als eine auf der **Mitgliedschaft** von Personen beruhende **Vereinigung** mehrerer **rechtsfähiger** Personen. Deren Zusammenschluss erfolgt zu einem vereinbarten **Zweck** und stellt im Ergebnis als **Rechtsform** eine juristische Person dar, die im Regelfall **rechtsfähig** ist. Sie kann aber wiederum auch als eine sogenannte unselbständige Körperschaft ein Teil einer übergeordneten juristischen Person sein. Letzteres ist bei staatlichen Hochschulen der Regelfall. In § 58 Abs. 1 HRG und den meisten Landesgesetzen heißt es: „Die Hochschulen sind in der Regel Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen.“ Der folgende Satz wurde erst sehr viel später (auf Antrag Niedersachsens vorausschauend zur Legitimation seines Stiftungsmodells) eingefügt: „Sie können auch in anderer Rechtsform errichtet werden. Sie haben das Recht der Selbstverwaltung im Rahmen der Gesetze.“

Weiterhin führt der WR (S. 76) aus: „Diese Hochschule ist als solche nicht vollrechtsfähig. Zwar kann die Hochschule selbst als rechtlich eigenständige Einheit konstruiert werden, wobei deren Hochschulsatzung und Organe durch die Satzung der rechtlichen Konstruktion erfasst werden (sog. Einheitsmodell). Meistens jedoch wird die Rechtsfähigkeit der Hochschule durch eine die Hochschule tragende Gesellschaft, im Regelfall eine GmbH oder gGmbH hergestellt, bei der die Satzung der Hochschule nicht in der Satzung der Trägergesellschaft enthalten ist (sog. Trennungsmodell). Der Träger als juristische Person und die Hochschule sind somit nicht identisch, sie bedingen sich jedoch rechtlich wie funktional wechselseitig und können etwa auf dem Wege von in Personalunion wahrgenommenen Ämtern auf spezifische Weise miteinander verschränkt sein.“ Aus meiner Sicht ist das genannte Trennungsmodell nachdrücklich vorzuziehen, weil dadurch die Herrschafts- und Interessenssphären klar werden.

**3. Strikte Trennung der Verantwortungsbereiche:** Sodann möchte ich noch einmal die strikte Trennung der Verantwortungsbereiche hervorheben. Die zentrale Funktion der Hochschulleitung ist die Selbststeuerung der Hochschule (WR S. 77). Dazu gehört nicht nur die akademische Leitung sondern auch die Bewirtschaftung des Haushalts und die Personalangelegenheiten (Der

Träger ist Arbeitgeber der in der Hochschule Beschäftigten). In den ersteren Bereich darf überhaupt nur eingegriffen werden, wenn es um die Einhaltung von Rechtsnormen geht (die Rechtsaufsicht liegt ohnehin weiter beim Land). In den zweiten Bereich, der in staatlichen Gesetzen als staatliche Angelegenheit der Fachaufsicht unterliegt, kann der Träger Weisungen erteilen, allerdings nicht im Detail und so weitgehend, dass damit die Selbststeuerung aufgehoben wird. Immerhin lässt der WR (S. 80) hier Verschränkungen – etwa beim Kanzler – mit Funktionen in der Geschäftsführung des Trägers zu. Wie bei staatlichen Hochschulen gibt es den Bereich des sog. Kondominiums: Wahl der Hochschulleitung, Berufung der Professoren, Entscheidung über die Grundordnung, Struktur der Hochschule, Entwicklungsplanung. Sauber sollten die Formen der gegenseitigen Abhängigkeit in der Form von Vorschlags- und Entscheidungsrechten (bei Hochschulleitung und Berufungen) sowie Zustimmung- und Genehmigungsvorbehalten definiert werden. Insgesamt kommt damit die Verschränkung der Verantwortungsbereiche zum Ausdruck. Nur um ein Beispiel zu nennen, wie weit das gehen kann: bei einer von mir betreuten Akkreditierung bestanden der WR und ihm folgend das Ministerium darauf, dass der Träger Wahlvorschläge für die Hochschulleitung und Berufungsvorschläge sowie die Genehmigung der Grundordnung nur in besonders begründeten Ausnahmefällen ablehnen kann, die Ablehnungsgründe müssen in seiner Interessenssphäre begründet sein.

**4. Resümee:** Das Papier des Wissenschaftsrats verdient volles Lob. Es ist mutig, informativ und außerordentlich hilfreich. Die Analyse soll hier geschlossen werden, ohne noch einmal den Versuch zu machen, alle Stärken und Schwächen der privaten Hochschulen zusammenzufassen. Einzelne verbliebene Fragen sind schon knapp zu beantworten: Wohin soll es gehen mit den privaten Hochschulen? Sind es lediglich Lückenfüller? Offensichtlich nicht, wie die Entwicklung zeigt. Bedienen sie einen Markt? Ganz gewiss ja, und zwar in zunehmenden Maße. Müsste es dazu genauere Spielregeln geben oder reichen die hier vorstehend geschilderten Maßnahmen zur Qualitätssicherung aus? Manches wäre sicher noch zu verbessern. Werden diese Maßnahmen etwa zu lax gehandhabt? Das ist nicht mein Eindruck. Also: Der Vorhang geht zu und viele Fragen, nicht alle, bleiben offen. In vielleicht 10 Jahren sollte noch einmal darüber geredet werden.

■ Klaus Palandt, Dr. jur., Min. Dirig. a.D., Landesbergen b. Hannover,  
E-Mail: klaus.palandt@gmx.net

## Ein Supplement: Was macht eine Hochschule aus? Unterschiede zwischen Schule und Hochschule

Bei der geplanten Neugründung von Hochschulen oder der Aufstufung bisheriger Schulen, z.B. höherer Berufsfachschulen zu Hochschulen (meist zu Fachhochschulen, selten zu Universitäten bzw. Hochschulen mit Universitätsrang) stellt sich regelmäßig die Frage, welche Merkmale erfüllt sein müssen, damit nun nicht mehr von Charakteristika einer Schule, sondern von Hochschulen die Rede sein kann.

In dem vorstehenden Artikel von Klaus Palandt ist die (überwiegend strukturelle) Argumentation des Wissenschaftsrates zu dieser Frage analysiert. Es geht um Selbstverwaltungsrechte bzw. Mitwirkungsrechte, um qualifikatorische Voraussetzungen des Lehrkörpers, um forschungsnahe Lehre, um ein Mindestspektrum an Studiengängen, um gelebte Forschung.

Der Autor fügt noch hochschulrechtliche Argumente hinzu. „Forschungsnah“ kann im Idealfall heißen, aus Forschung entwickelte Lehre. Hier könnte weiter diskutiert werden, welche geforderten Merkmale für Hochschulen eigentlich zum Vorschein kommen, wenn die Öffentlichkeit einen Rückfall zu erkennen meint und von „Verschulung des Studiums“ spricht.

Aber es gibt noch eine weitere Ebene, die in beiden vorgenannten Argumentationslinien aufgrund der besonderen Sichtweise bzw. fachlichen Prägung fehlen. Die soll hier hinzugefügt werden.

Es beginnt wieder bei der Frage, was Hochschulen ausmacht und wo die Differenz zur Schule verläuft. Es gibt unverzichtbare akademische Studienziele, die ein Kursprogramm zu einem *wissenschaftlichen* Studiengang machen. Manchem Akkreditierungsverfahren wäre diese Schärfe der Prüfung zu wünschen, denn immer mehr Bachelor-Studiengänge geben die Merkmale eines wissenschaftlichen Studiums preis.

Worin diese Merkmale bestehen, hatte der Verfasser Gelegenheit, in einem EU-Projekt in Litauen herauszuarbeiten. Litauen hatte entschieden, den Ring seiner traditionellen Universitäten durch Gründung eines Rings von Fachhochschulen nach deutschem Vorbild zu ergänzen. Und wie in Deutschland vor 40 Jahren, sollten die Fachhochschulen durch Aufstufung aus den besten existierenden höheren Fachschulen des Landes (also Berufsschulen) entwickelt werden, überwiegend unter Übernahme des bestehenden Lehrkörpers (ebenfalls wie seinerzeit in Deutschland). Die besten Schulen waren durch einen Wettbewerb ermittelt worden (u.a. durch eine Zustandsdiagnose, ein Zukunftskonzept,

Ortsbesichtigung, Interviews). Die Schulleiter der ausgewählten Schulen wurden in ein kleines Szenario versetzt. „Es wird also jetzt ein Fachhochschul-Errichtungsgesetz geben. Ab 1. Januar XX werden Sie Fachhochschule sein. Stolz werden Sie das Schild am Gebäude auswechseln. Und was noch?“ ... Der Wechsel musste ja sowohl curricular als auch in jeder einzelnen Lehrveranstaltung vollzogen werden. Welcher Wechsel? Schnell kam heraus: Was unterscheidet eine gute Schulveranstaltung von einer Hochschulveranstaltung? Die Frage löste unter den versammelten Schulleitern zunächst größte Verlegenheit aus und war prompt Anlass für ein Weiterbildungsseminar.

Aber in Deutschland war die Situation kaum besser. Die gleiche Frage, dem wissenschaftlichen Nachwuchs in zahlreichen Weiterbildungen gestellt, fiel eine Antwort ebenfalls schwer. Im Alltag wird die Frage zunächst kaum curricular und inhaltlich, sondern vor allem formal politisch-administrativ beantwortet: „Ein Hochschulabschluss ist der Abschluss einer Hochschule...“.

Was macht also das Qualifikationsprofil eines vollgültigen Hochschulabschlusses aus?

- (1) Schulen haben den Auftrag, sog. gesichertes Wissen an die nächste Generation weiter zu geben, Orientierungsmöglichkeiten zu bieten und die Identitäts- (d.h. auch Persönlichkeits-)bildung zu unterstützen. Das beschreibt den Auftrag von Hochschulen nur zum Teil. Außerdem führt dieser Auftrag leicht zu dem Missverständnis, es gehe vor allem um die Ansammlung von Wissen („im Studium viel Wissen anhäufen“). Eine solche Vorstellung geht schon deswegen fehl, weil die Halbwertszeit des Wissens auf 5 Jahre gesunken ist, d.h. statistisch durchschnittlich alle 5 Jahre die Hälfte unseres Wissens durch neues Wissen überholt, also „veraltet“ ist. Auf diese Weise wird Grundlagen- und Methodenwissen wichtiger als (besonders schnell überholte) Spezialkenntnisse.
- (2) Über die Weitergabe sog. gesicherten Wissens hinaus lehren Hochschulen auch „riskantes“ Wissen, d.h. insbesondere neues Wissen, das noch nicht in gleicher Weise als gesichert gelten kann.
- (3) Das führt typischer Weise dazu, viel stärker als in der Schule maximal möglich, in der akademischen Lehre die Entstehung neuen Wissens und von Wissenschaft als ständigen Erkenntnisprozess darzustellen und (so müsste es wenigstens sein) im forschenden Lernen erfahrbar zu machen.

- (4) Ein Hochschulstudium ist gegenüber dem Lernen in der Schule weiter gekennzeichnet dadurch, dass Forschungs-, also Erkenntnismethoden erworben werden (wenn auch in deutlich verschiedener Vertiefung je nach dem, ob es um Forschungsnachwuchs oder um Berufe geht, in denen nicht selbst geforscht wird). Aber heute gibt es kaum einen akademischen Beruf, in dem nicht ständig Gebrauch gemacht wird von Forschungsergebnissen. Eine *wissenschaftliche* Berufsausbildung zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass Hochschulabsolventen bis zu einem gewissen Grad im Stande sein müssen, den Erkenntnisprozess wissenschaftlicher Ergebnisse gedanklich nachvollziehen zu können. In einigen Bereichen, wie z.B. bei Survey-Ergebnissen in den Sozialwissenschaften, von denen ein Soziologie-Lehrer häufig im Unterricht Gebrauch macht, muss das Zustandekommen der Ergebnisse sogar methodisch überprüfbar sein. Ergebnisse blind und gutgläubig zu übernehmen, das kann sich keine Berufsgruppe leisten. Das war z.B. der Grund, warum die Universität Bielefeld in das Studium des entsprechenden Lehramts Veranstaltungen zu Methoden empirischer Sozialforschung und der Anfänge von Statistik integriert hat – nicht mit dem Ziel, aktiv forschen zu lernen, aber Forschung (und deren Fehleranfälligkeit) zu verstehen.
- (5) Untrennbar mit einem wissenschaftlichen Studium verbunden ist es dann auch
- die Relativität von Wahrheiten erleben zu lassen (abhängig von Perspektiven und Randbedingungen) sowie
  - die zeitlichen und regionalen Grenzen der Gültigkeit von Wissen zu verstehen. Schließlich
  - die Unmöglichkeit absolut gültiger Wahrheiten einsehen zu lassen sowie
  - die ständige Überholbarkeit von Wahrheiten durch neue Forschungen erkennen zu lassen. Zusammen mit der Relativität von Wahrheiten läuft dies dem Sicherheits- und Klarheitsbedürfnis von 18-22jährigen Studierenden besonders zuwider (es ist geradezu ein Zeichen intellektueller Reifung, wenn Studierende im Laufe des Studiums diese Unsicherheit, diese mangelnde Eindeutigkeit aushalten lernen – Ambiguitätstoleranz erwerben).
- (6) Wissenschaftliches Studium ist nicht nur gekennzeichnet durch die Aneignung breiter Theoriekenntnisse und ihrer Unverzichtbarkeit für praktisches Handeln, um nicht bei jedem Vorfall wieder bei Null anfangen zu müssen („es gibt nichts nützlicheres als eine praktische Theorie“), sondern auch zumindest einfacher Kenntnisse der Prozesse der Theoriebildung (induktive/deduktive Ansätze).
- (7) Schließlich fördern Erkenntnisprozesse, auch in Lehre und Studium, persönliche Fähigkeiten wie
- Hartnäckigkeit bzw. die Fähigkeit, sperrigen Problemen ausdauernd auf den Grund zu gehen (das „Bohren dicker Bretter“),
  - Skepsis gegenüber jeder Information, solange ihre Entstehung nicht bekannt ist,
  - Toleranz (nicht nur i.S. von Duldung), auch in der Variante des Zulassens, Wünschens von Pluralität,
  - Fähigkeit zu aktiver Informationsbeschaffung: beherrschen allgemeiner Arbeitstechniken und Techniken wiss. Arbeitens als Basis, sich in kürzester Zeit systematisch in ein unbekanntes Thema einarbeiten zu können,
  - Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit bei Transparenz der Kenntnisquellen.
- (8) Im Hochschulstudium wird (zumindest in höheren Semestern) ein lebendiger Diskurs über Wissenschaft gepflegt, als dessen Voraussetzung – aber auch Folge – logisches Denken und Argumentieren beherrscht werden müssen.
- Diese Merkmale machen ein wissenschaftliches Studium aus. Solche Studien zu beherbergen, macht eine Hochschule aus.

*Wolff-Dietrich Webler*

### **Standard-Literatur im UniversitätsVerlagWebler**

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

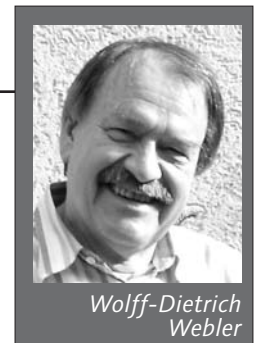
#### **Anke Hanft (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements**

Das Buch liefert grundlegende Informationen zu Managementkonzepten und -methoden sowie zu den derzeit diskutierten Reformansätzen im Hochschulbereich. Erstmals werden dabei auch die durch den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien in Lehre und Administration ausgelösten Veränderungen umfassend berücksichtigt. Etwa 100 Begriffe werden in alphabetischer Reihenfolge erläutert. Durch vielfältige Querverweise und ein umfassendes Stichwortverzeichnis ist sichergestellt, dass Leserinnen und Leser schnell und gezielt auf die ihn interessierenden Informationen zugreifen können.

*Bielefeld 2004, 2. Auflage, ISBN 10 3-937026-17-7, 525 Seiten, 34.20 Euro zzgl. Versandkosten*

Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Wolff-Dietrich Webler



Wolff-Dietrich Webler

## Anmerkungen zur Seniorprofessur – Konzepte von Hochschulen zur Bewältigung des Generationswechsels im Lehrkörper

Zwischen den Jahren 2000 und 2015 wurden und werden ca. 70% des Lehrkörpers an Hochschulen altersbedingt ausgetauscht. Dieser Text möchte anhand des Ersatzbedarfs an Hochschulen Fragen der Kontinuität, der Identifikation mit der Organisation (der die Personen angehören), Probleme des altersbedingten Ersatzbedarfs und Möglichkeiten eines aus institutioneller wie individueller Sicht optimierten Übergangs zwischen den Generationen analysieren und diskutieren.

Die erste Fassung des Artikels ist 2011 entstanden. Seitdem hat zwar die Ernennung von Seniorprofessoren zugenommen. Aber die Zwecke und Modalitäten der Auswahl und Ernennung fallen zwischen den Hochschulen weit auseinander – von seltenem Ehrentitel auf Lebenszeit über die Fortsetzung exzellenter Forschung bis zur Kapazitätserweiterung der Lehre, verlängert im Jahresrhythmus. Eine Angleichung oder Differenzierung wäre wünschenswert.

Am Ende dieses Textes wird eine Reihe von Fragen als besonders diskussionsbedürftig herausgestellt:

1. Sollte es überhaupt eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit für Wissenschaftler (oder zumindest Professoren) an Hochschulen geben (notfalls mit Sonderkonstruktionen)?
2. Wenn ja – welche Funktion sollte sie haben? A) Ehrung für wenige Spitzenforscher? B) Fortführung der Arbeit für wenige Spitzenforscher? Sollte das getrennt werden? Sind die anderen so viel schlechter, dass von 150.000 Wissenschaftlern im System nur ein Tausendstel, also ca. 150, ihre Arbeit fortführen dürfen? Welches Licht wirft das auf bisherige Auswahlkriterien in Berufungen? C) Bewahrung ausnehmend guter Lehrender, die eigentlich nicht gehen sollten. D) Gewinnung hervorragender Praktiker nach deren Berufsende?
3. Das Kontinuitätsargument ist für nur eine „Handvoll“ nicht glaubhaft. Sollte – außer der Ehrung und der Fortsetzung für ganz wenige – eine erhöhte Kontinuität zwischen den Generationen hergestellt werden (dann für eine größere Zahl guter Forscher, Lehrer, Praktiker)?
4. Es droht ein „Schweinezyklus“ der Berufungen. Sollte die Verlängerung der Lebensarbeitszeit an Hochschulen zu einem wirksamen Instrument der Streckung des Generationswechsels ausgebaut werden? Der

Wechsel ist dann streckbar, besser planbar, die Durchmischung der Jahrgänge ist besser möglich – mit Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Berufungskriterien.

5. Wenn Erweiterung des Kreises – wer kommt in Frage? Nur eine Handvoll? Sind alle anderen so schlecht, dass an deren Kontinuität kein Interesse besteht? Das ist unglaublich. Aber wie ist der Kreis zu ziehen – welche Kriterien können gelten?
6. Weiterhin Arbeit auf Antrag bis 68? Oder bis 70 (67+3)?
7. Erklärermaßen besteht ein Interesse, fortzuführen, was die persönliche Exzellenz in der Forschung ausgemacht hat. Welche infrastrukturellen Ausstattungsstandards gelten also? Wie steht es um die Basis für erfolgreiche Drittmittelinwerbung?
8. Und wenn es nicht mehr zu gehen scheint? Welche objektiven, transparenten Eignungs-/Fortsetzungskriterien oder umgekehrt Indikatoren für das Auslaufen der Verbindung gibt es? Spielregeln, die von vornherein bekannt und akzeptiert sind?

Diese Gesichtspunkte können den nachfolgenden Text schon begleiten.

### 1. Ursachen und Entstehungsverlauf des Problems

Mit dem Inkrafttreten des Hochschulrahmengesetzes 1976 wurden die Bundesländer angehalten, die Emeritierung von Universitätsprofessoren abzuschaffen. Damit wurde neben der Streichung eines finanziellen Privilegs (s.u.) und anderen Effekten auch eine weiche Form des altersbedingten, allmählichen Ausscheidens aus den Universitäten beseitigt. Mit dem Übergang zur Pensionierung der beamteten Professoren wurden erhebliche Haushaltsmittel eingespart, aber der immaterielle Preis war hoch. Insgesamt gesehen war die Emeritierung eine erfolgreiche Form gewesen, das in Jahrzehnten erworbene Wissen und die Erfahrung dieser Personen der Universität noch über die Altersgrenze von 65 Jahren hinaus zu erhalten. Davon profitierte die Universität, und davon profitierten auch die Wissenschaftler, die sich ein Berufsleben lang mit ihrer Wissenschaft identifiziert oder sogar über ihre Wissenschaft definiert hatten. Sicherlich gab es Personen, denen man ein schnelleres

Ausscheiden gewünscht hätte. Aber die positiven Effekte überwogen. Die Leistungsfähigkeit der Universität (die 1970/72 entstandenen Fachhochschulen kannten von vornherein keine Emeritierung) hing über Individualforschung hinaus insbesondere auf den Feldern von Lehre und Studium und noch einmal gesteigert dem Feld der akademischen Selbstverwaltung von der Identifikation der Personen mit ihrer Organisation, deren Zielen und Verkehrsformen ab. Das war während der sogenannten Ordinarienuniversität bis Ende der 1960er Jahre zumindest für die Gruppe der Ordinarien überwiegend der Fall – in dem seinerzeit im Vergleich zu heute beschränkten Rahmen der Selbstverwaltung.<sup>1</sup>

Für die weitere Entwicklung relevant war das Zusammentreffen

- a) der äußeren Hochschulexpansion mit Hochschulneugründungen (also eine Vervielfachung der Professuren in kurzer Zeit, die in einem engen Zeitkorridor rund 25-35 Jahre später alle in den Ruhestand gehen würden) mit
- b) der inneren Hochschulexpansion, nämlich dem Wachstum der Fachbereiche (Empfehlung der Einführung von Parallellehrstühlen 1963 durch den Wissenschaftsrat, womit u.a. das Ende von „Fürstentümern“ eingeläutet war),
- c) mit dem Umbau der Universitäten zur Gruppenuniversität, in der die Professoren viel Einfluss abgeben mussten, und
- d) der Abschaffung der Emeritierung.

Nicht nur altersstatistisch gesehen waren Ersatzprobleme und Probleme des Übergangs absehbar (Hochbegabungen über einen kürzesten Zeitraum verfügbar zu haben). Mit dem harten Schnitt einer Pensionierung waren sowohl auf Seiten der Universität, als auch auf der zwischenmenschlichen Seite erhebliche Probleme der Weitergabe und Erhaltung von Wissen und Erfahrung zu erwarten (eine intergenerative Aufgabe, für die es Schule und Hochschule insgesamt gibt). In dieser Kombination der Ereignisse (a - d) begann ein Entfremdungsprozess der Professoren von „ihrer“ Hochschule, der schon während ihrer Dienstzeit ablief, aber mit der zu erwartenden Pensionierungswelle an Gewicht wesentlich gewann. Ein kurzer Exkurs in die Effekte der Gruppenuniversität und der Abschaffung der Emeritierung macht das deutlicher.

## 2. Umriss des Problems

### 2.1 Desintegrationseffekte

Das Problem umfasst verschiedene Aspekte:

Nach Inkrafttreten des Hochschulrahmengesetzes 1976 (bzw. dessen landesrechtlicher Umsetzung) galt die Emeritierung von Universitätsprofessoren nur noch für Personen, deren Erstberufung vor 1975 lag. Emeritierte Personen behielten ursprünglich alle Rechte und Pflichten, waren allerdings von ihrem Lehrdeputat entbunden und verloren ihre Grundausrüstung (Basisbudget, Sekretärin, Mitarbeiter, Räume), da ihre Dienstzeit beendet war und die Ausstattung prinzipiell (ohne Garantie der Höhe) für die Nachfolge zur Verfügung stand. Diese Emeritierung umfasste seinerzeit u.a. die Rechte

- bis an das Lebensende im Rahmen der Universität zu lehren und zu forschen (daher auch ein Dienstzimmer zu beanspruchen, wobei es lokale Unterschiede gab),
- die Bezüge in nahezu voller Höhe bis zum Lebensende weiter zu erhalten.

Diese Regelung entsprach auch sehr stark der aus dem Mittelalter stammenden und von Wilhelm von Humboldt wieder erweckten Vorstellung einer Lebensgemeinschaft der Lehrenden und Lernenden (zumindest aber der Lebensgemeinschaft der Professoren mit ihrer Universität), der der Beamtenstatus übergestülpt worden war (zwar auch mit seiner Sicherheit, aber auch den Beamtenpflichten mit Staatsloyalität usw.). Mit dem Übergang von der Emeritierung zur Pensionierung wurde eine universitäts- bzw. wissenschafts-unspezifische Lösung aus dem allgemeinen Beamtenrecht übernommen. Diese Gleichstellung (in der A-, B- und C-Besoldung nach gleichen Grundregeln) bedeutete einen weiteren Schritt weg von der Personengemeinschaft hin zu einer staatlichen Institution nach bürokratischen Regeln. Hier wurde auf einem neuen Feld nur das nachvollzogene, was mit der Einführung der Gruppenuniversität bereits eingetreten war: Der Übergang vom Virilsystem (der persönlichen Vertretung eigener Interessen) hin zum Repräsentativsystem.<sup>2</sup>

Dieses neue System hatte – was im dargestellten Zusammenhang im engeren Sinne interessant ist – eine sinkende Identifikation der einzelnen Professoren mit ihrer Universität zur Folge (für die gerade 1970-72 neu gegründeten Fachhochschulen spielte das keine Rolle). Diesem Modell und diesen Trends entsprach also auch die dann folgende Erklärung der Professorengruppe zu allgemeinen Beamten (mit einigen Spezifika, daher C- und nicht A-Besoldung). Allerdings hätte eine Fortset-

<sup>1</sup> Ordinarius oder ordentlicher öffentlicher Professor wurden ursprünglich die Fachvertreter genannt, weil sie die dem *ordo*, dem normalen Lehrkanon entsprechenden Lehrgebiete vertraten. Die im 19. Jh. hinzu kommenden „Außerordentlichen Professoren“ signalisierten mit ihrer Berufsbezeichnung, dass sie (neue) Sondergebiete vertraten.

<sup>2</sup> Das **Virilsystem** beruhte auf dem Grundgedanken der persönlichen Vertretung eigener Interessen in Versammlungen und den Organen der Universität. Die Professoren waren geborene Mitglieder in ihren Vertretungsorganen. Das waren lediglich die „Fakultät“ und der „Konvent“ oder „Große Senat“. Der sog. Kleine oder „Akademische Senat“ bestand ursprünglich nur aus den Dekanen der Fakultäten und dem Rektor. Die Fakultät bestand aus der Versammlung aller Professoren einer Fakultät (noch heute in den USA mit „faculty“ daher den Lehrkörper (die Personen), und nicht die Einrichtung meinent). Die Vollversammlung der Professoren bildete den „Konvent“ oder „Großen Senat“ als Universitätsparlament für Grundsatzangelegenheiten (sowie den Rechenschaftsbericht und die Wahl der Mitglieder des Rektorats).

Das **Repräsentativsystem** erhob alle übrigen Personengruppen der Hochschule zu grundsätzlich im System gleichberechtigten Wahlgruppen, die ihre Interessen, Perspektiven und Erfahrungen in gewählten Organen der Hochschule durch gewählte Repräsentanten ihrer Statusgruppe vertreten lassen konnten. Dabei verloren die Professoren ihre geborene Mitgliedschaft. Ihre Gruppe, die sich bis dahin mit der Universität gleich gesetzt hatte, wurde nur noch von gewählten Vertretern repräsentiert. Eine Personengruppe, die auf höchste Individualität mit persönlichen Unterschieden Wert legte, sah sich in konkurrierende Wählerlisten gezwungen, die zu kollektiven Fraktionierungen führten. Das bedeutete einen kulturellen Wechsel größten Ausmaßes.

Wie weit die Gleichberechtigung gehen sollte (Drittelparität, Viertelparität oder anderer Schlüssel), war sofort Gegenstand erbitterter Auseinandersetzungen, die bis vor das Bundesverfassungsgericht führten, insbesondere in dessen berühmter Entscheidung zur Gruppenuniversität. „Hochschulurteil“ vom 29. Mai 1973; BVerfGE 35, 79, zugänglich auf <http://www.servat.unibe.ch/dfr/bv035079.html>, Aufruf 30.07.2011



zung der Emeritierung mit der lebenslangen Fortzahlung der Bezüge im Zuge der Vermehrung der Professuren als Folge der Hochschulexpansion den Staat finanziell überfordert.

Bei der Gestaltung der Hochschulen kann eine solche Desintegration der relevantesten Gruppe nicht gleichgültig sein. Das hat grundsätzliche Bedeutung und langfristige Wirkungen. Und es lohnte sich, darüber (bei passender Gelegenheit) neu nachzudenken. Diese aktuelle Gelegenheit trat spätestens ein, als die Gruppe der nach der C-Besoldung berufenen Professoren in die Nähe der Pensionierung kam. Der fast gleichzeitige Ausbau der Hochschulen in den 70er Jahren und die hohe Zahl von Berufungen in jenem Zeitkorridor führten dazu, dass – klar vorhersehbar – zwischen den Jahren 2000 und 2010 etwa 50% des Lehrkörpers ausgetauscht werden würden (besonders intensiv ab ca. 2000: z.B. Berufung 1970 mit 35-40 Lebensjahren plus 30 Jahren Dienstzeit = 2005/2010). Die Berufungswelle der Jahre der Hochschulexpansion würde sich zyklisch fortsetzen, in den jeweiligen Folgejahren die Chancen des wissenschaftlichen Nachwuchses minimieren („alles dicht“) und in den Berufungsphasen Mangelsituationen an geeigneten Bewerbungen entstehen lassen, die auf Kosten der Qualität gehen.

Bedauerlicher Weise fand das Thema jedoch nicht (und vor allem nicht rechtzeitig) die erforderliche Aufmerksamkeit. *Zumindest die einzelnen Hochschulen hatten dafür kein Konzept.* Weder auf der Ebene individuellen Umgangs in den Fachbereichen, noch auf einer strukturell-systemischen Ebene. Wenn irgendwo im hochschulpolitischen Raum Lösungsmodelle entwickelt worden sein sollten, dann spielten sie jedenfalls in der Realität der Hochschulen keine Rolle. Dadurch kam es zu negativen Effekten, die vermeidbar gewesen wären.

## 2.2 Reaktionen auf der Ebene individuellen Umgangs in den Fachbereichen

Wird das Thema auf Fachbereichsebene gegenüber Personen angesprochen, die selbst von solchen Regelungen gar nicht betroffen – also eher unbefangen – sind, ist die Reaktion verhalten. Die wirklich guten Wissenschaftler, die ihre Arbeit fortsetzen wollen (und die der Fachbereich gerne halten würde), haben oft schon eine Lösung für sich gefunden (die aber oft darin besteht, nochmal auf eine andere Professur ins Ausland zu gehen oder umfangreiche Drittmittel einzuwerben). Nicht wenige wollen allerdings die leidigen kollegialen Konflikte hinter sich lassen und in ihrem Leben noch einmal etwas ganz anderes anfangen. Von den anderen, die von ihrer Produktivität und externen Anerkennung her eher nicht zur Spitzengruppe zählen, stellen immer wieder einige an die Fachbereiche schwer zu erfüllende Forderungen auf Überbrückung und Bereitstellung von Ressourcen. Daher schließen sich pauschale Lösungen aus. Trotzdem bleibt eine große Gruppe fähiger Wissenschaftler, für die Regelungsbedarf besteht.

„Das Potenzial und die Leistung älterer Menschen wird auf dem Gebiet der Forschung in Deutschland bislang vergleichsweise wenig gewürdigt. So erhalten Kandidaten im Alter von über 50 Jahren selten eine Berufung auf eine Lebenszeitprofessur. Europa und Deutschland sind

aber allein schon aufgrund der demographischen Entwicklung zunehmend auf das Leistungspotenzial älterer Forscher angewiesen.

Gerade ältere Wissenschaftler besitzen spezifische Kompetenzen und Erfahrungen – etwa bei der Einschätzung, inwieweit Forschungsziele realisierbar und realistisch sind. Dieses Know how wird von nahezu allen Förderinstitutionen zur Begutachtung von Anträgen herangezogen. Außerdem gibt es eine Reihe hochkarätiger Wissenschaftler, die sogar jenseits der Pensionsgrenze hervorragende Forschungsleistungen erbringen. Als Beispiel sei nur der mittlerweile 80jährige und noch immer in seinem Labor tätige amerikanische Nobelpreisträger Prof. Dr. Eric Kandel genannt. Folgerichtig holen US Forschungseinrichtungen immer häufiger herausragende europäische und deutsche Wissenschaftler nach ihrer Pensionierung an ihre Institute – hoch motivierte Wissenschaftler, die es zu schätzen wissen, sich endlich ausschließlich und umfassend ihrer Forschung widmen zu können.“<sup>3</sup>

Solche desintegrierenden Effekte wirken dann auch noch besonders widersprüchlich, wenn die Hochschule versucht, ein Alumni-Netzwerk ehemaliger Studierender aufzubauen, es aber gleichzeitig versäumt, eine tragfähige Vernetzung mit den ehemaligen Lehrenden aus der Gegenwart in der Zeit nach der Pensionierung fortzuführen. Ohne die Fakten des Endes der Dienstzeit zu leugnen, kann der Übergang nicht nur menschlich, sondern auch organisatorisch unter Abwägung vielfältiger Interessen sehr unterschiedlich gestaltet werden. Die tatsächlichen Abläufe waren häufig viel abrupter und sozial kälter als erwartet, aber auch unter Gesichtspunkten der Potential-Nutzung dysfunktional. Das schlägt sich in Alltäglichkeiten nieder. Auf Fachbereichsebene mussten (prinzipiell unbestritten) die einzelnen ihr Dienstzimmer räumen und fanden sich dann aber von einer Woche zur nächsten ohne Arbeitsfläche, Anlauf- und Identifikationspunkt wieder, obwohl sie noch vielfältig in berufliche Aktivitäten integriert waren. Hier kam es zu Identitäts- und Identifikationsbrüchen, die beiden Seiten schaden, die unnötig waren und einer modernen Personalführung nicht entsprechen. Selbst mit sehr prominenten Kollegen mit zahlreichen fortbestehenden Engagements im Wissenschaftsbetrieb, die diesen Betrieb unterstützen und voran bringen, wurde so umgegangen, obwohl sie seine Qualität sichern (eine Gleichbehandlung mit allen anderen Kolleg/innen, die nur abstrakt überzeugt). Sie zeigten ein Engagement, auf die der Wissenschaftsbetrieb angewiesen ist (Gutachten, Zeitschriften-Herausgaben, förmliche Peer-Reviews, Jury-Mitgliedschaften, überregionale Kommissionsmitgliedschaften, Mentoring, Coaching, eigene Drittmittelprojekte, Kongresse usw.). Auch hier besteht keine Symmetrie zwischen der Scientific Community, also einer personenzentrierten professionellen Organisationsform, einem unverzichtbaren Bestandteil der Erkenntnisproduktion, die (wie erwähnt) über Gutachten, Zeitschriften und Kongresse funktioniert, und den staatlich-institutionellen Organi-

<sup>3</sup> Text der Hertie-Stiftung: [http://www.ghst.de/unsere-arbeitsgebiete/neurowissenschaften/hertie\\_senior\\_forschungsprofessur/](http://www.ghst.de/unsere-arbeitsgebiete/neurowissenschaften/hertie_senior_forschungsprofessur/), („Hintergrund“); Aufruf 01.08.2014

sationsformen der Arbeit, in denen ein Arbeitsplatz und Arbeitsmittel (Labors, Bibliotheken usw.) zur Verfügung gestellt werden. Diese Differenz bedarf zumindest der Reduzierung, denn hier werden nach wie vor öffentliche Aufgaben von großem Wert wahrgenommen.

### 2.3 Auf struktureller Ebene

Die Gesellschaft und die einzelnen Hochschulen müssen abwägen, wie sie mit solchen Potentialen umgehen wollen. Sie mit one dollar-Symbolik in Entwicklungsländer zu schicken, ist sicherlich nicht die einzige phantasievolle Lösung. Die oben genannten Engagements sind selbst organisiert und keine Antworten des öffentlich verfassten Wissenschaftssystems.

Die Gründe dafür, dass die meisten Hochschulen kein Lösungskonzept für diese Probleme hatten, liegen in einem seinerzeit (und in großen Teilen der Hochschulen noch immer) nicht ausreichend vorhandenen Personalmanagement. Der Neuberufungsbedarf hätte detailliert (mit Möglichkeitsspektren) in den einzelnen Hochschulen und überregional auf der Wissenschaftsseite, aber natürlich auch mit den Ländern erarbeitet und in Strukturüberlegungen überführt werden müssen. (Das ist die Schattenseite einer Organisation, die sich auf der Fachbereichsebene immer noch als Ansammlung von Einzelpersonen versteht und darstellt – ohne ausreichend systemisches Denken.) Weder auf Ebene der KMK, des Wissenschaftsrates, noch der damaligen BLK, noch der HRK oder Landesrektorenkonferenzen sind solche rechtzeitigen, systematischen Vorbereitungen bekannt geworden.

Schon in den 1980er und 1990er Jahren hätten Lösungsmodelle entwickelt und vorbereitet werden können. Dabei ging es darum, einerseits diejenigen, die das wünschen (vermutlich die Mehrheit) in den Ruhestand gehen zu lassen, bei denjenigen, die ihre Arbeit im Rahmen der Hochschule fortführen wollten, jedoch die fortbestehende Eignung zu prüfen und eine Lösung für die Weiterarbeit zu finden, die wirklich herausragenden Professoren auf jeden Fall noch eine Weile zu halten – aber das alles unter der wichtigen Rahmenbedingung, die Stellen für den Nachwuchs nicht zu blockieren.

## 3. Die „Gesellschaft für wissenschaftliche Kooperation der Generationen (GWKG)“

Das durch Aufhebung der Emeritierung verschärfte Problem des Generationswechsels wurde von der Hochschulpolitik erst spät (und nur zögernd) aufgegriffen. Allerdings entstand 1997 aus der Mitte des niedersächsischen Landtags heraus eine Initiative (bald als eine eigene Organisation in die Form „Deutsche Gesellschaft zur Förderung der Forschung im Alter e.V.“ (DGFFA) gefasst), die das Problem eines akzeptablen Generationenübergangs zu ihrem Thema machte und bald als „Gesellschaft für wissenschaftliche Kooperation der Generationen e.V (GWKG)“ auftrat.<sup>4</sup>

„Dazu wurden mit Positionspapieren, Fachtagungen oder Beratung der Hochschulen Vorschläge geliefert, auf welche Weise pensionierte und emeritierte Wissenschaftler mitwirken konnten an den vielfältigen Aufgaben des Wissenschaftsbetriebes. Daraus entstanden ist

die „Niedersachsenprofessur 65plus“ oder das Projekt „Senioren aus der Praxis in die Wissenschaft“. Dieses setzt ältere Experten an Universitäten ein, um ergänzende Lehraufgaben zur Berufsorientierung oder Hilfe beim Übergang in die Arbeitswelt zu geben.“<sup>5</sup>

Die GWKG hat im Herbst 2013 nach fast 19 Jahren ihre Arbeit für beendet erklärt und den Verein zum 31.12.2013 aufgelöst.<sup>6</sup> Sie hatte die gedanklichen Vorbereitungen einer sinnvollen Kooperation geleistet und verwies darauf, dass es nun Sache der Hochschulen sei, die aufgewiesenen Chancen aufzugreifen. (Ebda.) Auf ihre Problemdiagnose und Vorarbeit für Lösungen lohnt sich, einzugehen. Die Gesellschaft erklärte auf ihrer Homepage als Grundsatz und Ziel ihres Handelns:

„Bildung und Wissen: Chancen im demografischen Wandel

Der altersstrukturelle Wandel geht aufgrund der Bildungsentwicklung mit einer stetigen Zunahme der Höherqualifizierten unter den Älteren einher.

Besonders stark steigt der Anteil der Höherqualifizierten bei den Frauen. Das bildungs- und wissensbasierte Leistungspotenzial der Gesellschaft wird in den jüngeren Altersgruppen von beiden Geschlechtern getragen, dies verstärkt die Bedeutung einer partnerschaftlichen Wahrnehmung der Elternverantwortung.

Während die Potenziale des Alters quantitativ und qualitativ wachsen, droht den Jüngeren durch die gesellschaftlichen Leistungsanforderungen bei schrumpfenden Jahrgangsstärken Überforderung.

Um die Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit Deutschlands zu sichern, brauchen wir neue Formen der Zusammenarbeit der Generationen und Geschlechter, bei der die Potenziale des Alters genutzt werden!

... Insbesondere das Wissenschaftssystem ist als Zukunftslabor gefordert, neue Formen des Dialogs und der Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu entwickeln und Impulse zu setzen...“<sup>7,8</sup>

Der Vorschlag der Seniorprofessur wird auf der Homepage der GWKG näher erläutert:

„Seniorprofessur in Forschung oder Lehre  
Das Leistungspotenzial der Hochschule und ihre Innovationskraft können durch eine erweiterte intergenerationale Zusammenarbeit der Wissenschaftsgenerationen gestärkt werden.

Das Wissenschaftspotenzial der Hochschule erhöht seine Wirksamkeit durch eine neuartige wechselseitige Integration von Kompetenzen und Erfahrungen älterer Wissenschaftler und von neuem Wissen und der Neugier jüngerer Wissenschaftler.

In die ohnehin von mehreren Generationen getragene Arbeit in den Hochschulen sollte deshalb mittels Senior-

<sup>4</sup> <http://gwkg.thr-consult.de/2.html>, Aufruf 08.08.2014

<sup>5</sup> Quelle: Nach Auskunft ihres bisherigen Vorsitzenden Dr. Achim Block, <http://www.goettinger-tageblatt.de/Nachrichten/Wissen/Wissen-vor-Ort/Potentiale-der-Aelteren>, Aufruf 08.08.2014

<sup>6</sup> <http://gwkg.thr-consult.de/2.html>, Aufruf 08.08.2014

<sup>7</sup> <http://gwkg.thr-consult.de/>, Aufruf 30.07.2014; Mitglieder des Vorstands der Gesellschaft waren 7 bekannte Persönlichkeiten, als Vorsitzender zunächst Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Geißler, ehem. Direktor des Instituts für Entwicklungsplanung und Strukturforchung an der Leibniz Universität Hannover und zuletzt Prof. Dr. Achim Block, ehemaliger Präsident des Niedersächsischen Landesprüfungsamtes für Lehrämter und Göttinger Landtagsabgeordneter, selbst Inhaber einer Senior Professur, mit der Praktiker die Hochschullehre ergänzen sollten.

professuren auch die Wissenschaftlergeneration einbezogen werden, die ein Ruhegehalt bereits bezieht oder sich altersbedingt darauf einstellt.

Am 19.1.2009 luden die Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover und die GWKG zu einem Dialog über Konzepte und Erfahrungen der Seniorprofessur ein. Die Dokumentation der Beiträge liegt vor. In einem Beitrag des Deutschlandfunks vom 20.1.2009 wurden zwei Beispiele für Seniorprofessuren in der Lehre vorgestellt.<sup>9</sup>

#### 4. Umriss der Lösungen

Zusammen mit einer wachsenden Aktivität und Agilität im Alter, zusammen mit (vorübergehenden besonderen) Belastungen des Hochschulsystems durch den erwarteten „Studierendenberg“, die einen dauerhaften Ausbau der Studienkapazität der Hochschulen, also eine Vermehrung von Dauerstellen nicht zu rechtfertigen schieben (im Zusammenhang mit dem Hochschulpakt), hätte es nahe gelegen, die jeweiligen Vor- und Nachteile abzuwägen, ob

- a) erfahrene Hochschullehrer für eine Übergangszeit länger zu halten wären (zumindest bis zur angenommenen Abnahme der Studierendenzahlen) oder
- b) vermehrt Lehrbeauftragte zu beschäftigen wären oder
- c) z.T. neuartige „lecturer“ mit hohen Deputaten (12-16 SWS) oder
- d) ein Mix aus alledem vorzusehen wären.

Auf die Alternativen b) bis d) soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden.<sup>10</sup> Sie werden vom Autor für ungeeignet, z.T. sogar für eine Fehlentwicklung gehalten. Aber a) beschäftigt uns weiter.

An einer konstruktiven Lösung der Fortsetzung der Arbeit haben grundsätzlich beide Seiten Interesse. Diese Interessen betreffen – wie gesagt, neben der wichtigen menschlichen, wertschätzenden Seite

- die Aufrechterhaltung der Kontinuität auslaufender Projekte,
- die Kontinuität betreuter Examens- und Doktorarbeiten,
- die Nutzung des Erfahrungspotentials und des Überblicks für weitere Planungen. Das kann durchaus ohne Stimmrecht in Formen gezielter Anhörungen sowohl mit symbolischem Wert als Wertschätzung als auch mit faktischem Wert als Nutzung der Expertise geschehen.

Überlegungen zu möglichen Lösungen gehen in drei Richtungen: Zum einen geht es um die Bindung der bereits in Pension gegangenen Professoren an ihre alte Wirkungsstätte und die Unterstützung fortbestehenden Engagements. Das kann schon mit minimalen Mitteln geschehen und findet an manchen Hochschulen auch statt. Auf der anderen Seite geht es darum, *bei denjenigen, die ihre Arbeit im Rahmen der Hochschule fortführen wollen, eine Fortsetzung zu ermöglichen* (das hat mittlerweile mit der Verschiebung der Pensionierung auf Wunsch auf das 68. Lebensjahr z.T. stattgefunden; aber niedergelassene Ärzte sprechen beispielsweise von Zwangspensionierung mit 68 Jahren). Über diese neue Altersgrenze hinaus sollte es unter bestimmten Vorbe-

dingungen weitere Öffnungschancen geben. Die Möglichkeiten dazu werden im Folgenden diskutiert.

#### 1. Kreativerer und konstruktiverer Umgang mit bereits Pensionierten

Im Sinne fairer Chancen für den Nachwuchs ist es sinnvoll, eine Dienstzeit auch zu beenden, um die Planstelle für eine Nachbesetzung oder Umdisposition frei zu geben. Trotzdem muss die Zusammenarbeit mit diesen Personen nicht enden – wenn sie von beiden Seiten gewünscht wird. Und dafür müssen Konstruktionen und transparente, nicht individuell gemeinte Kriterien geschaffen werden.

Die weichste Form der Übergänge ist seit langem üblich: Die Vertretung der eigenen Professur bis zur Nachbesetzung über die eigene Pensionierung hinaus, falls nicht die Nachfolge bereits geklärt ist und jene Person mit ihrer eigenen Vertretung beauftragt wird.

Die nächste Form ist die Aufrechterhaltung von Arbeitsverbindungen mit bereits Pensionierten. Um trotz Raumnot simple Arbeitsvoraussetzungen zu schaffen, wie eine Arbeitsfläche und bürokommunikative Anbindungen innerhalb der Hochschule, gibt es bescheidene, aber technisch und emotional wirksame (und gleichzeitig sparsame) Lösungen. Hier wäre ein gemeinsames Dienstzimmer von bis zu vier Personen denkbar (im Extremfall nach den Prinzipien moderner, hochmobiler Teilzeitbüros eingerichtet, z.B. mit rollbarem Caddy, d.h. einem fahrbaren Schreibtisch-Unterschrank mit allen persönlichen Utensilien, der an einen freien Schreibtisch mit PC-Anschluss geschoben wird). Da die Anwesenheiten in der Hochschule bei der Gruppe der Pensionierten eher streuen, lassen sich hier in der Gruppe zeitversetzte Teilnutzungen vereinbaren. Der hochschulinterne persönliche E-Mail-Anschluss wäre dann nicht nach spätestens 6 Monaten zu löschen usw.

#### 2. Verlagerung des Pensionierungszeitpunkts

Die Kooperation mit den Pensionären ist sicherlich besser als nichts, aber noch keine überzeugende Lösung, insbesondere dann nicht, wenn sich die Nachbesetzung als Fehlbesetzung erweist. Die beiden widersprüchlichen Forderungen, die es zu einem Kompromiss zu brin-

<sup>8</sup> Ein Positionspapier befasst sich mit Arbeitswelt und demografiebezogener Lehre an Hochschulen (Positionen der GWKG 2/09). „Die Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland sind auf den demografischen Wandel nur unzureichend vorbereitet. Die neuen Herausforderungen, die sich aus der zunehmenden Alterung der Gesellschaft ergeben, finden in Lehre und Forschung bisher wenig Beachtung...“ Zur Seniorprofessur heißt es dort (Positionen der GWKG 1/09): „In der Gesellschaft des langen Lebens und des alters-strukturellen Wandels leben mehrere aktive Generationen gleichzeitig. Leitgedanke des Konzeptes Seniorprofessur ist, dass das Humanvermögen keiner Generation überfordert oder als Potenzial übersehen werden darf. Zudem hängen Innovationsfähigkeit und Leistungskraft der Wissensgesellschaft auch davon ab, in welchem Maß die Hochschulen durch Zusammenarbeit der Generationen zur Integration der Potenziale beispielgebend beitragen. Sie sind herausgefordert, auch diesen Aspekt der Hochschulreform als Beitrag zur Zukunftssicherung zu ergreifen.“ (<http://www.gwkg-ev.de/3.html>; Aufruf 30.07.2011)

<sup>9</sup> <http://gwkg.thr-consult.de/19.html>, Aufruf 08.08.2014

<sup>10</sup> Sie sind aber z.T. auf dem Hochschulforum Sylt 2008 im Zusammenhang mit der Personalstruktur beraten worden, vgl. Wolff-Dietrich Webler. (Hg): Universitäten am Scheideweg?! – Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung. Ergebnisse des Hochschulforum Sylt 2008. Bielefeld 2009.

gen gilt, lauten: Dem Nachwuchs nicht den Weg in die Professur zu verstellen, aber eine zu erheblichen Teilen sehr leistungsfähige Generation auch nicht zum Alten Eisen zu erklären. Dies könnte unter Leistungsgesichtspunkten und transparenten Kriterien alle zwei Jahre geklärt werden und ggfls. mit einer Frist von 12 Monaten zum Ende des dritten Jahres dann auslaufen.

Schon 2009 hieß es: „Vielen Hochschulen droht derzeit eine regelrechte Pensionierungswelle. Allein in Nordrhein Westfalen scheiden jährlich mehr als 300 Professorinnen und Professoren aus dem Dienst aus. Damit der Hochschulbetrieb nicht leidet, haben viele Bundesländer die Pensionierungsgrenze von 65 auf 68 Jahre angehoben.“<sup>11</sup> Im gleichen Jahr konstatierte der Hochschulverband: „Bisher bietet Deutschland seinen Professoren nur wenige Gründe, nach 65 weiterzumachen: Sie haben zwar auch im Ruhestand das Recht, zu lehren, zu prüfen und wissenschaftliche Arbeiten zu betreuen; doch Geld gibt es dafür kaum. Seit einigen Jahren können sie eine Verlängerung ihrer Dienstzeit beantragen – und sich Stelle und Gehalt bis maximal 68 sichern. Die Zahlen des Statistischen Bundesamts zeigen, dass bis zu 1.000 der rund 38.000 berufstätigen Hochschullehrer bereits von dieser Option Gebrauch machen. Die Tendenz sei steigend, sagt Bernhard Kempen, Präsident des Hochschulverbandes. »Ruhestandssehnsucht ist bei Professoren selten.«“<sup>12</sup>

Weder gesundheitliche, noch motivationale Gründe der unmittelbar Betroffenen sind jedoch an dieser Grenze „68“ verallgemeinerungsfähig. Das ist auch an der Debatte um das berufliche Ende praktizierender Ärzte abzulesen. „Kassenärzte mit 68 in Zwangsrente zu schicken diene nie dem Schutz der Patienten, schließlich dürfen sie Privatversicherte weiterbehandeln. Es war nur ein Regularium, um jungen Medizinern die Chance auf einen Kassensitz zu ermöglichen. Doch die Zeiten haben sich geändert. Höchste Zeit für die Politik, den Weg für die „68er Mediziner“ wieder frei zu machen. Ärztenachwuchs auf dem Land ist rar, es wäre fahrlässig, die Kompetenz der erfahrenen Kollegen brachliegen zu lassen.“<sup>13</sup> Schon die Pensionierungsgrenze von 65 Jahren ist eine durch Abwägung und Willensentscheid gesetzte, keine naturgegebene. Dies zeigt die Debatte um die Anhebung des allgemeinen Rentenalters auf 67 Jahre als Teil des Sozialversicherungssystems erneut. Die Weiterentwicklung der Lebensumstände, der Ernährung und der arbeitsmedizinischen Ausgestaltung der Arbeitsplätze und vor allem die demographische Entwicklung haben eine Korrektur (mit berufsspezifischen Flexibilitäten) nötig und möglich gemacht. Unter die berufsspezifischen Flexibilitäten ist zuallererst die gesundheitliche Verfassung der Personen zu zählen. Das gilt noch einmal verstärkt bei geistigen Leistungen, wie an der Hochschule. Sie müssen als Vorbedingungen einer Verlängerung der regulären Arbeitsperiode in die Abwägung mit eingehen. Insofern wäre ein Automatismus – bei individuellem Antrag quasi automatisch die Genehmigung – zu vermeiden. Bei der Ausgestaltung im einzelnen müsste eine fortbestehende Eignung gesichert sein, die an bestimmte Kriterien gebunden ist. Mit wachsendem Alterungsprozess müsste das einer routinemäßigen, transparent an Kriterien gebundenen Überprüfung unterliegen, die nicht als individuelle Ablehnung missinterpretiert

werden könnte (s.u.). Die Bereitschaft und Motivation auf Seiten der Person vorausgesetzt, müsste auf Seiten der Hochschule der Bedarf dazu kommen, in Richtung Studienkapazität wie in Richtung der Qualitätssicherung. Vor allem muss verhindert werden, dass diese Lösung zu einer schleichenden Kürzung der Hochschulhaushalte und damit Reduzierung der Chancen des Nachwuchses missbraucht wird.

Als eine künftige Option kommt hinzu, dass durch die Anhebung der allgemeinen Renteneintrittsgrenze auf 67 Jahre die Möglichkeit, die eigene aktive Arbeitszeit für Professoren an Hochschulen auf Antrag zu erhöhen, von 68 sehr bald auf 70 Jahre angehoben wird, also weiterhin eine Verlängerung um drei Jahre umfasst. Dazu gehörte, die wirklich herausragenden Professoren auf jeden Fall noch eine Weile halten zu können. International gibt es solche Flexibilitäten schon länger, bis hin zur Nichtexistenz solcher Grenzen, wie etwa an Hochschulen der USA oder im Fall des Autors in Norwegen. Dies hat ja schon zu neuen Formen der Konkurrenz geführt, indem deutsche Wissenschaftler nach der Pensionierungsgrenze im Ausland weiterarbeiten. Umzug, Umstellung usw. verursachen nicht nur soziale Kosten, sondern es bleibt auch ein negativer Beigeschmack über die – gerade im Vergleich – unflexible Haltung der deutschen Länder und Hochschulen.

### 3. Vorziehen der Pensionierung: Seniorprofessur als Basis einer vorzeitigen Berufung der Nachfolge

Neben einer Verlängerung der Arbeitsperiode bis zum Ausscheiden (mit ihren Nachteilen für den Nachwuchs) kann natürlich auch ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem bisherigen Arbeitsverhältnis – und seine Fortsetzung auf neuer Basis erwogen werden. Die Hertie-Stiftung war nicht nur die erste in Deutschland, die bereits 2005 eine gut ausgestattete Stiftungsprofessur als Seniorprofessur ausbrachte, sodass 2006 der erste Inhaber an der LMU München berufen werden konnte. Dahinter stand eine größere Initiative: „Die Hertie Senior Forschungsprofessur Neurowissenschaften ist ein neues Modell einer Stiftungsprofessur: Sie richtet sich an herausragende Neurowissenschaftler ab 60 Jahren, die die abschließenden Jahre ihrer beruflichen Laufbahn ausschließlich der Forschung widmen wollen. Das vorrangige Ziel ist es, das oft sehr große Forschungspotenzial älterer Wissenschaftler zu erhalten, zu fördern und bekannt zu machen. Die Stiftungsprofessur ist zugleich Auszeichnung für langjährige Spitzenleistung von erfahrenen Neurowissenschaftlern. Weitere Ziele bestehen darin, dem Nachwuchs frühzeitige attraktive und international konkurrenzfähige Arbeitsplätze anbieten zu können, den Universitäten in der heutigen schwierigen Situation die Freiheit über die inhaltliche Ausrichtung ihrer Professuren und Fakultäten zu erhalten und die oft mehrjährige „Ausklangphase“ von Forschungsinstitutio-

<sup>11</sup> Deutschlandfunk – Deutschlandradio Kultur, <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/campus/906814/>, vom 20.01.2009, Aufruf 30.07.2011

<sup>12</sup> Quelle: <http://www.zeit.de/2009/31/C-Niedersachsenprofessur>; Aufruf 01.08.2014

<sup>13</sup> Hamburger Abendblatt, 12.09.2008, <http://www.abendblatt.de/region/norddeutschland/article938526/Mit-68-Jahren-ist-noch-nicht-Schluss.html>, Aufruf 30.07.2014

nen vor der Pensionierung des Leiters zu verkürzen. Die Ausschreibung der Hertie Senior Forschungsprofessur erfolgt europaweit... Seit 2010 steht die Hertie Senior Forschungsprofessur Neurowissenschaften unter der Schirmherrschaft" der jeweiligen Bundesminister/in für Bildung und Forschung.<sup>14</sup> Ab 2006 wurde sie jährlich, ab 2009 in zweijährigem Turnus verliehen.

„Die Stiftungsprofessur ist für herausragende Neurowissenschaftler/innen gedacht, ... und hat einen Förderumfang von bis zu 1 Mio. Euro. Sie hat eine Laufzeit von max. acht Jahren, ist bis zum Eintritt in den Ruhestand befristet und entsprechend den jetzigen Bezügen des Kandidaten dotiert (einschließlich der Leistungen für Pensionsansprüche, Krankenversicherung etc.). Weiterhin ist ein Zuschlag für außergewöhnliche Forschungsleistungen vorgesehen. Dem Inhaber der Stiftungsprofessur werden Arbeitsmöglichkeiten (Laborräume, Forschungsbudget etc.) nach dessen Vorstellungen und in Absprache mit der Universität bis zur Pensionierung sowie nach Antrag und Evaluation bis zu fünf Jahre danach zur Verfügung gestellt.

Bedingungen für Bewerber sind neben dem Nachweis der neurowissenschaftlichen Exzellenz ein Lebensalter von mindestens 59 Jahren und die Verpflichtung, mit Antritt der Stiftungsprofessur alle Leitungs- und Verwaltungsfunktionen an der von ihm bisher geleiteten Institution abzugeben, sich bis zur Pensionierung an der Lehre mit mindestens 3 Semesterwochenstunden zu beteiligen und neurowissenschaftliche Forschung zu betreiben.“<sup>15, 16</sup>

#### 4. Seniorprofessoren nach der Pensionierung

##### 4.1 Erscheinungsformen

Während vorstehend ein Modell der Seniorprofessur vorgestellt wurde, das bereits vor der Pensionierung einsetzt, geht es nachfolgend um Modelle nach der Pensionierung. Die Verlängerung der Dienstzeit an Hochschulen bis zum 68. Lebensjahr tangiert die Chancen des Nachwuchses schon deutlich. Daher müssen bei der Suche nach weiteren Lösungen die Chancen des Nachwuchses wirksam geschützt werden. Diese Lösungen bestehen *nicht unbedingt in der Verlängerung einer bisherigen Dienstzeit auf gleicher Basis* – im Gegenteil, sie müssen (wie mehrfach betont) mit einer Freigabe der ursprünglichen Planstellen verbunden sein.

Eine Lösung des Problems scheint sich jetzt als Nachfolgeregelung zur Emeritierung als allgemeines Muster durchzusetzen. Die Seniorprofessoren werden nach bestimmten Auswahlkriterien meist aus Anlass ihrer Pensionierung dazu ernannt. Einzelne Stiftungen und Universitäten hatten seit einigen Jahren (2005) den „Distinguished Senior Professor“ aus dem angelsächsischen Raum als Lösung entdeckt. Zunächst erarbeitete die LMU München – wie oben erwähnt – in Zusammenarbeit mit der Hertie-Stiftung und dem bayerischen Staatsministerium ein tragfähiges Muster. Fast gleichzeitig entwickelte dies auch die Universität Heidelberg, sodass an beiden Universitäten 2006/2007 die ersten Seniorprofessoren ernannt wurden. Das Geographische Institut der Universität Heidelberg veröffentlichte dazu:

„Prof. Dr. Peter Meusburger wurde im Februar 2007 vom Heidelberg Rektor Prof. Dr. Hommelhoff zum ers-

ten 'distinguished senior professor' Deutschlands ernannt... Mit dieser neuen Würde verfolgt die Ruperto Carola nach den Worten des Rektors drei Ziele: zum ersten will die Universität mit ihr jene Professorinnen und Professoren ehren, die sich als ausgezeichnete Forscher und akademische Lehrer, aber auch und vor allem in herausragender Weise um die gesamte Universität verdient gemacht haben. Zum zweiten möchte die Ruperto Carola den reichen Erfahrungsschatz ausgewählter Kolleginnen und Kollegen nach ihrer Emeritierung oder Pensionierung aktiv nutzen, ohne dem Nachwuchs zum Dritten den Zugang auf die Professur zu versperren.“<sup>17</sup>

Die Ziele waren klar und boten eine Lösung für das immer stärker empfundene Generationsproblem. Das Modell breitete sich aus, aber die Wege und die Detailausgestaltung boten im deutschen Föderalismus bald wieder eine bunte, nicht immer funktional adäquate Vielfalt.

Auch wenn dieses Modell in der weiteren Zukunft zahlenmäßig bewusst klein gehalten werden soll, scheint es attraktiv, realisierbar und vor allem der Lösung des Problems der Verzahnung von Generationen angemessen. (Dem steht allerdings die kleine Zahl wieder als Hindernis entgegen). Prognose des Autors: Es wird kein flächendeckendes Modell werden (als Quasi-Wiedergeburt der Emeritierung als Regelfall), aber viel häufiger vorkommen als anfangs beabsichtigt. Wegen dieser Perspektiven wird die Analyse des Modells hier breiter und systematischer vorgestellt.

Die Hochschulpolitik ist hierbei einen Weg gegangen, der allgemein sozialpolitisch bedenklich wäre, aber im Rahmen staatlicher Beamtenpensionen und deren Logik der Alimentierung möglich erscheint. Nämlich die Pensionslasten des Staates teilweise und vorübergehend zur Finanzierung des Lehrkörpers an Hochschulen heran zu ziehen und Personen nicht auf der Basis eines regulären Arbeitseinkommens weiter zu beschäftigen, sondern auf der Basis ihrer Ruhestandsbezüge, also ihnen zwar eine reguläre Arbeitsausstattung zur Verfügung zu stellen – aber kein oder kaum ein Gehalt.

Wie kann diese Professur im Alltag aussehen? Eine kleine Fallstudie verdeutlicht dies: *„Klaus Willecke ist der erste „Senior Professor“ der Bonner Universität. Willecke kommt täglich ins Institut und arbeitet dort meist zehn Stunden.*

*Vorlesungen hält er nicht mehr, er bildet aber Doktoranden aus und leitet Seminare für Examenskandidaten. Zurzeit besteht seine Arbeitsgruppe aus acht Doktoranden, einem Postdoc und zwei Technischen Assistentinnen. Für seine Senior Professorenstelle bekam er von der Universität eine Grundausrüstung zur Verfügung ge-*

<sup>14</sup> <http://www.ghst.de/unsere-arbeitsgebiete/neurowissenschaften/hertie-senior-forschungsprofessur/>, Aufruf 01.08.2014

<sup>15</sup> <http://www.ghst.de/unsere-arbeitsgebiete/neurowissenschaften/hertie-senior-forschungsprofessur/>, Aufruf 01.08.2014

<sup>16</sup> Dabei versteht es die Hertie-Stiftung, die jeweilige Ernennung als ein exklusives Ereignis zu begehen und als Preisverleihung zu interpretieren. Die fünfte Professur 2010 wurde in der Paulskirche vor ausgesuchten Gästen u.a. in Verbindung mit einem Podiumsgespräch aus drei Nobelpreisträgern über „Schöne heile Welt? Wie Wissenschaftler die Zukunft sehen“ begangen.

<sup>17</sup> [http://www.geog.uni-heidelberg.de/presse/presse\\_februar\\_2007.html](http://www.geog.uni-heidelberg.de/presse/presse_februar_2007.html), Aufruf 30.07.2014

stellt. Das ermöglicht es ihm, bei Stiftungen, der Europäischen Union oder der Deutschen Forschungsgemeinschaft eine Ergänzungsausstattung zu beantragen. Normalerweise geht ein Professor mit 65 Jahren in den Ruhestand. Willeckes Professur wurde schon um drei Jahre über diese Altersgrenze hinaus verlängert. Und jetzt, mit 68, beginnen für ihn vier weitere Jahre als Senior Professor. Warum tut er sich das an? «Ich möchte ein Zeichen setzen, dass man als Forscher mit 68 Jahren nicht unbedingt zum alten Eisen gehört», erklärt der Senior Professor. «Ich tue das, weil mir die Forschung Spaß macht; ich bin mit Leib und Seele Forscher. Ich glaube, da habe ich auch meine besten Eigenschaften.»

Der Genetik Professor arbeitet für ein Pensionärsgehalt und sieht sich deshalb als „Volunteer“ als Freiwilliger. «Ich könnte zu Hause bleiben und bekäme das gleiche Geld.» Aber: Jeder Wissenschaftler habe seinen Beruf als Hobby, sagt Willecke. Und: «Die Probleme, an denen wir arbeiten, verfolgen mich eigentlich immer.» Laut Uni Sprecher Andreas Archut war die Ernennung Willeckes zum Senior Professor eine «Einzelfallentscheidung des Rektorats unter Berücksichtigung aller Meriten».<sup>18</sup>

Bisher gibt es verschiedene Initiativen (z.B. von Stiftungen), die z.T. auch eine Stiftungsprofessur und Senior Professur kombiniert haben. Wie erwähnt, gehört die Hertie-Stiftung mit ihrem „Vor-Unruhe-Stand“ ab 60 Jahren in diesen Kreis. Weitere Beispiele:

1. Die Otto Warburg Senior Research Professur (gefördert durch die SECCO Pontanova Stiftung, Berlin) wurde zum 1. März 2009 für drei Jahre an der Humboldt Universität eingerichtet. An sie sind umfangreiche Forschungserwartungen gerichtet; sie ist aber auch in der Lehre tätig. Die Professur ist mit der Stelle eines/einer Wissenschaftlichen Mitarbeiters/Mitarbeiterin verbunden, ...<sup>19</sup>
2. Die Wilhelm und Else Heraeus Stiftung hat 2010 an der Universität Ulm eine Seniorprofessur für die Weiterentwicklung der Physiklehrer Ausbildung auf zwei Jahre ermöglicht, die – ihrem Ziel gemäß – in die Lehre eingebunden ist. „Ziel der Seniorprofessur ist eine attraktivere Physiklehrer Ausbildung an der Universität“ (Studiendekan Joachim Ankerhold), „zudem wollen wir damit Schule und Uni enger vernetzen und nicht zuletzt sollen mehr Schülerinnen und Schüler für Natur, Ingenieur und Technikwissenschaften begeistert werden“.<sup>20</sup>
3. Auch Fachhochschulen machen – aus sehr ähnlicher Problematik heraus – von dieser Möglichkeit inzwischen Gebrauch, z.B. die FH Worms mit Prof. Dr. jur. Harald Bartl.<sup>21</sup>
4. „Die Helmholtz Gemeinschaft verleiht seit 2007 bis zu dreijährige Helmholtz Professuren für Seniorforscher an Nobelpreisträger und andere ausgezeichnete Wissenschaftler aus ihren eigenen Forschungszentren.“<sup>22</sup>
5. Über die vorstehenden Einzelinitiativen hinaus fand von Anfang an ein umfangreicheres Programm besondere Beachtung. Diese Bedeutung kommt dem Förderprogramm „Die Niedersachsenprofessur – Forschung 65plus“ für „herausgehobene“ Professoren zu, weil hier das erste Mal ein Bundesland seit 2008 ein Fördervolumen von zunächst 2 Mio. Euro jährlich für

eine jeweils bis zu 4jährige Laufzeit aufgelegt hat. Gleich nach der ersten Auslobung wurden von 10 Bewerbungen 7 gefördert, gestreut über Göttingen, Clausthal, Hannover und Osnabrück. Eine solche Professur steht der Hochschule zusätzlich zur Verfügung. Die durch die Pensionierung freiwerdende Stelle kann durch die Hochschule zur Neubesetzung ausgeschrieben werden. Dieses Förderprogramm ist Teil der Förderlinie „Holen & Halten“, die aus Mitteln des Niedersächsischen Vorab finanziert wird.

„Exzellente Forschung kennt keine Altersgrenzen“ (Lutz Stratmann, seinerzeit niedersächsischer Minister für Wissenschaft und Kultur) „Es ist konsequent und sinnvoll, die besten und bewährten Kräfte für die Wissenschaft im Lande zu erhalten. Bislang gibt es in Deutschland nur Einzellösungen. Die breite Anerkennung für wissenschaftliche Leistungen im Alter fehlt... Deshalb hat das Land Niedersachsen gemeinsam mit der VolkswagenStiftung das neue Programm gestartet, das es künftig herausgehobenen Wissenschaftlern ermöglicht, auch über die gesetzliche Altersgrenze hinaus in Forschung und Lehre an niedersächsischen Hochschulen zu arbeiten.“<sup>23</sup> Die Begutachtung der Anträge hat die VolkswagenStiftung übernommen. Das Programm erfüllt Landesinteressen, soll der Stärkung der Wissenschaft in Niedersachsen dienen und dazu beitragen, „dass herausragende Forschung in Niedersachsen verbleibt und nicht etwa ins Ausland abwandert“, erläuterte der Generalsekretär der VolkswagenStiftung Dr. Wilhelm Krull. „Mit dem Programm des Landes werden nunmehr zwanzig Niedersachsenprofessuren unterstützt.“<sup>24</sup> Die VolkswagenStiftung schreibt dazu „nach 5 erfolgreichen Jahren“ (2014) auf ihrer Webseite anlässlich der diesjährigen Auslobung: „Mit dem Programm „Die Niedersachsenprofessur“ möchte das Land ausgewählten Wissenschaftler(inne)n ermöglichen, ihre Forschungsaktivitäten über die Pensionsgrenze hinaus oder bei vorzeitigem Eintritt in den Ruhestand an ihren Einrichtungen weiterzuführen. Damit bietet das Förderprogramm Chancen für junge wie ältere Wissenschaftler(innen): die frei gewordene Professur wird neu besetzt ... Den Niedersachsenprofessoren wird – zusätzlich zu den Versorgungsbezügen entsprechend des Beamtenversorgungsgesetzes – eine nebenberufliche Professur übertragen, die die Fortsetzung oder auch den Neustart von Forschungsarbeiten oder die weitere Erfüllung von Aufgaben, die im Interesse des Landes lie-

<sup>18</sup> General-Anzeigeronline, Bonn, 19.05.2009, <http://www.general-anzeiger-bonn.de/index.php?k=loka&itemid=10004&detailid=593753>, Aufruf 30.07.2014,

<sup>19</sup> Quelle: <http://zope.theologie.hu-berlin.de/owp>; Aufruf 30.07.2011

<sup>20</sup> Quelle: [http://www.uni-ulm.de/index.php?id=94&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=5602&cHash=dad6b68fc60498f2b4f440999c61a389](http://www.uni-ulm.de/index.php?id=94&tx_ttnews[tt_news]=5602&cHash=dad6b68fc60498f2b4f440999c61a389), Aufruf 01.08.2011

<sup>21</sup> Quelle: <http://www.fh-worms.de/Seniorprofessoren.3495.0.html>, Aufruf 30.07.2014

<sup>22</sup> Quelle: <http://www.zeit.de/2009/31/C-Niedersachsenprofessur>; Aufruf 01.08.2014

<sup>23</sup> [http://www.mwk.niedersachsen.de/live/live.php?navigation\\_id=6358&article\\_id=18784&psmand=19](http://www.mwk.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=6358&article_id=18784&psmand=19); Aufruf 01.08.2011

<sup>24</sup> Stand: Juli 2011; Quelle: <http://www.tu-clausthal.de/presse/nachrichten/details.php?id=1129>; Aufruf 01.08.2014

gen, ermöglicht. Damit ist eine Lehrverpflichtung von bis zu 2 LVS verbunden. Niedersachsenprofessuren werden einmalig für bis zu vier Jahre vergeben. Neben zusätzlichen Bezügen im Rahmen der Niedersachsenprofessur werden Ausstattungsmittel in einem begrenzten Umfang finanziert. Die antragstellende Hochschule übernimmt die Verpflichtung, sowohl der Niedersachsenprofessur als auch einer neuen Professorin oder einem neuen Professor die notwendige räumliche, apparative und personelle Ausstattung für ihre/seine Arbeiten zur Verfügung zu stellen.

Das Programm wird jährlich ausgeschrieben und aus Mitteln des Niedersächsischen Vorab der VolkswagenStiftung finanziert.<sup>25</sup> Es ist – wie andere derartige Programme auch – nur exzellenten Wissenschaftler/-innen vorbehalten. Die Kriterien für Exzellenz werden gleich mitgeliefert. Auf der Webseite der Stiftung heißt es dazu weiter: „Niedersachsenprofessuren werden an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit sehr hoher nationaler und hoher internationaler Sichtbarkeit verliehen. Dies wird in der Regel belegt durch eine führende Position in koordinierten, wettbewerblich vergebenen Forschungsprogrammen (Sonderforschungsbereich, Exzellenzcluster etc.). Die Unterschiede zwischen den einzelnen Wissenschaftsgebieten werden dabei berücksichtigt.“

Auch der Hochschulverband begrüßte die Initiative. »Das Programm ist einzigartig, weil es einen neuen Professorentypus jenseits der 65 schafft«, sagte Kempen, Präsident des Hochschulverbandes. Er lobte die Seniorprofessur, auch wenn manche das Geld möglicherweise lieber für Jungforscher verwendet sehen würden. „Ich verstehe die Nachwuchswissenschaftler, aber ich sehe auch die Leistung der alten Professoren. Wir brauchen den Ausgleich.“ Begründet wird diese Initiative mit der jüngsten Entwicklung: „Immer mehr pensionierte Wissenschaftler folgen Angeboten von Forschungseinrichtungen vor allem in den USA, wo es keine Altersbeschränkung für Professuren gibt. Zahlen liegen nicht vor, doch Bernhard Kempen, Präsident des Deutschen Hochschulverbandes, beobachtet eine »Fluchtbewegung«. »Schätzungsweise jeder zehnte Pensionär oder Emeritus verlässt das Land, weil wir nicht attraktiv genug sind. Ihr Sachverstand geht unseren Unis verloren, das Ausland läuft uns davon.«<sup>26</sup>

6. Die Erscheinungsformen werden nun in die Normalität überführt:

Die *Goethe-Universität Frankfurt/Main* ging ab 2009 einen anderen Weg zur Ernennung von Seniorprofessoren, der nichts mit besonderer Ehrung für Forschungsleistungen, sondern als Normalverfahren mit der (allerdings hochqualifizierten) Erweiterung der Lehrkapazität zu tun hat – eine wesentlich bessere Lösung als große Zahlen von Lehrbeauftragten oder gar den missbräuchlichen Einsatz von ursprünglich ganz anders definierten „Lehrkräften für besondere Aufgaben“: Auf ihrer Webseite gibt die Universität Einzelheiten der Ziele und des Verfahrens bekannt:

„Seit Ende 2009 besteht die Möglichkeit, Seniorprofessuren einzurichten um ein zusätzliches hochqualifiziertes Lehrangebot anbieten zu können und damit die Betreu-

ungsrelationen zu verbessern. Pensionierten und emeritierten Professorinnen und Professoren wird die Möglichkeit geboten, weiterhin in der Lehre tätig zu sein. Wer kann eine Seniorprofessur übernehmen?

Pensionierte/emeritierte Professorinnen und Professoren der Goethe Universität oder aus anderen Universitäten mit ausgewiesener Lehrkompetenz kommen für eine Seniorprofessur in Betracht.

Welchen Umfang hat eine Seniorprofessur?

Das Lehrdeputat liegt zwischen 4 und 8 SWS und schließt die Verpflichtung zu prüfen ein. Die Lehrveranstaltungen sind mit dem Dekanat abzustimmen und sollen zum Pflicht bzw. Wahlpflichtprogramm gehören.

Wie werden Seniorprofessuren finanziert?

Das Honorar errechnet sich aus der Differenz zwischen letztem Aktivgehalt (Grundgehalt inklusive ruhegehaltsfähige und nicht ruhegehaltsfähige Zulagen, jedoch exklusive Forscherprämie) und Ruhegehalt, bezogen auf 8 SWS Lehrdeputat pro Jahr. Es gilt eine Untergrenze von 20.000 Euro sowie eine Obergrenze von 30.000 Euro. Bei Übernahme einer niedrigeren Lehrverpflichtung wird der entsprechende Anteil dieser Differenz vergütet.

Der beantragende Fachbereich trägt  $\frac{3}{4}$  des Honorars,  $\frac{1}{4}$  wird aus zentralen QSL Mitteln finanziert.

Die Vertragslaufzeit beträgt i.d.R. 3 Jahre (i.d.R. einjährige Laufzeit mit der Möglichkeit zur Verlängerung).

Die Lehre der QSL finanzierten Seniorprofessuren ist nicht kapazitätswirksam.

Beantragung: Die Dekane der Fachbereiche beantragen die Ernennung von Seniorprofessuren beim Präsidium. Hierbei sind das dienstliche Interesse und die Lehraufgaben zu skizzieren. Die Lehrqualität der Kandidatin/des Kandidaten ist durch die Lehrveranstaltungsevaluation zu belegen (und in Relation zu den Ergebnissen des Fachbereichs zu setzen). Die Fachschaft ist gebeten, eine Stellungnahme zu dem Antrag abzugeben.

Vertrag: Nach Präsidiumsbeschluss schließt die Universität mit den Seniorprofessoren einen Honorarvertrag.

Lehre: Die Seniorprofessoren sind in die Lehrveranstaltungsevaluation einzubeziehen.

Semesterweise: Die Auszahlung des Honorars erfolgt am Ende des jeweiligen Semesters.

Einzureichende Unterlagen:

- Formloser Antrag des Dekans mit kurzer Begründung.
- Vorschlag zur Besetzung der Professur.
- Fachbereich und Studiengang/Studienfach, in dem die Lehre angeboten werden soll, ggf. bereits Bezeichnung der Veranstaltungen.
- Geplanter Umfang der Lehre (mindestens 4, höchstens 8 SWS).
- Vorgesehene Laufzeit.
- Dem Antrag wird eine Stellungnahme der Fachschaft und eine aktuelle Lehrevaluation, bei auswärtigen Bewerbern eine vergleichbare Information beigelegt.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> [http://www.volkswagenstiftung.de/fileadmin/downloads/merkblaetter/NV\\_Niedersachsenprofessur.pdf](http://www.volkswagenstiftung.de/fileadmin/downloads/merkblaetter/NV_Niedersachsenprofessur.pdf) sowie <http://www.volkswagenstiftung.de/foerderung/vorab.html>, Aufruf 08.08.2014

<sup>26</sup> Quelle: <http://www.zeit.de/2009/31/C-Niedersachsenprofessur>; Aufruf 01.08.2014

<sup>27</sup> <http://www.uni-frankfurt.de/38130140/Seniorprofessuren>, Aufruf 09.08.2014

Die *Philipps-Universität Marburg* ist noch einen Schritt weiter gegangen und hat das vorstehend dargestellte Spektrum von Anlässen bzw. Erscheinungsformen zusammen gefasst, allerdings in einer Variante lediglich als Verlängerung der Dienstzeit ohne Freiwerden der Planstelle. In ihrem „Merkblatt zur Verlängerung der Dienstzeit von Professorinnen und Professoren sowie zur Verleihung des Titels „Senior Professor/in““ vom 13.06.2012 werden *zwei Ziele und das Verfahren* ausführlich beschrieben.

#### „I. Zielgruppe

Die Philipps Universität Marburg kann auf Antrag Professorinnen und Professoren die Verlängerung der Dienstzeit gewähren oder den Titel „Senior Professor/in“ zuerkennen, wenn der jeweilige Fachbereich oder die Gesamtuniversität hieran ein besonderes Interesse haben.

Diese Fälle lassen sich im Wesentlichen in vier Gruppen einteilen:

- 1: besondere Funktionen in der Forschung
- 2: besondere Funktionen in der Selbstverwaltung
- 3: die Wahrnehmung eines unverzichtbaren Fachgebietes
- 4: die Weiterbeschäftigung von überdurchschnittlich guten Professoren/innen der Philipps Universität (A) und die Gewinnung von hervorragenden externen Wissenschaftler/innen nach deren Dienstende (B)

In allen Fällen erfolgt für Professoren/innen, soweit sie Mitglied der Philipps Universität sind, die Antragstellung auf Verlängerung der Dienstzeit bzw. auf Verleihung des Titels Seniorprofessor/in zwei Jahre vor Ablauf der regulären Dienstzeit, um dem Fachbereich bei Ablehnung oder bei Modifizierung des Antrags rechtzeitig Gelegenheit zu geben, die Wiederbesetzung der Professur zu initiieren. Generell verfolgt die Philipps Universität Marburg das Ziel, Wissenschaftler/innen am Anfang ihrer Karriere eine Chance auf Erlangung einer Professur zu eröffnen. Verlängerungen der Dienstzeit und die Verleihung des Titels „Senior Professor/in“ werden daher zurückhaltend gewährt.

1. Besondere Funktionen in der Forschung  
Hierzu gehören insbesondere die Rolle des/der Sprecher/in oder als tragendes Mitglied eines SFB, eines Graduiertenkollegs, einer Forschergruppe oder ähnlicher Netzwerke in der Forschung für jeweils eine begonnene Förderperiode. Es liegt im Interesse der Universität und des jeweiligen Forschungsverbundes, dessen Existenz zu fördern und den Übergang an eine andere Leitung planen und gestalten zu können.
2. Besondere Funktionen in der Selbstverwaltung  
Die Wahrnehmung der folgenden Ämter kann die Verlängerung der Dienstzeit legitimieren:
  - Dekan/in
  - Studiendekan/in
  - Präsident/in
  - Vizepräsident/in
3. Wahrnehmung eines unverzichtbaren Fachs oder Fachgebiets  
Es kann der Fall eintreten, dass aufgrund der Altersstruktur in der Professorenschaft eines Fachbereichs, Fachs oder Fachgebiets mehrere Vakanzen gleichzeitig eintreten und damit die ordnungsgemäße Wahr-

nehmung von Aufgaben in der Lehre und insbesondere Prüfungen in einem Fachgebiet gefährdet erscheint. In diesen seltenen und vorhersehbaren Fällen kann ein Antrag auf Verlängerung der Dienstzeit erfolgreich sein.

4. Die Weiterbeschäftigung von überdurchschnittlich guten Professoren/innen der Philipps Universität und die Gewinnung von hervorragenden externen Wissenschaftler/innen nach deren Dienstende  
Mit der Verleihung des Titels „Senior Professor/in“ soll eine Verlängerung der Dienstzeit ermöglicht werden, wenn der/die Wissenschaftler/innen, die die Altersgrenze erreicht haben, im Laufe ihrer wissenschaftlichen Karriere in der Forschung überdurchschnittliche Leistungen erbracht haben.

Es sollen Persönlichkeiten honoriert werden, die durch grundlegende Entdeckungen, neue Theorien oder Erkenntnisse das eigene Fachgebiet auch über das engere Arbeitsgebiet hinaus nachhaltig geprägt haben und prägen, die international sichtbar sind und von denen auch in der Zukunft weitere wissenschaftliche Spitzenleistungen erwartet werden können. Die Forschungsaktivitäten der so ausgezeichneten Personen sollten sich durch originelle und unkonventionelle Herangehensweisen, ggf. an den Schnittstellen zwischen Disziplinen auszeichnen. Bei der Verleihung des Titels sollen zwei Optionen möglich sein: Zum einen soll es Mitgliedern der Philipps Universität durch die Verleihung dieses Titels ermöglicht werden, weiterhin an der Universität als Professor/in zu wirken und ihre Expertise auch über das offizielle Ende der Dienstzeit hinaus einbringen zu können (Variante A). Zum anderen soll es ermöglicht werden, auch externe Wissenschaftler/innen an die Philipps Universität Marburg zu binden und auf diese Weise externe Expertise für die Forschung gewinnen zu können (Variante B).

Im Überblick:

- A) Die Verlängerung der Dienstzeit für überdurchschnittlich gute Professoren/innen der Philipps Universität
- B) Die Gewinnung von hervorragenden externen Wissenschaftler/innen nach deren Dienstende.“<sup>28</sup>

Interessant sind die Details des weiteren Verfahrens, weil sie noch einmal den Stellenwert dieser Art Professur der Philipps Universität im Vergleich zu den vorstehenden anderen Modellen unterstreichen.

#### „4.1 Benennung der Seniorprofessur

Die Fachbereiche, in Ausnahmefällen (etwa FB 03) auch die Fachgebiete oder Institute eines Fachbereichs, haben die Möglichkeit, einen für ihre Disziplin einschlägigen Namen als Titel der Seniorprofessur zu wählen. Dieser wird mit dem für alle Senior Professuren gleichbleibenden Zusatz „Forschungsprofessur“ versehen (z.B. Hannah Arendt Forschungs Professur in der Philosophie oder Hans Meerwein Forschungs Professur in der Chemie). Jede Senior Professur soll auf diese Weise mit einem individuellen Index versehen werden, dennoch aber als eine Einrichtung der Universität erkennbar sein.

<sup>28</sup> <http://www.uni-marburg.de/administration/recht/satzung/merkblatt-seniorprofessur.pdf>, Aufruf 09.08.2014



#### 4.2 Voraussetzungen zur Einrichtung einer Seniorprofessur

- Es muss universitätsintern und nach außen signalisiert werden, dass dieser Titel nur außergewöhnlich guten Wissenschaftler/innen zudedacht ist. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, dass dieser Titel nur an ausgewählte und in der Forschung herausragende Persönlichkeiten verliehen wird. Bezogen auf die Gesamtzahl der besetzten Professuren können maximal etwa 3% aller aktiven Professoren/innen zum/zur Senior Professor/in ernannt werden.
- Es muss gewährleistet sein, dass durch Bindung von Ressourcen zur Etablierung von Senior Professuren jüngerer Professoren/innen der Zugang zur Hochschule nicht versperrt wird. Das heißt, dass die vom Fachbereich ggf. zur Verfügung gestellten Ressourcen zusätzlich zur Wiederbesetzung aufgebracht werden müssen.
- Bei internen wie auch bei externen Kandidaten/innen muss dargelegt werden, dass sich deren Forschungsgebiet strukturell (bei internen: auch weiterhin) sehr gut in die vorhandene(n) Forschungsrichtung(en) des Fachbereichs integrieren lässt.
- Der/die Senior Professor/in ist verpflichtet, Lehre im Umfang von mindestens zwei SWS zu erbringen. Der Schwerpunkt der Professur soll allerdings im Bereich der Forschung angesiedelt sein (daher auch die Namensgebung: [ ... ] Forschungsprofessur). Eine aktive Mitarbeit in der Selbstverwaltung der Universität (z.B. in Gremien) ist aufgrund des neuen Status (vgl. unten) nicht mehr möglich und angestrebt.
- Jeder Fachbereich kann in der Regel nur eine solche Seniorprofessur einrichten. Begründete Ausnahmen sind möglich.

#### 4.3 Kriterien zur Auswahl geeigneter Personen

- Externe wie interne Kandidaten/innen: National und international beachtete Forschungsleistungen und Lehrleistungen, die sich durch entsprechende Publikationen, Ehrungen und andere für das jeweilige Fach einschlägige Indikatoren nachweisen lassen.
- Insgesamt muss es sich um Personen handeln, die nicht nur das eigene Fach wesentlich geprägt haben, sondern die auch interdisziplinär, d.h. über das eigene Fach hinaus wahrgenommen werden.<sup>29</sup>

Die Seniorprofessuren in Marburg haben eine Laufzeit von drei Jahren mit Verlängerungsmöglichkeit. Die Anträge enthalten im wesentlichen die gleichen Unterlagen wie bei Neuberufungen, dazu eine Laudatio des Dekans und ein externes Gutachten einer nicht befangenen Kolleg/in zur Begründetheit des Antrags. Außerdem muss der Fachbereich darlegen, „dass dadurch keine Neuausschreibung blockiert wird sowie entweder die Einreichung des Antrags auf Neuausschreibung oder Darlegung der Besetzungsstrategie“ sowie eine „detaillierte Darlegung der finanziellen/personellen Ressourcen, die der FB aufbringt.“<sup>30</sup>

Das in Marburg geltende weitere Verfahren hat möglicherweise für diesen Abschnitt Modellcharakter. „Alle fristgerecht eingegangenen Anträge werden von einer seitens des/der Präsidenten/in zu bestellenden Jury geprüft. Die Jury setzt sich zusammen aus dem/der Präsi-

denten/in, der/die den Vorsitz führt, sowie aus fünf bis sechs Professoren/innen der Philipps Universität. Letztere sollten keine Berufsanfänger/innen sein, jedoch auch nicht schon selbst zur Zielgruppe gehören, um Konkurrenzurteilungen auszuschließen. Die Mitglieder der Jury sollten zudem möglichst die unterschiedlichen Disziplinen repräsentieren, z.B. die Lebenswissenschaften, Naturwissenschaften sowie die Geistes- und Sozialwissenschaften.

Die Jury prüft die Anträge und formuliert eine Empfehlung an das Präsidium. Der Senat ist zu beteiligen.

Die Entscheidung trifft das Präsidium abschließend im Licht der Empfehlung von Jury und Senat und im Licht der Gesamtstruktur der Professorenschaft.

Die Verleihung des Titels erfolgt durch den/die Präsidenten/in in öffentlichem Rahmen.“<sup>31</sup>

## 5. Gegenwärtige Ausgestaltung

### 5.1 Kriterien für die Ernennung

Die Stärke und Schwäche der Kriterien, die für eine solche Seniorprofessur vorliegen müssen, liegt in ihrer relativen Unbestimmtheit. Die dort verwendeten akademischen Formeln sind zwar nicht beliebig, aber doch dehnbar: „National und international beachtete Forschungsleistungen und Lehrleistungen, die sich durch entsprechende Publikationen, Ehrungen und andere für das jeweilige Fach einschlägige Indikatoren nachweisen lassen. Insgesamt muss es sich um Personen handeln, die nicht nur das eigene Fach wesentlich geprägt haben, sondern die auch interdisziplinär, d.h. über das eigene Fach hinaus wahrgenommen werden.“

Da die Fälle individuell und über die verschiedenen Fächerkulturen hinweg sehr unterschiedlich sind und manche Fachgemeinschaften sehr klare Regeln für diese Forderungen haben, kann damit sicher umgegangen werden. Am Verfahren sind auch genügend Personen mit unterschiedlicher Perspektive beteiligt, um Gefälligkeitsentscheidungen unwahrscheinlich werden zu lassen.

Über die vorstehend detaillierter dargestellten Fälle, Modelle und Verfahren hinaus gibt es mittlerweile an einer Reihe weiterer Hochschulen ebenfalls Seniorprofessuren, z.B. an den Universitäten Bielefeld, Kassel, Tübingen, Saarbrücken, Humboldt-Universität Berlin, Leipzig, RWTH Aachen, TU Dresden, Med. Universität Lübeck und der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Als Vergabekriterien sind z.B. im Fall Tübingen die Absicht erkennbar: „verdienten Professoren die Möglichkeit geben, ihr Engagement in einer herausgehobenen Stellung fortzusetzen. Dies ist besonders wertvoll, wenn die Professoren wichtige Rollen in laufenden Verbundforschungsprojekten oder bei der Weiterentwicklung der Universität übernommen haben.“<sup>32</sup> Hier spielen also eher funktionale Kriterien des Nutzens für die Universität, als „Ehrungen des Lebenswerks“ eine Rolle. Das

<sup>29</sup> <http://www.uni-marburg.de/administration/recht/satzung/merkblatt-seniorprofessur.pdf>, Aufruf 09.08.2014

<sup>30</sup> <http://www.uni-marburg.de/administration/recht/satzung/merkblatt-seniorprofessur.pdf>, Aufruf 09.08.2014

<sup>31</sup> <http://www.uni-marburg.de/administration/recht/satzung/merkblatt-seniorprofessur.pdf>, Aufruf 09.08.2014

<sup>32</sup> <http://idw-online.de/de/news543226>, Aufruf 09.08.2014

gleiche gilt offensichtlich für die Humboldt-Universität, die allein schon bis 2011 für eine Stärkung der Lehre 13 Seniorprofessoren aus Mitteln des Qualitätspakts Lehre für jeweils 12 Monate mit Verlängerungsmöglichkeit ernannt hatte.<sup>33</sup>

Eine umfassendere Personalanalyse und -planung im Sinne modernen Personalmanagements ist dabei öffentlich selten erkennbar. Ausnahmen bilden Hochschulen, die z.B. in 6 Jahren auslaufende Seniorprofessuren mit Juniorprofessuren mit tenure track untersetzen.<sup>34</sup>

Insgesamt ist feststellbar, dass bisher – gemessen an der Gesamtzahl der Hochschulen in Deutschland – doch relativ wenige Hochschulen von der Vergabe von Seniorprofessuren Gebrauch machen und dort, wo dies vorkommt, eher Einzelfallentscheidungen getroffen werden, als ein allgemeines Verfahren festzulegen.<sup>35</sup>

## 5.2 Erste Strukturierung und Typisierung

Die Initiative, Senior Professuren zu schaffen, ist (wie erwähnt) inzwischen schon wieder unterschiedlich weiter entwickelt worden. Einigkeit herrscht (weithin, aber auch nicht überall, vgl. Goethe-Universität Frankfurt/M. oder Humboldt-Universität Berlin) in dem Vergabeprozess, nur ganz wenige, wirklich herausragende Persönlichkeiten zu bedenken, von dieser Möglichkeit also nur sehr sparsam Gebrauch zu machen. Bereits nach wenigen Jahren zeichnen sich mehrere Muster ab:

- A) der „Distinguished Senior Professor“,
- B) der „Senior Research Professor“ und
- C) der „Senior Professor“ (auch Seniorprofessor oder Senior-Professor).

Als wesentliche Merkmale dieser Professuren lassen sich acht Dimensionen ausdifferenzieren:

- der Stellenwert der Seniorprofessur,
- die Ziele der Ernennung im einzelnen,
- die Pflichten und Rechte,
- der Zeitpunkt der Ernennung,
- die Dauer,
- die Bezüge,
- die Höhe der finanziellen Ausstattung,
- die Quellen der Finanzierung (und damit das Ausmaß des Engagements der einzelnen Bundesländer).

### Stellenwert der Seniorprofessur

Die Hochschulen haben nur wenige Möglichkeiten, aus eigener Kraft oder mit externer finanzieller Hilfe diese „außerplanmäßigen Professuren“ zu schaffen. Sie fürchten, von Dutzenden von Erwartungen und Anträgen überschwemmt zu werden, die abzuwehren schwierig bis peinlich wird. Schon aus diesem Grund musste das Modell zur absoluten Ausnahme erklärt werden – nur für den kleinsten Kreis exzellenter Sonderfälle reserviert: „...nicht um Geld geht es, sondern vor allem anderen um Ehre. Die Würde eines Seniorprofessors wird auf Lebenszeit verliehen. Ihre Träger werden im Personalverzeichnis der Ruprecht Karls Universität nach ihren Nobelpreisträgern aufgelistet.“ Rede des Rektors anlässlich der ersten Verleihung einer Senior Professur an der Universität Heidelberg 2007.<sup>36</sup>

Trotzdem ist erkennbar, dass bei aller Exklusivität von dem Modell bereitwillig mehr Gebrauch gemacht wird,

sobald mehr Chancen dazu bestehen. Es muss ja nicht gleich so gefährlich werden, wie der Bonner Pressesprecher Archut drastisch betonte (wenn er richtig zitiert ist), wobei ein merkwürdiges Licht auf seine Sicht der übrigen Professoren fällt: Archut weiter: „Es ist eine Ehrenauszeichnung, die nicht an jeden verschleudert werden soll.“ (s.o.)

### Ziele der Ernennung im einzelnen

Während ein allgemeiner Konsens darüber besteht (wie die LMU formulierte), neben der Ehrung außerordentlicher Leistungen den Erfahrungsschatz ausgewählter Professoren nach ihrer Emeritierung oder Pensionierung weiterhin aktiv zu nutzen, ohne dem Nachwuchs den Zugang auf Professuren zu versperren, gibt es dann sehr unterschiedliche weitere Ziele:

- Fortführung allein der Forschung,
- Fortführung von Forschung und Lehre,
- Erhöhung der Lehrkapazität,
- (Neu-)Verstärkung besonders praxisbezogener Lehre,
- Beibehaltung herausragender Kräfte in der Selbstverwaltung.

Allgemein kann festgehalten werden, dass immer wieder die Fortsetzung ganz bestimmter Gebiete in Forschung, Lehre und Praxis über die Pensionierung hinaus gesichert werden soll, bis hin zur hervorragenden Pflege internationaler Beziehungen und deren Fortsetzung im Interesse der Gesamtuniversität. Insofern sind die Erwartungen immer auch auf bestimmte Inhalte gerichtet. Zwar überwiegt bei einzelnen die Ehrung, bei anderen wird sie jedoch kombiniert mit Erwartungen der Hochschule an weitere aktuell ungewöhnliche Leistungen in Richtung Forschung bzw. (meist bei anderen Personen) in Richtung Lehre. Die Hertie-Stiftung, die die erste Lösung ermöglichte, dann sogar ein kleines Programm daraus formte, verfolgt als Stiftungszweck bei der „Senior Forschungsprofessur Neurowissenschaften“ nur die Förderung der Neurowissenschaften. Diese Tendenz einer engeren Ausrichtung besteht vor allem bei der Kombination mit Stiftungsprofessuren, um deren Stiftungszweck zu erfüllen. So hat auch die Stiftungsprofessur in der Theologie der HU eine inhaltliche Bindung.

### Pflichten und Rechte

Sehr häufig handelt es sich bei den Senior Professuren – ganz ähnlich wie ursprünglich bei der Emeritierung – um eine Freistellung von Lehrverpflichtungen zugunsten reiner Forschungstätigkeit. Diese umfasst dann häufig allerdings auch die Betreuung von Doktoranden, Mitwirkung in Forschungskolloquien usw. Das schließt nicht aus, gelegentlich eine Lehrveranstaltung zu übernehmen. Andere Ausgestaltungen setzen explizit auf Lehre

<sup>33</sup> [http://www.hu-berlin.de/pr/pressemitteilungen/pm1110/pm\\_111027\\_00](http://www.hu-berlin.de/pr/pressemitteilungen/pm1110/pm_111027_00), Aufruf 09.08.2014

<sup>34</sup> Vgl. Michael Hartmer & Hubert Detmer (Hg.): Hochschulrecht – Ein Handbuch für die Praxis. 2011, S. 237.

<sup>35</sup> Vgl. dazu das Beispiel der 7 Hamburger Hochschulen: <https://www.buergerschaft-hh.de/Parldok/Cache/59C09D126E354121BF0107A0.pdf>, Aufruf 09.08.2014

<sup>36</sup> <http://www.uni-heidelberg.de/presse/news07/2702meus.html>, 19. Februar 2007, Aufruf 30.07.2014

mit vollem Lehrdeputat, wie etwa in der Humboldt-Universität, kombiniert mit Forschung, wie bisher. Einige Konstruktionen sehen auch vor, Pensionäre aus der außeruniversitären Berufspraxis an die Hochschule in eine Senior Professur zu berufen. Sie ist dann stark auf Lehre abgestellt, um den Studierenden genau diese Praxiserfahrung zu bieten. „Es macht einen, ich kann sagen, diebischen Spaß mit den jungen Leuten zu arbeiten. Auch aus dieser Erfahrung, aus dieser gewissen Gesetzmäßigkeit, die man hat. Man kann auch spielerisch durchaus arbeiten und das macht den jungen Leuten besonders Spaß, dass nicht alles so – ich sag' mal – bierernst auf Prüfungen zugeschnitten ist, sondern man versucht mit den jungen Leuten richtig miteinander zu arbeiten.“ (Prof. Sigurd Trommer „Stadtplanung und Stadtentwicklung“ an der Universität Kassel als Seniorprofessor).

Wie sieht das die offizielle Universität Heidelberg? „Aufgabe des Seniorprofessors mag es sein, eine wissenschaftliche Einrichtung zu etablieren und zu konsolidieren; oder in strukturierten Promotionsprogrammen den wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern; tatkräftig mit dazu beizutragen, die gewachsenen Lehraufgaben in einer Fakultät zu bewältigen; oder internationale Partnerschaften unserer Universität zu pflegen.“ Diese Aufgaben sollen ganz individuell zugeschnitten werden können, müssen jedoch „der Ruperto Carola einen sinnvollen und sichtbaren Ertrag schon deshalb erbringen, weil die Universität dem Seniorprofessor eine Reihe von Jahren lang Gegenleistungen erbringt...“ Aus der Rede des Rektors der Universität Heidelberg anlässlich der ersten Verleihung einer Senior Professur 2007.<sup>37</sup>

Ähnliche Ergebnisse erbrachten auch Interviews für eine Wissenschaftssendung des Deutschlandradios: „Als Dr. Achim Block gefragt wurde, ob er denn Germanistik an der Universität Hildesheim lehren möchte, war er schon seit vielen Jahren ‚Präsident des Niedersächsischen Landesprüfungsamtes für Lehrämter a. D.‘ außer Dienst: «Ich bin damals schon fast 75 gewesen, und habe das auch als ein gewisses Abenteuer empfunden, quasi als Großvater vor die Enkelgeneration zu kommen. Das hat sich aber als völlig unproblematisch herausgestellt. Es ging mir zum Beispiel auch darum, dass ich keinerlei Honorar genommen habe, obwohl man es mir anbot, weil ich die Ressourcen für die Aktiven reserviert sehen wollte und nicht wollte, dass meine Tätigkeit irgend jemandem die Chance nimmt, auch nur einen Teilauftrag an der Universität zu bekommen.»“

Seniorprofessorinnen und Professoren entlasten die jüngere Generation, sie stärken das Wissenschaftspotential einer Hochschule, und sie bereichern das Studium (Prof. Horst Callies). «Die Studenten merken das sehr schnell, ob jemand aus einem tiefen Fundus von Wissen und Erfahrung agiert. Und es kommt hinzu, dass die Studenten wie übrigens auch die jüngeren Mitarbeiter jemanden mit besonderem, über viele Jahre geschulten Urteilsvermögen, mit Verbindungen auch im Forschungsbereich haben.»

Callies erarbeitete im Vorstand der „Gesellschaft für wissenschaftliche Kooperation der Generationen“ einen Negativkatalog: Demnach sollen Seniorprofessoren nicht zu einer Verdrängung führen, indem vakante Stellen nicht oder nicht mehr so zügig besetzt werden. Auch

als Sparmodell für die Landeshaushalte sei das Konzept nicht geeignet: Vielmehr als eine zusätzliche Bereicherung der Universitäten:

«... und ich kann mir sehr gut vorstellen: Wenn ein ehemaliger Professor oder eine Professorin in einer anderen Hochschule über die Altersgrenze hinaus tätig ist, dass dieses von der neuen Umgebung, von der Person aus, ebenfalls einen interessanten Kreativitätsschub in der anderen Hochschule sein wird. Wir sind ein Zeitlang davon ausgegangen, dass diese Seniorprofessuren in welcher Breite auch immer in der Regel gerade nicht in der eigenen Hochschule stattfinden soll, sondern woanders. Die Praxis indes sieht anders aus: Die Mehrzahl der Seniorprofessoren will an ihrer angestammten Hochschule bleiben, ...».<sup>38</sup>

### Zeitpunkt der Ernennung

Wann wird zum Senior Professor ernannt? Jahre vor der Pensionierung, zum Zeitpunkt der Pensionierung, erst mit 68 Jahren sowie Jahre nach der Pensionierung – alles ist möglich: Einzelne Modelle (wie das der Hertie-Stiftung) berufen bereits fünf Jahre vor der Pensionierung in eine Senior Professur, um der betreffenden Hochschule die Möglichkeit zu verschaffen, rechtzeitig die Nachfolge zu regeln. Die aus dieser vorgezogenen Berufung hervorgehenden Nachfolger übernehmen sämtliche mit der regulären Professur verbundenen Aufgaben. Die Senior Research Professur kann dann weiter verlängert werden. Der mittlerweile erkennbare Normalfall spricht die Ernennung für den Zeitpunkt der Pensionierung aus und eröffnet dann i.d.R. eine Professur auf Zeit (bis auf die lebenslange Verleihung in Heidelberg). Andere verleihen den Titel erst nach dem 68. Lebensjahr. In einzelnen Fällen erfolgt die Berufung sogar Jahre später aus der Pensionierung heraus (wie im Fall des Achim Block, insbesondere wegen seiner überragenden Praxiskenntnisse im Bereich der Lehrerausbildung, s.o.).

### Die Dauer der Professur

Die Dauer reicht von einem Jahr über 2 und 3 Jahre (anfangs von 65 bis 68 Jahren, inzwischen von 68 bis 71 Jahren), 6 und 7 Jahre bis lebenslang (s.o. Heidelberg). Die zeitlich begrenzten Modelle sehen meistens Verlängerungsmöglichkeiten vor. Gerade da es sich um Alterungsprozesse handelt, müssen dann aber von vornherein bekannte und damit transparente Entscheidungskriterien vereinbart sein, um peinliche Ablehnungsprozesse zu vermeiden, wenn die Leistungsfähigkeit nachgelassen hat. Hier befinden sich die Modelle mit einer höheren Ausstattung und aktueller Leistungsorientierung in einer Zwickmühle; das Kriterium für eine Verlängerung könnten 1-2 Publikationen jährlich sein, die Gutachterverfahren durchlaufen haben. Das wäre eine Qualitätssicherung, die das Wissenschaftssystem selbst leistet (und nicht die unmittelbaren Kollegen, die evtl. eine Empfehlung über die Verlängerung des Vertrages abzugeben hätten). Höher sollten die Bedingungen allerdings nicht

<sup>37</sup> <http://www.uni-heidelberg.de/presse/news07/2702meus.html>, 19. Februar 2007, Aufruf 30.07.2014

<sup>38</sup> Deutschlandfunk – Deutschlandradio Kultur, <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/campus/906814/>, vom 20.01.2009, Aufruf 30.07.2014

gesetzt werden (etwa mit der Forderung nach Spitzenzeitschriften als Publikationsort). Dort, wo von vornherein stärker die Ehrung im Vordergrund stand, hat diese ohnehin kein natürliches Ende.

### Die Bezüge

Wie bei den Einzelfällen ausgeführt, werden sechs Modelle für die Entschädigung in den verschiedenen Hochschulen bzw. verschiedenen Bundesländern z.Z. praktiziert. Das reicht von dem reinen Titel und der Freiwilligkeit des Dienstes ohne zusätzliches Gehalt über einen Ehrensold (also einen eher symbolischen Geldbetrag), über den Ausgleich der Differenz zwischen Pensions- und vollen Bezügen bis zu einer regulären Teilzeit-Professur (dem „Niedersachsen Professor“), dem zusätzlich zu den Ruhestandsbezügen eine nebenberufliche Professur mit dementsprechenden Bezügen aus Landesmitteln übertragen wird – eine Konstruktion, die es ihm ermöglicht, seine wissenschaftliche Arbeit fortzusetzen.

### Die Höhe der finanziellen Ausstattung

Die Ausstattung dieser Professur schwankt extrem. Lakonisch kann festgestellt werden (mit ausdrücklicher Ausnahme der Hertie-Stiftung, die Ehre und eine erhebliche materielle Ausstattung gleichermaßen verleiht): Je stärker die Ehre betont wird, desto geringer ist die Ausstattung. Es geht – angesichts des sehr unterschiedlichen Mittelbedarfs in den Fachkulturen – auch mehr um die Funktionalität (z.B. um weitere Drittmittel beantragen zu können) als um die absolute Höhe der bereit gestellten Mittel. Die Universität Heidelberg erwähnt z.B., dass sie „dem Seniorprofessor eine Reihe von Jahren lang Gegenleistungen erbringt...“, „eine kleine Kernausrüstung zur Bewältigung seiner Aufgaben sowie einen Ehrensold, der gewiss nicht die Tätigkeit des Seniorprofessors voll- auf vergütet, aber auch nicht als symbolischer ‚one Dollar‘ qualifiziert werden kann.“<sup>39</sup> Die Varianten reichen in einem Kontinuum von einem Ehrentitel auf Lebenszeit mit Ehrensold, aber ohne weitere Ausstattung über eine Professur für zwei Jahre (mit einer Mitarbeiterstelle) bis hin zu Professuren mit gut bemessener Ausstattung. Andere Hochschulen können mit externer Hilfe bis zu zwei oder sogar drei wissenschaftliche Mitarbeiter/innen zur Verfügung stellen.

### Die Quellen der Finanzierung

Die Quellen der Finanzierung (und damit das Ausmaß des Engagements der einzelnen Bundesländer) sind ebenfalls verschieden. Sie reichen von Bordmitteln der Hochschule über (in jedem Fall) Mittel der Pensionskasse, über Stiftungen bis zu Landes- und Bundesmitteln (Qualitätspakt Lehre). Einen Ehrensold zahlt natürlich die betreffende Hochschule selbst. Die Differenz zur Pension wird so aufgebracht, wie an der LMU praktiziert, dass „für Seniorprofessuren die reguläre Altersversorgung bereits in Anspruch genommen wird und nur Zusatzmittel zum Ausgleich der Differenz anfallen. Von den ursprünglich vorhandenen Mitteln für die Stelle können dann jüngere Nachfolger noch bezahlt werden, da Einstiegsgehälter üblicherweise geringer sind.“<sup>40</sup> Bei der Finanzierung der Senior Professur über eine Stiftungsprofessur kommen die Mittel aus der Stiftung. Und

im Rahmen des Programms des Landes Niedersachsen wird eine Teilzeit-Professur mit dementsprechenden Bezügen aus Landesmitteln (als Teilprogramm „Die Niedersachsen Professur – Forschung 65 plus“ aus dem Gesamtprogramm „Holen und Halten“) finanziert. Das Land Niedersachsen ist anscheinend das einzige Bundesland mit einem landesweiten, staatlichen Modell. Die Mittel kommen aus dem sog. Niedersächsischen Vorab. Im einzelnen bedeutet dies: Die Niedersachsenprofessur verschafft den Inhabern neben der Anerkennung auch praktischen Nutzen: Die Universität stellt ihnen Räume zur Verfügung; das Land Niedersachsen stockt ihre Pension um 30 Prozent auf, sodass sie weiterhin ihr bisheriges Gehalt beziehen; und sie erhalten Mittel, um jeweils eine Mitarbeiterstelle zu finanzieren.

In Bayern an der LMU war die Finanzierung großzügig geregelt: „Für den neuen Lehrstuhl stellt die Hertie Stiftung eine Million Euro zur Verfügung. Der Fördervertrag für die Seniorprofessur reicht nicht nur bis zum 68. Lebensjahr, sondern kann bis zum Jahr 2013 verlängert werden.“ (Dann wurde der erste Inhaber der Professur 70 Jahre alt.) Das Deutsche Ärzteblatt vermerkte weiter: „Die Idee der Seniorprofessur halten viele für zielführend. Auch Bundesforschungsministerin Annette Schavan ist von dem Erfolg überzeugt. Die CDU Politikerin verlieh die Stiftungsprofessur Mitte Juli in München.“<sup>41</sup>

Die Uni Bielefeld bedient sich ebenfalls der Konstruktion des „Senior Professors“, der seine ursprüngliche Professur verlässt (und damit zur Nachbesetzung frei gibt) und in Sonderkonstruktionen (Drittmittel, Vakanzen, Sondermittel, Stiftungsmittel usw.) weiter beschäftigt wird. Damit wird mit großem Anspruch sehr sparsam umgegangen. Auf die ganze Universität bezogen betrifft das nur wenige Personen.

## 6. Umsetzungschancen – Rechtliche Hindernisse

Die Konstruktionen, mit denen die verschiedenen Formen eines „weicheren“ Übergangs in den (tatsächlichen) Ruhestand bewerkstelligt werden sollen, sind häufig im Verwaltungs- und spezifisch Hochschulrecht nicht einfach darzustellen. Etwa bei dem Plan, Pensionären Arbeitsmöglichkeiten an der Universität zu überlassen. Da stellen sich zunächst rechtliche und praktische Hindernisse. Wie solche „Ansinnen“ kommentiert werden, ist leicht voraus zu sehen:

*Arbeitsplätze* für Personen ohne arbeitsvertragliche Verbindung zur Verfügung stellen? Unmöglich oder zumindest arbeitsrechtlich gefährlich!

*Einen Raum* für Personen ohne arbeitsvertragliche Verbindung zur Verfügung stellen, wo doch die Gebäude aus allen Nähten platzen? Schwierig, aber nicht unlösbar. Wenn tatsächlich gewünscht und durch den der Hochschule entstehenden Nutzen gerechtfertigt, lassen

<sup>39</sup> Rede des Rektors der Universität Heidelberg anlässlich der ersten Verleihung einer Senior Professur 2007; <http://www.uni-heidelberg.de/presse/news07/2702meus.html>, 19. Februar 2007, Aufruf 30.07.2014

<sup>40</sup> <http://www.gwkg.thr-consult.de/resources/Positionen+der+GWKG+109.pdf>, Aufruf 30.07.2014

<sup>41</sup> Deutsches Ärzteblatt 2006; 103 (34-35); [http://www.aerzteblatt.de/v4/archiv/artikel.asp?src=heft&id=52531&p=](http://www.aerzteblatt.de/v4/archiv/artikel.asp?src=heft&id=52531&p=;); Aufruf am 30.07.2014

sich auch durch umfassende Raumplanung, die Anmietungen einbezieht, Flächen für solche Zwecke frei machen. Diese Räume müssen in den informellen Kommunikationsnetzen liegen, nicht in einsame, isolierte Randlagen geraten.

*Externe Personen* in die Lehre einbinden? Kapazitätsrechtlich schwierig oder zumindest mit der Gefahr, die Lehrleistung letztlich doch angerechnet zu bekommen! Usw. Usw.

Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass die Hindernisse keinen Bestand haben werden. Wenn diese Konstruktionen politisch gewollt sind, dann ist rechtspolitische Gestaltungsphantasie gefragt. Dass z.Z. Rechtsnormen entgegen stehen, kann nur die Ausgangslage beschreiben.

## 7. Perspektive

Wissenschaftler/innen stellen nach einem ganzen Arbeitsleben ein umfangreiches Wissens- und Erfahrungspotential dar, das eine Gesellschaft weiter nutzen muss, solange die betreffenden Personen gesundheitlich und motivational dazu in der Lage sind und gravierende, in der Persönlichkeit liegende Gegenstände nicht bestehen. Die bisher gültige Regel der Pensionierung mit 65 bzw. 68 Jahren trägt dem völlig unzulänglich Rechnung. Die finanziellen, räumlichen usw. Gegenstände gegen eine pauschale Wiedereinführung der Emeritierung sind zu groß, als dass dies eine erfolversprechende Forde-

rung sein könnte. In der gegebenen Situation der öffentlichen Haushalte tragbar ist aber die auch mit den Mitteln der Pensionskasse ermöglichte Verlängerung der Arbeitsmöglichkeiten, ohne dem Nachwuchs dessen Chancen zu vermindern. Die erhöhten Infrastrukturkosten werden von dem Gewinn für die Gesellschaft leicht aufgewogen.

Die Senior Professur stellt dafür ein geeignetes Modell dar. Ihre Exklusivität sollte für besonders herausragende Kolleg/innen erhalten bleiben. Aber es gibt keinen vernünftigen Grund, warum diese Verlängerungsmöglichkeiten mit Blick auf die demographische Entwicklung (unter einem abgewandelten Titel) nicht einer viel größeren Zahl von Hochschullehrern zuteil werden sollte. Der menschliche und der volkswirtschaftliche Nutzen wäre erheblich.

Abschließend ist zur weiteren Debatte auf die eingangs gestellten Fragen zu verweisen, die eine endgültige Klärung einleiten könnten.

■ **Wolff-Dietrich Webler**, Prof. Dr. Prof. h.c., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen/Norway, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB), E-Mail: webler@iwbb.de

### Jenna Voss: Zielgerade Promotion. Auszüge aus dem Tagebuch einer Doktorandin



ISBN 3-937026-75-4, Bielefeld 2012,  
124 S., 18.90 Euro

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Maja hat sich entschlossen, ihren beruflichen Traum wahr zu machen:

Sie will eine Doktorarbeit schreiben und Wissenschaftlerin werden.

Zuversichtlich startet sie ihr Promotionsprojekt, doch der Weg zum Titel wird schon bald zu einem unberechenbaren Schlingelpfad durch unübersichtliches Gelände.

Ihr Projekt verwandelt sich in ein siebenköpfiges Ungeheuer, das sie zu verschlingen droht.

Doch sie gibt nicht auf.

Das Tagebuch beschreibt den Umgang mit Höhen und Tiefen beim Schreiben einer Doktorarbeit auf der Prozessebene.

Die Ich-Erzählerin, Maja, schildert ihre Erfahrungen und zeigt Möglichkeiten und konkrete Bewältigungsstrategien auf, mit denen sie schwierige Phasen, Zweifel, Konflikte, Blockaden und sonstige Hürden in der Promotionsphase erfolgreich überwindet.

Sie nutzt ihre Erkenntnisse für eine tiefgreifende Persönlichkeitsentwicklung. Ihre beharrliche Selbstreflexion führt sie durch alle Hindernisse hindurch bis zum Ziel.

## Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

Auf unserer Homepage [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de) erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

### Fo

#### Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 1+2/2014

Innovationspolitik – Innovationsdialog

*Reinhard F. Hüttl*

Innovationspolitische Leitthemen in der neuen Legislaturperiode – Die Schnittstellen von Politik- und Wissenschaftssystem

*Marc-Denis Weitze*

Frühzeitiger Dialog statt nachträglicher Akzeptanzbeschaffung: Perspektiven der Technikkommunikation

*Thomas Lange/Mirco Kaesberg:*

„No Innovation without Education“ – MINT-Bildung ist der kritische Erfolgsfaktor des Innovationsstandorts Deutschland

*Christoph Egle et al.*

Politikberatung im Multi-Stakeholder-Format – Der Innovationsdialog zwischen Bundesregierung, Wirtschaft und Wissenschaft

*Sicco Lehmann-Brauns*

Eine neue Ordnung des Wissens und der Aufstieg der Wissenswirtschaft – Herausforderungen und Chancen für den FuE-Standort Deutschland

*Oliver Pfirrmann*

Schumpeters Erben – wie aus technologischen Entwicklungen eine neue Gründungsdynamik in Deutschland entstehen kann

*Henrike von Lyncker/Ralf Behn*

Der Beitrag der Wissenschaft im Kontext der Energiewende: ESYS und Forschungsforum Energiewende

*Thomas Stehnen*

Innovationspolitik im Spannungsgefüge des europäischen Mehrebenensystems

*Alexander Eickelpasch*

Mittelstandsorientierte Innovationspolitik befördert den Wissenstransfer

*Peter Biegelbauer & Thomas Palfinger*

Verschiedene Verfahren der Auswahl von Forschungsprojekten: Ein Vergleich von neun angewandten Forschungsförderungsorganisationen

*Martin Carrier*

Wahrheitsfindung unter Zeitdruck. Auswirkungen der Beschleunigung in der Wissenschaft

### HSW

#### Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 3/2014

Innovative Konzepte und Ideen in der Mathematik-Lehre

*Anke Hanft & Stefanie Kretschmer*  
Studiengestaltung und -organisation für heterogene Studierende

*Leonhard Riedl, Daniel Rost & Erwin Schörner*

Die Übergangsproblematik von der Schule zur Hochschule im Fach Mathematik am Beispiel der Lehramtsausbildung einer Universität

*Ingrid Ahrenholtz & Andrea Ruf*  
Akzeptanz und Erfolg von zusätzlichen Maßnahmen in der Studieneingangsphase in Studiengängen der Mathematik und Naturwissenschaften

*Christian Hochmuth*

Eine Analyse des Konfliktumfeldes Hochschule

*Jörn Schnieder*

Mathematiklernen lernen mit philosophischen Denkmethoden – ein Werkstattbericht

### P-OE

#### Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren

POE 1+2/2014

(Vorschau, u.a.:)

*Susanne Schulz*

Keine OE ohne PE – ganzheitliche Personalentwicklung als Schlüsselgröße für die systemische Organisationsentwicklung an Universitäten

*Martin Mehrrens*

Förderung mit Perspektive und Organisationsbezug Personal- und Organisationsentwicklung zwischen aktiver Positionierung und systemischer Bescheidenheit

*Jael Fuck & Ute Symanski*

Kongress Personalentwicklung an Hochschulen – ein externer Blickwinkel

*Cornelia Ruppert*

Netzwerk „PE-NRW“ gegründet

*Stefan Schohl & Kristin Unnold*

Der Beitrag des Gesundheitsmanagements an der Universität Bielefeld zum Inplacement

*Hildegard Guderian*

Funktionen als Mittel des Organisationsmanagements

*Meike Ganzer*

Organisationsgestaltung an Universitäten am Beispiel des Projekts „Campusmanagement“ an der Universität Duisburg-Essen

*Judith Hoffmann, Frank Meier*

*& Martin Schultze*

Potenziale und Handlungsempfehlungen für die hochschuldidaktische Weiterbildung

**QiW****Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und Administration

QiW 2+3/2014

Lehrveranstaltungsevaluation –  
zwischen methodischem Anspruch,  
Partizipation und Wirkung*Rüdiger Mutz & Hans-Dieter Daniel*  
Studentische Evaluation von Lehre –  
Eine themenorientierte  
Bestandsaufnahme der  
wissenschaftlichen Literatur*Volkhard Fischer*  
Die Evaluation von  
Lehrveranstaltungen an der  
Medizinischen Hochschule Hannover*Uwe Schmidt et al.*  
Modellbasierte Lehrevaluation:  
Konzept und empirische Ergebnisse*Tobias Wolbring*  
Wie valide sind studentische  
Lehrveranstaltungsbewertungen?  
Sachfremde Einflüsse, studentische  
Urteilerstandards, Selektionseffekte*Susanne Weis, Christiane Karthaus  
& Tanja Lischetzke*  
Elemente der  
Lehrveranstaltungsevaluation an  
der Universität Koblenz-Landau:  
Theoretische Einordnung und  
empirische Befunde*Jörg Jörissen & Michael Heger*  
Zur Wirkung hochschuldidaktisch  
fundierter und in den  
Fachbereichen verankerter  
Lehrveranstaltungsevaluation*Benjamin Ditzel*  
Evaluationsverfahren als  
Ausgangspunkt für Diskussions- und  
Reflexionsprozesse. Erfahrungen mit  
dem Aufbau eines hochschulweiten  
Qualitätsmanagements an der  
Universität Hildesheim**ZBS****Zeitschrift für  
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 2/2014

Der Weg an die Hochschule

Beratungsentwicklung/-politik

*Ulf Bade*  
Ideen zu einem besseren Zulassungs-  
wesen an deutschen Hochschulen*Kurt Bunke*  
Das Integrierte Portal für den  
Hochschulzugang (IPH) –  
künftige Hilfe in einem komplexen  
Entscheidungsprozess?*Jessica Heibült & Moritz Müller*  
Der dritte Bildungsweg an die  
Universität –Übergangserfahrungen  
von beruflich qualifizierten  
Studierenden*Maike Gattermann-Kasper*  
Menschen mit Beeinträchtigungen  
beim Übergang an die Hochschule –  
Anforderungen an Informations-  
und Beratungsangebote*Matthias Lehmann*  
Wissen, was kommt?! – Empirische  
Befunde zu Beratungs- und Betreu-  
ungsangeboten an Musikhochschulen

Empirie und Praxis

*Annett Kupfer, Romy Simon  
& Sandra Wesenberg*  
„Wohnen mit Kommilitonen“ –  
Ein Wohnkonzept zur Unterstützung  
von Studierenden*Martin Kattmann &  
Sebastian Wieschowski*  
Hürden abbauen, Hochschulen öffnen:  
Vorarbeiten zu einer Bestandsauf-  
nahme von Studienorientierungs-  
und -einführungsmaßnahmen an  
deutschen Universitäten**Für weitere  
Informationen**

- zu unserem  
Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer  
Zeitschrift,
- zum Erwerb eines  
Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen  
Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines  
Artikels,
- zu den Autorenhinweisen

oder sonstigen Fragen,  
besuchen Sie unsere  
Verlags-Homepage:[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)oder wenden Sie sich direkt an  
uns:E-Mail:  
[info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)Telefon:  
0521/ 923 610-12Fax:  
0521/ 923 610-22Postanschrift:  
UniversitätsVerlagWebler  
Bünder Straße 1-3  
33613 Bielefeld

# Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen bisher 14 Bände erschienen - aktuelle Empfehlungen:

Annette Nauerth, Ursula Walkenhorst,  
Renate von der Heyden, Simone Rechenbach (Hg.):  
Hochschuldidaktik in Übergängen -  
Eine forschende Perspektive



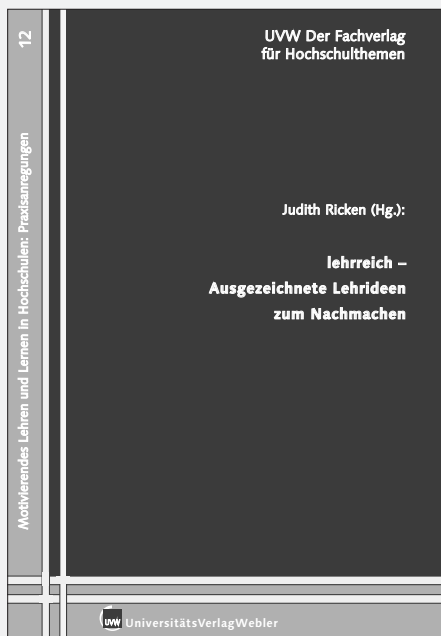
ISBN 3-937026-79-7, Bielefeld 2012,  
360 Seiten, 39.80 Euro

Wim Görts (Hg.): Tutoreneinsatz und Tutorenausbildung  
Studierende als Tutoren, Übungsleiter, Mentoren,  
Trainer, Begleiter und Coaches –  
Analysen und Anleitung für die Praxis



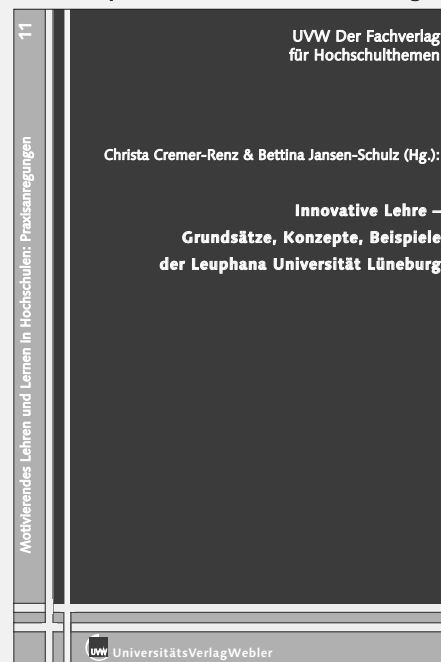
ISBN 3-937026-70-3, Bielefeld 2011,  
247 Seiten, 27.90 Euro

Judith Ricken (Hg.):  
Lehrreich – Ausgezeichnete Lehrideen  
zum Nachmachen



ISBN 3-937026-71-1, Bielefeld 2011,  
105 Seiten, 14.90 Euro

Christa Cremer-Renz & Bettina Jansen-Schulz (Hg.):  
Innovative Lehre – Grundsätze, Konzepte, Beispiele  
der Leuphana Universität Lüneburg



Bielefeld 2010, ISBN 3-937026-62-2,  
325 Seiten, 39.80 Euro

Weitere Informationen zum Klappentext und Inhaltsverzeichnis unter:  
[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)