7. Jahrgang

ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

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

Hochschulplanung?

- Planlos in die Bildungsrepublik?
- Hochschulplanung in Bayern
- Hochschulplanung aus Sicht eines Landesministeriums (hier: Mecklenburg-Vorpommern) - Instrumente und Strategien
- Was bleibt an – staatlicher – Hochschulplanung angesichts in die Freiheit entlassener Hochschulen?
- Planung in der Hochschullandschaft der Schweiz – Stand der Diskussion
- Bauliche Hochschulentwicklung als integraler Bestandteil der Hochschulplanung
- Steuerung in Hochschulen

1 | 2012

UVW UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Herausgeberkreis

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

Thomas Behrens, Dr., Ministerialdirigent, 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, Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)

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

Anke Hanft, Dr., Professorin für Weiterbildung, Leiterin des Arbeitsbereichs Weiterbildung, Institut für Pädagogik, Universität Oldenburg

Georg Krücken, Dr., Professor für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

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

Stephan Laske, Dr., Professor i.R. für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, Fakultät für Betriebswirtschaft; Mitglied des Universitätsrats der Medizinischen Universität Innsbruck

Jürgen Lüthje, Dr. Dr. h.c., ehem. Präsident der Universität Hamburg

Erhard Mielenhausen, Dr., Professor i.R. für Betriebswirtschaft, ehem. Präsident der Fachhochschule Osnabrück, ehem. Vizepräsident der HRK

Heinke Röbken, Dr., Professorin für Bildungsorganisation und Bildungsmanagement, Zentrum für Bildungsforschung und Lehrerbildung, Bergische Universität Wuppertal

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

Wolff-Dietrich Webler, Dr., 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 Origialbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor/innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten zu haben. Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandeln. 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 erhalten Sie in den „Autorenhinweisen" auf unserer Verlags-Homepage: „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

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 05.04.2012

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

Abonnement/Bezugspreis:
Jahresabonnement: 68 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelpreis: 17,25 Euro zzgl. Versandkosten

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

Abobestellungen 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.

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/Rezenzionsexemplare 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.

7. Jahrgang

ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

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

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

1

Entwicklung, Gestaltung und Verwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Christoph Ehrenberg
Planlos in die Bildungsrepublik? 2

Matthias Becker
Hochschulplanung in Bayern 7

Thomas Behrens
Hochschulplanung aus Sicht eines Landesministeriums (hier: Mecklenburg-Vorpommern) - Instrumente und Strategien 12

Michael Stückradt
Was bleibt an – staatlicher – Hochschulplanung angesichts in die Freiheit entlassener Hochschulen? 17

Raymond Werlen
Planung in der Hochschullandschaft der Schweiz – Stand der Diskussion 19

Bernd Vogel
Bauliche Hochschulentwicklung als integraler Bestandteil der Hochschulplanung 23

Organisations- und Managementforschung

Heiko Rabe
Steuerung in Hochschulen 26

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

1|2012

NEU im UniversitätsVerlagWebler erhältlich:

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

3-937026-75-4, Bielefeld 2012, 24 S., 18.90 Euro

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 Schlängelpfad 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.

Reihe Campus-Literatur

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

Sandra Mittag, Rüdiger Mutz & Hans-Dieter Daniel:
Institutionelle Qualitätssicherung der Lehre auf dem Prüfstand: Eine Fallstudie an der ETH Zürich

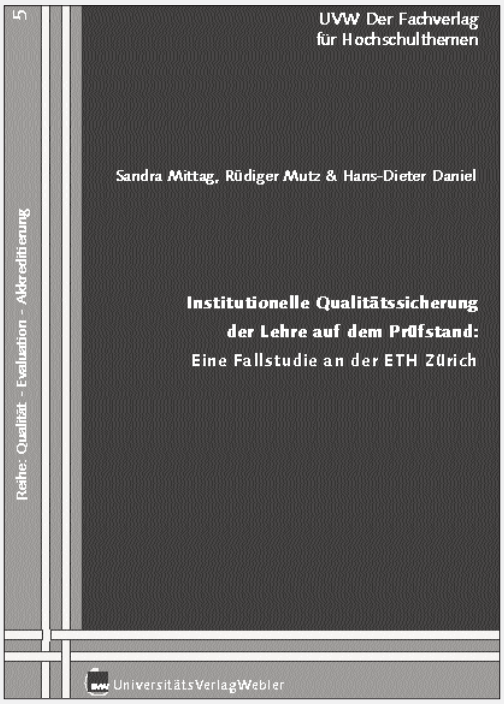
Reihe: Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde das Qualitätssiche-rungssystem der ETH Zürich im Bereich Lehre einer umfassenden Meta-Evaluation unterzogen.

Das Qualitätssicherungssystem stützt sich auf die vier Instrumente Lehrveranstaltungsbeurteilung, Absolventenbefragung, Selbsteva-luation und Peer Review.

Die Ergebnisse zeigen unter anderem, dass die ETH Zürich über etablierte Qualitätssicherungsinstrumente verfügt, die weitestgehend akzeptiert sind.

Allerdings bestehen bei allen vier Instrumenten Optimierungspotentiale.



ISBN 3-937026-74-6, Bielefeld 2012, 115 S.

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

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

In der zweiten Hälfte der 1960er Jahre begann im Zeichen der Bildungsexpansion und damit auch intensiver Hochschulexpansion für etwa 20 Jahre eine Phase intensiver Hochschulplanung in Bund und Ländern, zunächst dominiert vom quantitativen Ausbau, der Standortplanung für Neugründungen und vor allem der Gründung der Fachhochschulen. Mit der Reform des Grundgesetzes von 1969 erhielt der Bund Kompetenzen vor allem im Bereich der Bildungsplanung, des Hochschulbaus und der Forschungsförderung. Nach der Föderalismusreform von 2005 und dem damit verbundenen Kooperationsverbot scheint Hochschulplanung zwischen Bund und Ländern nicht mehr statt zu finden. Gibt es sie denn noch auf Landesebene? Und wenn ja, in welcher Form?
Die in dieser Ausgabe der Zeitschrift HM versammelten Beiträge geben Vorträge wieder, die ursprünglich während einer Tagung "Hochschulplanung?" des Vereins zur Förderung des deutschen und internationalen Wissenschaftsrechts als "Kanzlerfortbildung" am Jahresende 2010 an der Universität Weimar gehalten worden sind. Im Zuge der steigenden Autonomie der Hochschulen stellte sich die Frage, ob denn von staatlicher Seite noch Hochschulplanung rechtlich zulässig sei, stattfinde bzw. sinnvoll sei. Daher das Fragezeichen im Titel. Antworten gaben 6 Praktiker der Hochschulplanung und berichteten aus ihrer jeweiligen Erfahrung über den starken Wandel, die jetzigen Formen, aber auch die weiter geltende Notwendigkeit. Die Zeitschrift HM präsentiert diese erfahrungsgesättigten Berichte aus der Praxis. Sie zeigen die politischen Kontexte und Formen, die staatliche Hochschulplanung nach wie vor hat (wenn auch gegenüber dem Rahmen der 1970er Jahre in stark gewandelten Maß). Diese Erfahrungen könnten wieder Grundlage neuer Forschungen über Hochschulplanung werden.

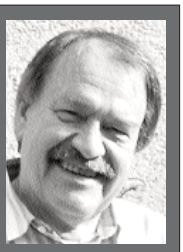
Die Reihe eröffnet *Christoph Ehrenberg* und resümiert in seinem Beitrag **Planlos in die Bildungsrepublik?** aus seiner Zeit als Abteilungsleiter im BMBF die Chancen und Probleme von Hochschulplanung auf Seiten des Bundes und im Bund-Länder-Verhältnis. Forschungs- und Bildungsplanung sind im gesamtstaatlichen Rahmen unverzichtbar. Die Summe länderspezifischer Interessen ergibt noch lange nicht das Gesamtwohl der Republik. Trotzdem ist die diesbezügliche Planung auf Bundesebene in keinem guten Zustand. Positive Ansätze und Traditionen sind durch die Verfassungsreform von 2005 zunichte gemacht worden. Allerdings zeigt der Autor an 3 Beispielen, dass es noch aussichtsreiche Kooperationen gibt.

Seite 2

Matthias Becker, als Ministerialrat zuständig für Hochschulausbauplanung/-steuerung im Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst stellt in seinem Bericht **Hochschulplanung in Bayern** den diesbezüglichen Wandel der Schwerpunkte von Hochschulplanung (und den jeweiligen Wandel der rechtlichen Grundlagen) dar. Er zeigt auch, welche Planungsleistungen in Bayern im Mittelpunkt stehen, wie auch die Landesrahmenplanung mit der Entwicklungsplanung der einzelnen Hochschulen verzahnt und abgestimmt wird.

Seite 7

Thomas Behrens gibt in seinem Beitrag **Hochschulplanung aus Sicht eines Landesministeriums (hier: Mecklenburg-Vorpommern) – Instrumente und Strategien** einen Einblick in die diesbezüglichen Ziele und die Praxis des anderen Bundeslandes. Vieles gleicht sich, aber sowohl die Einbettung in eine umfassende Landesplanung erscheint noch weitergreifend, als auch die Probleme eines geplanten und geordneten Rückbaus beschäftigen dieses Bundesland intensiv.



W.-D. Webler

Seite 12

In einer Kurzfassung seines Vortrages auf der genannten Tagung gibt *Michael Stückradt* eine kompakte Antwort auf die Frage **Was bleibt an – staatlicher – Hochschulplanung angesichts in die Freiheit entlassener Hochschulen?** Trotz des besonders hohen Maßes an Autonomie, über das die nordrhein-westfälischen Hochschulen (noch) verfügen (es laufen Bestrebungen der gegenwärtigen Landesregierung, dies an einigen Stellen zurück zu nehmen), gibt es ein fruchtbar komplementäres Verhältnis zwischen der hochschulübergreifenden Gesamtverantwortung des Staates und der Planungsautonomie der einzelnen Hochschule.

Seite 17

Raymond Werlen gibt in seinem Beitrag **Planung in der Hochschullandschaft der Schweiz – Stand der Diskussion** zunächst einen Überblick über die "Hochschullandschaft Schweiz"und führt dann in die Planungsverfahren dieses ebenfalls föderalen Staates ein, dessen Kantone ähnlich viel Unabhängigkeitsstreben zeigen wie die deutschen Bundesländer. Trotzdem geht die Schweiz auf bemerkenswerte Weise anders mit ihren Interessenkonstellationen um.

Seite 19

Einen Sonderfall in all´ diesen Planungsdebatten bildet der Hochschulbau. *Bernd Vogel* stellt in seinem Vortrag **Bauliche Hochschulentwicklung als integraler Bestandteil der Hochschulplanung** dar, dass der Hochschulbau in allen deutschen Hochschulgesetzen aus dem Trend zur Erweiterung der Autonomie-Spielräume ausgenommen worden ist. Er präzisiert noch einmal, worum es dabei geht und unterscheidet das Verhältnis (ursprünglich Bund-)Land-Hochschule, das durch den Wegfall des Hochschulbauförderungsgesetzes auf ein Verhältnis Land-Hochschule geschrumpft ist sowie die mindestens ebenso spannungsreiche hochschulinterne Planung im Verhältnis von Hochschulleitung und Nutzern in den Fakultäten und Einrichtungen.

Seite 23

Fragen der Hochschulplanung können sich tendenziell – zumindest wenn sie den Bereich innerhalb von Hochschulen betreffen – in einem latenten Konflikt mit der Hochschulautonomie und Wissenschaftsfreiheit befinden. Ähnlich stellen sich diese Fragen beim verwandten Thema der Steuerung von und in Hochschulen. Dieses Thema hat in den letzten Jahren die Debatte in Hochschulpolitik und Hochschulforschung intensiv beschäftigt. *Heiko Rabe* analysiert und strukturiert in seinem Beitrag **Steuerung in Hochschulen** die verschiedenen Ebenen und Verflechtungen von Steuerung und zeigt die dringlich zu lösenden Aufgaben auf diesem Feld.

Seite 26

T. Behrens & W.-D.Webler

Christoph Ehrenberg

Planlos in die Bildungsrepublik?*

Christoph Ehrenberg

Meine Ausführungen gründen sich im Wesentlichen auf Erfahrungen und Erinnerungen aus der Zeit (Januar 2003 - März 2006), in der ich für den Hochschulbereich als Abteilungsleiter im BMBF zuständig war. Die Einschätzungen und Wertungen, die der Text enthält, sind meine persönlichen, nicht die offizielle Sicht des Bundes. Der zeitliche Abstand erlaubt mir, manches pointierter zu formulieren als es damals möglich gewesen wäre. Zugleich wird deutlich, dass sich die heute aktuellen Fragestellungen zwar in den letzten vier bis fünf Jahren weiterentwickelt haben, sich aber keineswegs grundlegend von der Zeit davor unterscheiden.

I. Hochschulplanung, Planung

Versucht man heutzutage, eine begriffliche Klärung herbeizuführen, schaut man gängigerweise zunächst in Wikipedia nach. Überraschung: Einen Eintrag für „Hochschulplanung" gibt es dort nicht, nur die freundliche Aufforderung, einen solchen zu verfassen.
Unter dem Stichwort „Planung" sieht es schon anders aus. Es heißt dort:
„Planung ist die gedankliche Vorwegnahme von Handlungsschritten, die zur Erreichung eines Ziels notwendig erscheinen. Dabei wird berücksichtigt, mit welchen Mitteln das Ziel erreicht werden kann, wie diese Mittel angewendet werden können, und wie man das Erreichte kontrollieren kann.
Die geistige und handwerkliche Tätigkeit zur Erstellung eines Plans wird Planung genannt.
Der Zweck der Planung besteht darin, über eine realistische Vorgehensweise zu verfügen, wie ein Ziel auf möglichst direktem Weg erreicht werden kann."
Jeder, der im Hochschulbereich tätig war oder ist, sei es in einer Universität, in einem Ministerium oder einer Wissenschaftsorganisation, wird sich schwer tun, diese anspruchsvolle Beschreibung in Einklang zu bringen mit dem, was im Hochschulbereich unter dem Begriff „Hochschulplanung" verstanden und so bezeichnet wird.
Beispiele für mangelnde Abstimmung verschiedener Akteure, für überraschende Initiativen, die dann schnell wieder in Vergessenheit geraten, für Fehlplanungen, deren Ziele im Widerstreit zu vermeintlich allgemein akzeptierten bisherigen Zielen stehen – all das fällt einem wesentlich eher ein als Beispiele für gelungene Planungen von der klaren Zielbestimmung bis zur Ausführung.
Nun ist „Planung" ein Begriff, der aus der Zeit gefallen wirkt. Die Planungseuphorie der siebziger Jahre in der alten Bundesrepublik ist längst Vergangenheit. Niemand käme heute auf die Idee, einen „Bildungsgesamtplan" zu fordern oder gar aufzustellen.[1]
Das Vertrauen in die Planbarkeit staatlichen Handelns ist durch Erfahrungen mit entsprechenden Versuchen im Westen und erst recht mit den östlichen Planwirtschaften deutlich gesunken. Die Akteure beklagen die Überkomplexität gesellschaftlicher Subsysteme, die planvollem Handeln entgegensteht, tragen aber nicht selten zur weiteren Steigerung der Unübersichtlichkeit bei.
Trotz verbreiteter Planungsskepsis wird im Hochschulsektor häufig die Forderung nach „Planungssicherheit" erhoben. Dabei fällt auf, dass die Gewährung dieser Sicherheit in aller Regel von der nächst höheren Entscheidungsebene erwartet wird. Die Hochschulen wollen von den Ländern möglichst langfristig wissen, mit welchen Finanzmitteln, welchen rechtlichen Regeln und welchen Strukturvorgaben sie rechnen können. Länder und Forschungsorganisationen wollen wissen, von welchen Forschungsprogrammen und Fördermitteln des Bundes sie ausgehen können. Und alle haben ähnliche Erwartungen an die EU.
So verständlich und berechtigt die Vorstellung von Planungssicherheit auch ist, so unrealistisch ist sie aber auch, jedenfalls wenn sie als absolute Sicherheit verstanden wird. Veränderte politische Mehrheiten oder eine Finanzkrise wie die des Jahres 2008 können bisherige Haushalts- und andere Planungen immer wieder obsolet machen. Wechselnde Rahmenbedingungen des Handelns lassen nur relative Planungssicherheit zu; das gilt für alle Entscheidungsebenen.
Das Bestreben der Akteure im Hochschulbereich sollte aber sein, möglichst verlässliche Rahmenbedingungen zu schaffen, mit dem Ziel einer bestmöglichen Qualität in Forschung und Lehre. Die komplizierten Strukturen, zunächst in den Hochschulen selbst, dann im staatlichen Bereich und im Zusammenwirken mit den Wissenschaftsorganisationen, machen dies zu einer anspruchsvollen Herausforderung.

* Überarbeitete Fassung des auf der Tagung „Hochschulplanung?" am 2. Dezember 2010 in Weimar gehaltenen Referats.

[1] Mit Interesse hört man von den Bemühungen einiger Bundesländer um einen „Hochschulgesamtplan" des Landes. Die Frage nach den praktischen Auswirkungen und dem Nutzen solcher Pläne wäre eine Untersuchung wert.

II. Bildungsrepublik, Forschungsrepublik

Nun ein kurzer Blick auf die mehr oder weniger planvolle Struktur der Bundesebene im Bildungs- und Forschungsbereich.
Vertreter der Bundesregierung haben den Begriff „Bildungsrepublik" geprägt, verstanden nicht als eine Beschreibung des Ist-Zustandes, sondern als politisches Ziel.

1. Den Begriff „Forschungsrepublik" gibt es dagegen im offiziellen Sprachgebrauch nicht, obwohl hier ein ungleich größeres Betätigungsfeld des Bundes liegt

Das deutsche Forschungssystem ist geprägt durch eine komplizierte Struktur, insbesondere durch den Dualismus von universitärer und außeruniversitärer Forschung. Diese Struktur ist eher historisch gewachsen, als dass darin ein Masterplan erkennbar wäre. Ob ein Forschungsinstitut in einer Universität, in der Max-Planck-Gesellschaft oder der Leibniz-Gemeinschaft angesiedelt wurde, ist längst nicht immer auf der Basis klarer Kriterien entschieden worden. Vielmehr hängt dies nicht selten von großen historischen Ereignissen wie der Wiedervereinigung ab, von landespolitischen Entscheidungen oder aber auch von Zufälligkeiten. Neuerdings wird die Zuordnung sogar deswegen geändert, weil sich dadurch die Höhe der Bundesfinanzierung verändert und so die Finanzen des Sitzlandes geschont werden können.
Immerhin kann doch gesagt werden, dass die Aufgabenstellung der vier großen, überwiegend vom Bund finanzierten außeruniversitären Forschungsorganisationen – Max-Planck-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Leibniz-Gemeinschaft und Fraunhofer-Gesellschaft – sich hinreichend deutlich unterscheidet und sich bewährt hat, trotz der viel zitierten Versäulung, die mitunter übertrieben dargestellt wird, und trotz mancher Ungereimtheiten in der Zuordnung einiger Institute, vor allem in der Leibniz-Gemeinschaft.
Die Forschung an den Universitäten hat seit Jahrzehnten mit dem Problem zu tun, dass die Länder aus Finanzmangel die Hochschulen unzureichend ausstatten. Dadurch ist eine immer größere Schieflage gegenüber weit besser dotierten außeruniversitären Forschungsinstituten entstanden. Diese konnte nur teilweise durch den erheblichen Aufwuchs der DFG-Mittel ausgeglichen werden, da auch die Zuschüsse an die Forschungsorganisationen durch den Pakt für Forschung und Innovation deutlich erhöht wurden. Die strukturellen Nachteile der Universitätsforschung bestehen also fort, trotz Exzellenzinitiative.
Ein zentraler struktureller Unterschied zwischen Forschungs- und Bildungssystem liegt in der ganz unterschiedlichen Gewichtung der Rollen des Bundes einerseits, der Länder andererseits. Das Forschungssystem einschließlich DFG wird maßgeblich vom Bund entsprechend seiner verfassungsmäßigen Kompetenz gestaltet und überwiegend finanziert. Es hat sicher einigen Optimierungsbedarf.
Entgegen der teils sehr selbstkritischen innerdeutschen Sicht sollte aber doch wahrgenommen werden, dass das deutsche Forschungssystem im europäischen und außereuropäischen Ausland als eines der weltweit leistungsstärksten anerkannt ist.

2. Ganz anders das deutsche Bildungssystem

Weder kann von „good governance" noch von guten Leistungen die Rede sein. Der Baustellen und Problemzonen sind viele, von der frühkindlichen Bildung bis zur Einführung des Bachelor im Hochschulbereich.
Im Bildungsbereich schlägt die föderale Struktur voll durch.
Das heißt praktisch:
Aufgrund der schwachen Finanzausstattung der Länder hat Bildung nach wie vor bei weitem nicht den Stellenwert, der dem ökonomischen Potential der Bundesrepublik entspricht und gerecht wird.
De facto handelt es sich um sechzehn Bildungrepubliken. Die Tendenz zur Zersplitterung im Schulbereich, aber auch in der Hochschulbildung (Bachelor, Lehrerausbildung) hat eher noch zugenommen.
Es ist kaum noch streitig, dass der Bildungsföderalismus in der praktizierten Form kontraproduktiv ist. Durch die Verfassungsreform vor etwa fünf Jahren hat sich das nicht verbessert. Im Gegenteil:
Das neu im Grundgesetz festgeschriebene Kooperationsverbot zwischen Bund und Ländern im Bildungsbereich, die Zerschlagung des Instrumentes „Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau" und die Abschaffung des HRG als verlässliche, bundesweit gültige Rahmenregelung verstärken die Zersplitterung im Hochschulbereich, überfordern die Länder und schwächen die Hochschulen.
An diesem Befund ändert sich auch dadurch nichts, dass trotz der de-jure-Schwächung der Mitwirkungsmöglichkeiten des Bundes faktisch dennoch Länder und Bund kooperieren, z.B. beim Hochschul- und beim Lehrpakt.
Ob vor diesem Hintergrund insgesamt von „Hochschulplanung" auf Seiten des Bundes gesprochen werden kann, darf bezweifelt werden, erst recht, wenn man das gebotene Zusammenwirken mit den Ländern als Träger der Hochschulen in die Betrachtung einbezieht. Zu häufig gab es Politikwechsel, Konflikte im Bund-Länder-Verhältnis, Setzung neuer Prioritäten.

III. Einzelbeispiele

Wie planvoll wurden vom Bund und anderen Akteuren Prozesse in wichtigen Teilbereichen gestaltet?
Das soll anhand von drei Beispielen betrachtet werden.

1. Exzellenzinitiative

Ziel der im Juni 2005 zwischen Bund und Ländern vereinbarten Exzellenzinitiative ist, den Wissenschaftsstandort Deutschland nachhaltig zu stärken und seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.
Zunehmend war von Teilen der Politik und der Wissenschaft registriert worden, dass die deutsche Universitätsforschung im internationalen Vergleich zurückfiel. Mit den US-amerikanischen Top-Universitäten konnten, was Ausstattung und wissenschaftlichen Output betrifft, deutsche Universitäten bei weitem nicht mithalten. Schon die europäische Spitze in Großbritannien und der Schweiz setzte sich immer weiter ab.

Vor diesem Hintergrund entwickelte Bundesministerin Edelgard Bulmahn, meine damalige Chefin, im Januar 2004 den Vorschlag, fünf deutsche, in einem Wettbewerb zu bestimmende Universitäten durch Zuwendungen von 50 Mio. € p.a. für einen Zeitraum von fünf Jahren zu internationalen Spitzenuniversitäten zu entwickeln. Diese Idee löste heftige Diskussionen in den Medien und reflexartige Gegenreaktionen der Länder aus. Der rheinland-pfälzische Wissenschaftsminister Zöllner legte einen Gegenvorschlag vor, der darauf hinauslief, die Zahl der Sonderforschungsbereiche und Graduiertenkollegs deutlich zu erhöhen. In zähen Verhandlungen, die auf den Ebenen der Minister, Staatssekretäre und Abteilungsleiter (unter meiner Beteiligung) von Bund und Ländern sowie Vertretern der Wissenschaftsorganisationen geführt wurden, kam schließlich, nachdem einige Ministerpräsidenten das Projekt zweimal fast zum Scheitern gebracht hatten, ein Kompromiss zustande, der die unterschiedlichen Interessenlagen berücksichtigt, ohne dass es sich um einen faulen Kompromiss handelt.

Für die erste Phase (2006-11) werden 1,9 Mrd. € aufgewendet, verteilt auf drei Förderlinien – Graduiertenschulen, Exzellenzcluster und Zukunftskonzepte zum Ausbau der Spitzenforschung einer ganzen Universität –, für die zweite Phase (2012-17) sogar 2,7 Mrd. €. Das sind erhebliche Investitionen in die universitäre Forschung.

Der Initiative liegt ein klares Konzept zugrunde: Aufbauend auf vorhandenen Förderinstrumenten der DFG (Graduiertenkollegs, Sonderforschungsbereiche) werden Fördermittel für Nachwuchsförderung (Graduiertenschulen) und Forschung auf Spitzenniveau (Exzellenzcluster) vergeben und darüber hinaus für den Ausbau der Spitzenforschung an einer Universität insgesamt. Für die dritte Förderlinie wird in den Medien – unzutreffend – die Bezeichnung „Eliteuniversität" verwendet.

Nach wie vor gibt es kritische Äußerungen zur Exzellenzinitiative, nicht zuletzt zum vergleichsweise schwachen Abschneiden der Geistes- und Sozialwissenschaften. Der Grundgedanke aber, wieder stärker Anschluss an die internationale Forschungsspitze zu gewinnen und die Differenzierung im deutschen Hochschulsystem nach dem Maßstab der Qualität der Forschung zu forcieren, wird kaum noch ernsthaft angezweifelt. Im Ausland wird die deutsche Exzellenzinitiative in Fachkreisen durchweg positiv gesehen und hat manchen Nachahmer gefunden. Dass die Initiative auch in der Umsetzung gut funktioniert, ist wesentlich der DFG mit ihrem anerkannten Gutachtersystem und der Expertise des Wissenschaftsrats zu verdanken.

Alles in allem lässt sich von einer klaren Zielsetzung, einem planvollen Vorgehen (sieht man von der Achterbahn-Phase bis zum Zustandekommen der Bund-Länder-Vereinbarung ab) und einer gut strukturierten Umsetzung sprechen.

Wenn jetzt allerdings maßgebliche Politiker wie selbstverständlich davon ausgehen, dass die Initiative nach dem Ende der 2. Phase im Jahr 2017 beendet sein wird, stimmt das sorgenvoll, sowohl für die Universitäten, bei denen die Förderung endet, als auch für das Hochschulsystem insgesamt. Die Exzellenzförderung ersatzlos entfallen lassen, hieße, die universitäre Forschung in Deutschland erneut zurückfallen zu lassen. Aber vielleicht besinnen sich die verantwortlichen Politiker in Bund und Ländern bis dahin wieder ihrer Verantwortung, der sie 2005 und bei der Verlängerung 2009 gerecht geworden sind.

2. Bologna-Prozess

Die 1999 mit der Bologna-Erklärung begonnene europäische Studienreform wird als „die größte Hochschulreform seit Jahrzehnten" (Homepage BMBF) bezeichnet.[2] Wie kam es dazu, dass zunächst 1999 in Bologna 29 europäische Staaten, inzwischen 46 Länder sich vorgenommen haben, einen europäischen Hochschulraum zu schaffen, in dem gestufte Studiengänge (Bachelor, Master) ein wesentliches Strukturmerkmal sein sollen?

Hauptgrund für das Vorhaben ist die Internationalisierung der Wissenschaft und der Arbeitsmärkte. Die Studienabschlüsse in den kontinentaleuropäischen Ländern sollten mit den als wettbewerbsfähiger angesehenen angelsächsischen Bachelor- und Master-Degrees kompatibel gemacht werden. Von der Einführung des Bachelor an den Universitäten wurde eine Verkürzung der Studiendauer und ein früherer Berufseinstieg der Nachwuchsakademiker erwartet.

In Deutschland war schon seit den siebziger Jahren die Notwendigkeit einer grundlegenden Studienstrukturreform vielfach anerkannt und angedacht worden, ohne dass bei ihrer Umsetzung nennenswerte Erfolge erzielt wurden. Der enorme quantitative Ausbau der Universitäten hatte das Humboldtsche Ideal einer forschungsnahen Ausbildung durch Wissenschaft faktisch obsolet werden lassen.

Zugleich war der Ausbau der Fachhochschulen auf halbem Wege stecken geblieben. Die Betreuungsrelation zwischen Lehrenden und Lernenden entfernte sich gerade in den universitären Massenfächern immer weiter von guten internationalen Standards.

Die aus internationalen Erwägungen entstandene Bologna-Reform kann als ein willkommener, unterstützender Impuls aufgefasst werden, die Strukturdefizite der universitären Ausbildung in Deutschland beseitigen zu helfen.

Stattdessen trat und tritt ein klassisch deutsch-akademischer widerständiger Reflex auf den Plan: Die Bologna-Reform wird interpretiert als ein unerhörter Eingriff der Politik und Hochschulplanung in die Freiheit und angebliche Qualität der Lehre. In völliger Verkennung der Spielräume bei der Umsetzung der Reform wird behauptet, es werde ein enges Korsett vorgegeben und die Nivellierung der Qualität angestrebt.

Die wesentlichen Planziele der Reform sind seit mehr als zehn Jahren klar:

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulsysteme in Europa durch Schaffung eines international kompatiblen zweistufigen Studiensystems,
- Verbesserung der gegenseitigen Anerkennung der Studienabschlüsse,

[2] In den Jahren 2004-2006 war ich für den Bund Mitglied der „Bologna Follow Up Group" (BFUG) und habe an den Ministerkonferenzen in Berlin (2003) und Bergen, Norwegen (2005) teilgenommen.

- Stärkung der internationalen Mobilität der Studierenden.

Die Umsetzung hat in anderen Mitgliedstaaten des Bologna-Prozesses gut funktioniert. In Deutschland dagegen traten grundlegende Probleme bei der wenig planvollen Umsetzung auf:
- Viele Akteure mit divergierenden Zielsetzungen,
- fehlende Finanzen der Länder,
- anfängliche Fixierung auf sechs Semester für Bachelor-Studiengänge,
- Run der Fachhochschulen auf überwiegend sehr spezielle Master-Studiengänge,
- grundsätzlicher Widerstand bei großen Teilen der Professorenschaft,
- überbordende Regelungen bei Akkreditierung und Hochschulprüfungen.

Da die Finanzierung des Lehrpersonals ebenso Länderzuständigkeit ist wie die rechtliche Regelung der neuen Studiengänge, blieben dem Bund wenig Handlungsmöglichkeiten. Das Angebot des BMBF an die Länder nach der Berliner Ministerkonferenz 2003, einen Pakt zu schließen und aus Bundesmitteln zu finanzieren, um die Einführung der neuen Studienstruktur zu unterstützen, wurde von einigen Ländern abgelehnt; der Pakt kam nicht zustande.
Um wenigstens einen Teil der vorgesehenen Maßnahmen zu ermöglichen, wurde daraufhin 2004 ein Bologna-Kompetenzzentrum bei der HRK als Hilfestellung für die Hochschulen gebildet und vom BMBF finanziert. Hiergegen wurde, auf Betreiben des damaligen Ministerpräsidenten Koch, vom Land Hessen beim Bundesverfassungsgericht geklagt; es handele sich um eine Einmischung des Bundes in Länderkompetenzen. Das Verfahren verlief dann quasi als Nebenwirkung der Föderalismusreform im Sande.
Immerhin kam im Jahre 2007 der Hochschulpakt zwischen Bund und Ländern zustande, der in seinem auf Studienplätze bezogenen Teil die Umsetzung der Bologna-Reformen flankierend unterstützt.
Allein die Tatsache, dass nunmehr die meisten Studiengänge – mit Ausnahme der Staatsexamensfächer – auf Bachelor und Master umgestellt worden sind und die große Mehrheit der Studienanfänger in den BA-/MA-Fächern eingeschrieben wird, ist noch kein Beleg dafür, dass die Bologna-Reform in Deutschland der wünschenswerte und erreichbare Erfolg ist. Hier bleibt noch viel zu tun.

3. Hochschulbau

Mit der großen Verfassungsreform des Jahres 1969 wurde der Hochschulbau als eine der Gemeinschaftsaufgaben in das Grundgesetz aufgenommen. Damit wurde anerkannt, dass es sich um eine nationale Aufgabe handelt, die die Länder allein nur schwerlich bewältigen können.
Der Rahmenplan für den Hochschulbau wurde als maßgebliches Planungsinstrument entwickelt und durch das HBFG geregelt.[3] Sicher: Das Verfahren war nicht ohne technokratische und bürokratische Elemente. Es folgte aber rationalen Kriterien und berücksichtigte die Interessen der einzelnen Länder.
Die Rolle des Bundes (wie auch des Wissenschaftsrats) war es, eine neutrale Koordinierung zu leisten und die Finanzierung zu sichern. Letzteres hatte eine besondere Bedeutung bei den finanzschwächeren Ländern: Durch die 50%ige Kofinanzierung des Bundes und das vitale Interesse der Ländermehrheit wurde hinreichend Druck auf die finanzschwächeren Länder ausgeübt, der bis zum 35. Rahmenplan (2006-2009) die Beteiligung aller Länder am Hochschulbau sicherstellte.
Ihre große Bewährungsprobe bestand die Rahmenplanung Hochschulbau beim Aufbau der baulichen Infrastruktur in den neuen Ländern. Die Ergebnisse können sich durchweg sehen lassen.
Aber auch das half nichts. Bei den Strategen der Föderalismusreform bestand die unerschütterliche Vorstellung, dass Gemeinschaftsaufgaben abgeschafft gehören. Leitbild (oder schon Ideologie?) war eine klare Trennung der Funktionen von Ländern einerseits und Bund andererseits.
Also wurde das HBFG zum 01.01.2007 abgeschafft. Im April 2006 wurde der letzte Rahmenplan im Beisein aller Minister verabschiedet. Wieder ging es nicht ohne Androhung einer Verfassungsklage, ausgesprochen in der Sitzung und adressiert an Bundesministerin Schavan durch den damaligen Hamburger Wissenschaftssenator Dräger. Sachliche Gründe dafür waren nicht erkennbar; die Klage wurde auch nie erhoben.
Das Problem der Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau bestand zunehmend in der Unterfinanzierung, die zu einer immer länger werdenden Warteschleife bei den bewilligten Vorhaben und zu einem Rückstau bei den notwendigen Gebäudesanierungen führte.
Wie sich der Hochschulbau weiterentwickelt, wenn die Länder ab 2013 auf sich allein gestellt sein werden, kann nur mit großer Skepsis gesehen werden. Die Problematik, die dann entsteht, wenn man es bei der jetzigen Beschluss- und Rechtslage belässt, wird weit größer sein als diejenige bei der alten Gemeinschaftsaufgabe.

IV. Fazit

An den skizzierten Beispielen, die sicherlich ergänzt werden können, wird deutlich:
Planvolles und sinnvolles Vorgehen des Bundes im Zusammenwirken mit Ländern, Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen zur Optimierung des Hochschulsektors ist unter bestimmten Bedingungen möglich, wie bei der Exzellenzinitiative oder zunächst beim Hochschulbau ersichtlich.
Wichtig ist, dass die beteiligten Akteure einen gemeinsamen Grundkonsens haben oder finden, wohin sich das Hochschulsystem entwickeln soll, um möglichst gute Leistungen in Forschung und Lehre zu erbringen.
Hinzukommen muss möglichst früh Klarheit über das Verfahren und die Rolle der unterschiedlichen Akteure

[3] In den Jahren 2003-2006 war ich Vorsitzender der „Arbeitsgruppe Rahmenplan – Abteilungsleiter", die den Rahmenplan für den Planungsausschuss, bestehend aus Ministern, ggf. vertreten durch Staatssekretäre, maßgeblich vorbereitete.

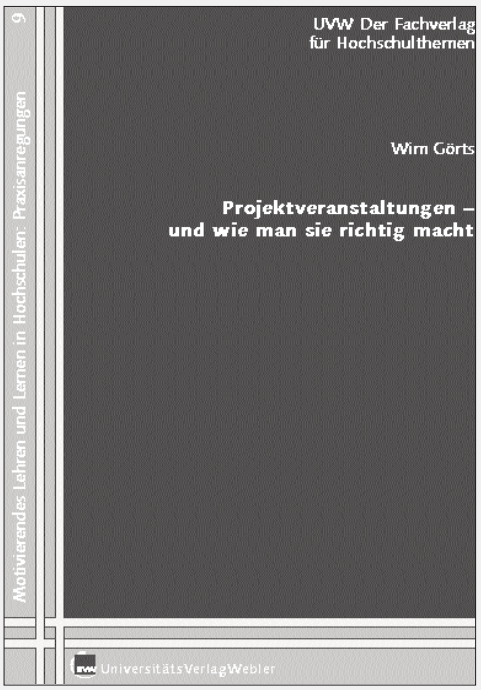
bei der Umsetzung von Vorhaben. Das war bei der Exzellenzinitiative der Fall, beim Bologna-Prozess nicht.
Schwierig wird es, wenn die Egoismen das gemeinsame Anliegen überlagern, insbesondere auf Seiten einiger Länder, womöglich noch ergänzt um parteipolitische Querelen.
Ein zukunftsfähiges Hochschulsystem in Deutschland ist ohne tatkräftige Mitwirkung und Unterstützung des Bundes nicht denkbar. Es ist bemerkenswert, wie stark der Bundesetat für Bildung und Forschung in unterschiedlichen Regierungskonstellationen seit 1998 gesteigert worden ist, zuletzt sogar während und nach der großen Finanzkrise 2008. Die Länder brauchen aber nicht nur finanzielle Unterstützung des Bundes. Sie bedürfen auch immer wieder der Anstöße und Initiativen, die aus dem Blickwinkel eingebracht werden, dass Bildung und Forschung auch nationale Fragen sind, eingebettet in einen europäischen und internationalen Kontext.
Der Bildungsföderalismus in der derzeit praktizierten Form schwächt die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Nachdem die Verfassungsreform 2005 den Bildungsföderalismus aber erheblich gestärkt hat und damit genau in die falsche Richtung gegangen ist, bleibt zu hoffen, dass sich nicht nur die Verfassungswirklichkeit ein Stück weit davon löst, sondern in absehbarer Zeit wieder ein rechtliches Instrumentarium geschaffen wird, das einen gemeinsamen bundesweiten Rahmen – einschließlich der erforderlichen Finanzkompetenzen des Bundes – in wesentlichen Fragen des Hochschulsystems beinhaltet. Damit könnte eine solide Grundlage für eine verbesserte Koordination zwischen Bund und Ländern entstehen. Kooperation sollte im Hochschul-, ja im gesamten Bildungsbereich anstelle des von Manchen propagierten Wettbewerbsföderalismus wieder stärker in den Vordergrund treten, nicht zuletzt damit das deutsche Hochschul- bzw. Bildungssystem im internationalen Wettbewerb besser bestehen kann.

■ **Christoph Ehrenberg,** Ministerialdirigent a.D., Einstein Stiftung Berlin, vormals Abteilungsleiter für Hochschulbereich & Internationales im Bundesministerium für Bildung und Forschung, E-Mail: christoph.ehrenberg@osnanet.de

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

Wim Görts
Projektveranstaltungen – und wie man sie richtig macht

Wim Görts hat hier seinen bisherigen beiden Bänden zu Studienprojekten in diesem Verlag eine weitere Anleitung von Projekten hinzugefügt. Ein variationsreiches Spektrum von Beispielen ermutigt zu deren Durchführung. Das Buch bietet Lehrenden und Studierenden zahlreiche Anregungen in einem höchst befriedigenden Bereich ihrer Tätigkeit. Die Verstärkung des Praxisbezuges der Lehre bzw. der Handlungskompetenz bei Studierenden ist eine häufig erhobene Forderung. Projekte gehören - wenn sie gut gewählt sind - zu den praxisnächsten Studienformen. Mit ihrer ganzheitlichen Anlage kommen sie der großen Mehrheit der Studierenden, den holistischen Lernern, sehr entgegen. Die Realisierung von Projekten fördert Motivation, Lernen und Handlungsfähigkeit der Studierenden erheblich und vermittelt dadurch auch besondere Erfolgserlebnisse für die Lehrenden bei der Realisierung der einer Hochschule angemessenen, anspruchsvollen Lehrziele. Die Frage zum Studienabschluss, in welcher Veranstaltung Studierende am meisten über ihr Fach gelernt haben, wurde in der Vergangenheit häufig mit einem Projekt (z.B. einer Lehrforschung) beantwortet, viel seltener mit einer konventionellen Fachveranstaltung. Insofern sollten Studienprojekte gefördert werden, wo immer es geht. Die Didaktik der Anleitung von Projekten stellt eine „Königsdisziplin" der Hochschuldidaktik dar. Projekte gehören zum anspruchsvollsten Bereich von Lehre und Studium. Nur eine begrenzte Zeit steht für einen offenen Erkenntnis- und Entwicklungsprozess zur Verfügung. Insofern ist auf die Wahl sowie den Zuschnitt des Themas und die Projektplanung besondere Sorgfalt zu verwenden. Auch soll es der Grundidee nach ein Projekt der Studierenden sein, bei dem die Lehrperson den Studierenden über die Schulter schaut. Die Organisationsfähigkeit und Selbstdisziplin der Studierenden sollen gerade im Projekt weiter entwickelt werden. Der vorliegende Band bietet auch hierzu zahlreiche Anregungen.



ISBN 3-937026-60-6, Bielefeld 2009,
138 Seiten, 19.80 Euro

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

Matthias Becker

Hochschulplanung in Bayern*

Matthias Becker

„Hochschulplanung" ist – wie das Fragezeichen im Tagungstitel bereits andeutet – ein sehr vager Begriff. Er bewegt sich über die Hochschulen hinaus im Spannungsfeld von Politik, Wissenschaft und Verwaltung, trägt starke strukturpolitische wie internationale Bezüge und ist von maßgeblicher Bedeutung für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Zukunft unseres Landes.
Hochschulplanung und Hochschulsteuerung umfassen zunächst die Möglichkeiten des Staates wie der Hochschulen, die Entwicklung der Hochschullandschaft insgesamt und der Hochschulen im Einzelnen vorzuzeichnen und zu steuern.
Fragt man genauer nach, also etwa warum überhaupt Hochschulplanung betrieben wird, wer in welchem Auftrag plant, wie ein solcher Plan zu machen ist und was mit dem Plan nach seiner Fertigstellung zu geschehen hat, kann man sicher vielfältigste Antworten erwarten. Im Folgenden soll es aber nicht um eine theoretische Definition des Begriffs „Hochschulplanung" gehen. Unbehandelt bleiben auch die zur Verfügung stehenden Mechanismen, die Hochschulen über ein Kosten-, Organisations-, Personal- und Qualitätsmanagement effizient zu führen. Vielmehr soll ein Erfahrungsbericht zur Frage gegeben werden, wie Hochschulplanung unter sich ständig ändernden politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gelingen kann.

1. Ausgangspunkte

Von praktischer Seite her sollte zunächst ein Blick in das Gesetz eine Antwort auf die aufgeworfenen Fragen geben. In Bayern sind zur Hochschulplanung Art. 14 und 15 des Bayerischen Hochschulgesetzes (BayHSchG) einschlägig. In Art. 14 Abs. 1 BayHSchG heißt es zur Hochschulentwicklungsplanung:
„Die Hochschulentwicklungsplanung ist eine gemeinsame Aufgabe von Staat und Hochschulen; sie dient der Sicherstellung eines überregional abgestimmten Angebots an Hochschuleinrichtungen und Studienangeboten. Jede Hochschule stellt einen Entwicklungsplan auf und schreibt ihn in angemessenen Zeitabständen fort. Der Entwicklungsplan beschreibt die Vorstellungen der Hochschule zu ihrer strukturellen und fachlichen Entwicklung; er soll auf einer hochschulübergreifenden Abstimmung aufbauen. Der Entwicklungsplan ist vorbehaltlich der Zustimmung des Staatsministeriums Grundlage für die weitere Entwicklung der Hochschule."

Zur Erreichung dieser Ziele kann das Wissenschaftsministerium Vorgaben „für die Aufstellung und Fortschreibung der Entwicklungspläne" (Art. 14. Abs. 2 BayHSchG) festlegen. Die Abstimmung mit den politischen Vorgaben soll durch regelmäßige Berichte zur Hochschulentwicklungsplanung im Landtag ermöglicht werden (Art. 14 Abs. 3 BayHSchG).
Dazu gibt es Zielvereinbarungen, die in einer wechselseitigen Beziehung zur Hochschulentwicklungsplanung stehen sollen. In Art. 15 Abs.1 BayHSchG wird insbesondere ausgeführt:
„Das Staatsministerium schließt mit den Hochschulen Zielvereinbarungen, deren Gegenstand insbesondere die mehrjährige Entwicklung und Profilbildung der Hochschule unter Berücksichtigung der übergreifenden Interessen des Landes sein sollen [...]. In der Zielvereinbarung werden insbesondere messbare und überprüfbare Ziele, das Verfahren zur Feststellung des Standes der Umsetzung der Zielvereinbarung und die Folgen bei Nichterreichen von vereinbarten Zielen festgelegt. Der Inhalt der Zielvereinbarung ist bei der Fortschreibung des Entwicklungsplans der Hochschule zu berücksichtigen."

Das bayerische Hochschulgesetz gibt uns damit schon die ersten Antworten auf die oben aufgeworfenen Fragen:
- Es wird geplant, um einerseits ein überregional abgestimmtes Angebot an Hochschuleinrichtungen und Studienangeboten bereitzustellen und um andererseits die Grundlage für die weitere Entwicklung der einzelnen Hochschule zu liefern.
- Akteure sind Hochschulen und Staat gemeinsam.
- Wie der Plan zu erstellen ist, kann der Staat vorgeben.
- Umgesetzt wird die Hochschulentwicklungsplanung durch das Steuerungsinstrument „Zielvereinbarungen" – wobei der „Inhalt" dieser Steuerung wiederum Rück-

* Der folgende Artikel beruht auf einem Vortrag im Rahmen des Seminars „Hochschulplanung?" des Vereins zur Förderung des deutschen und internationalen Wissenschaftsrechts vom 02./03. Dezember 2010 an der Universität Weimar und fasst die Erfahrungen des Autors mit praktischer Hochschulplanung als Abteilungsleiter „Planung" an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg und als Referatsleiter für Hochschulplanung im Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst zusammen.

wirkungen auf die weitere Hochschulplanung haben soll.

2. Vom quantitativen Ausbau zur qualitativen Entwicklung

Ein Blick zurück verdeutlicht den grundlegenden Unterschied zwischen der Hochschulplanung der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts und den heutigen Schwerpunkten: Bis zum Beginn der 90er Jahre stand allein der quantitative, d.h. vor allem der räumliche Ausbau bzw. die Neugründung von Hochschulen im Vordergrund. Dazu gab es bis vor wenigen Jahren einen, der damaligen Gemeinschaftsaufgabe zwischen Bund und Ländern entspringenden, bundesweiten Hochschulrahmenplan und für Bayern einen „Hochschulgesamtplan", dessen letzte „Auflage" aus dem Jahre 1992 unter Federführung des Ministeriums erstellt wurde. Diese Zeit des primär quantitativen Ausbaus scheint aber – nicht zuletzt angesichts der längerfristigen demografischen Entwicklung, wenn man von den derzeit anstehenden doppelten Abiturjahrgängen absieht – abgeschlossen zu sein.

Dafür rückt die qualitative Entwicklung der Hochschulen mehr und mehr in den Vordergrund. Sogenannte „Hochschulentwicklungspläne" der Hochschulen lösen ab dem Jahr 2000 den oben genannten Gesamtplan ab. Sie werden in der Eigenverantwortung der jeweiligen Hochschule erstellt und haben u.a. auch die Funktion eines internen Steuerungs- und Planungsinstruments.

Die Hochschulentwicklungspläne der Hochschulen bilden gleichzeitig den Ausgangspunkt für eine hochschulübergreifende, landesweit abgestimmte sog. „Landeshochschulentwicklungsplanung", wie sie in Bayern zuletzt im Oktober 2001 aufgelegt wurde. Bereits damals war erkannt worden, dass mit der Fertigstellung der neuen Fachhochschulen in den 1990er Jahren und der Erfüllung des noch offenen baulichen und personellen Bedarfs der quantitative Ausbau der bayerischen Hochschullandschaft abgeschlossen sein wird. Vorrangig geht es seither darum, die Hochschulen in die Lage zu versetzen, dem raschen Wandel in der wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung Rechnung zu tragen. Zugleich übernehmen die Hochschulen selbst mehr und mehr die Verantwortung für ihre eigene Entwicklung und deren Planung.

Die Basis für die damaligen Entwicklungspläne bildeten insbesondere Evaluierungen einzelner Fächer: So zeichnete sich in den 90er Jahren ab, dass aufgrund der Altersstruktur an den Universitäten innerhalb einer Dekade in einer Reihe von Fächern ca. 30-50% der Professorenstellen frei würden, wodurch eine besondere Gelegenheit zu einer grundlegenden inhaltlichen Neuorientierung und Neustrukturierung der Fächer im Hinblick auf den gesellschaftlichen Bedarf der Zukunft eröffnet wurde. Um dieser Situation gerecht zu werden, wurden einzelne Fächer in ihrer damaligen Struktur und inhaltlichen Ausrichtung überprüft und hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen analysiert.

1994 begann damit in Bayern eine Phase der systematischen Fachevaluationen an Universitäten. Hauptaufgabe war es damals, ein objektivierbares und nachprüfbares, konzises Verfahren zur Evaluation der Fächer zu entwickeln und im Laufe der Zeit zu optimieren, das Vergleiche zwischen den einzelnen Hochschulstandorten ermöglichte. Ab 1994 bis ins Jahr 2004 wurden die Fächer Romanistik, Elektrotechnik und Chemie, später auch Biologie, Physik, Philosophie, Pädagogik, die Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Slavistik und Indogermanistik, Geographie und schließlich die Fächer „Alte Welt", „Nahöstliche und europäische Kulturen" sowie „Fernöstliche und afrikanische Kulturen" evaluiert.

Die Hochschulentwicklungsplanung aus dem Jahre 2001 verstand sich als fortlaufender Prozess, der sich nicht auf die statische Fixierung vermeintlicher Endergebnisse beschränkte. Auch wenn seitdem keine förmliche Fortschreibung dieser Fassung erfolgte, kann man nicht von einem „Stillstand der Hochschulplanung" in Bayern seit 2001 sprechen. Im Gegenteil: Gerade der Verzicht auf eine förmliche Zusammenfassung einer bayernweiten Hochschulentwicklungsplanung ermöglicht es dem Land wie seinen Hochschulen, neue (Planungs-)Wege zu beschreiten und zeitgerechte Entwicklungen anzustoßen.

Eine Zäsur in der bayerischen Hochschulentwicklungsplanung bildete das Jahr 2004. Im Juli 2004 legten die bayerischen Universitäten ein hochschulübergreifendes Optimierungskonzept zur künftigen Fächerstruktur vor. Die Fachhochschulen folgten kurz darauf mit einem entsprechenden Vorschlag. Mit der Beurteilung beider Konzepte beauftragte das Wissenschaftsministerium eine internationale Expertenkommission unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Mittelstraß, die ihre Empfehlungen zur Neugestaltung des bayerischen Hochschul- und Wissenschaftssystems im März 2005 unter dem Titel „Wissenschaftsland Bayern 2020" veröffentlichte. Fächerevaluierungen wurden abgelöst von einer Bewertung der Strukturen der bayerischen Hochschullandschaft. Vorschläge zur Neugestaltung der Hochschullandschaft Bayerns orientierten sich an internationalen Exzellenzkriterien.

Die Kommission empfahl eine Vorgehensweise, die neben einer deutlichen Profilschärfung der Hochschulen auch die hochschulübergreifende Abstimmung eines breiten, vielfältigen und regional ausgewogenen Fächerspektrums in Bayern vorsah. Dazu sollten auf der einen Seite Redundanzen abgebaut, auf der anderen Seite eventuelle Lücken im Fächerspektrum geschlossen werden, was auch durch engere Kooperationen zwischen den Hochschulen in der Lehre und in der Abstimmung des Lehrangebots – u.a. im Hinblick auf mögliche Standortkonzentrationen – realisiert werden soll.

Zudem wurden die Auswirkungen des Bologna-Prozesses auf die künftige Ausgestaltung der Studiengänge mit Blick auf die Schnittstellen zwischen Universitäten und Fachhochschulen in die Überlegungen einbezogen. Durch eine verstärkte Zusammenarbeit von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen soll ein integriertes Hochschul- und Wissenschaftssystem entstehen.

Die Erkenntnisse der Mittelstraß-Kommission bildeten die Basis für eine umfassende Hochschulreform im Jahr 2006, die die Eigenverantwortlichkeit und Entscheidungsfähigkeit der Hochschulen stärkte und ihnen die Kompetenzen für ihr operatives Geschäft im vollen Umfang übertrug. Gleichzeitig wurde die Verantwortung des Landtags und der Staatsregierung für die bayernweite Abstimmung und Planung betont. Damit war nicht mehr der einzelne Standort ausschlaggebendes Beurteilungskriterium für das Fächerangebot der jeweiligen Hochschule, sondern der Wissenschaftsraum Bayern als Ganzes.
Einen wichtigen Schritt zur Umsetzung des umfassenden Optimierungskonzeptes bildete das zwischen der bayerischen Staatsregierung und den Hochschulen abgeschlossene sogenannte „Innovationsbündnis 2008". Im Rahmen dieses Schrittes wurden nicht nur 600 Stellen aus den Hochschulen in einen Innovationsfonds umgeschichtet, sondern auch zusätzliche Mittel und Stellen seitens des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst bereitgestellt.
Zudem erhielten die Hochschulen erstmals finanzielle Planungssicherheit über den Zeitraum des Doppelhaushalts hinaus, indem festgelegt wurde, dass der Hochschuletat 2004 bis 2008 nicht unterschritten werden darf. Außerdem wurde vereinbart, die Einnahmen aus den eingeführten Studienbeiträgen zu 100% den Hochschulen zu belassen, um dort die Studienbedingungen zu verbessern, sowie die Ausgabereste am Ende des Haushaltsjahres für die Dauer des Bündnisses auf das jeweils nächste Jahr zu übertragen.
An die Stelle einer staatlichen Detailsteuerung der Hochschulen durch das Ministerium traten nun bilaterale Zielvereinbarungen, in denen die vereinbarten Leistungen auf beiden Seiten konkretisiert werden. Sie befassten sich insbesondere mit der weiteren Profilbildung und der strukturellen Fortentwicklung der einzelnen Hochschulen, also mit qualitativen und allgemeinen hochschulpolitischen Zielen, wie z.B. der Stärkung des individuellen Profils, qualitätsverbessernden Maßnahmen und der Entwicklung von Verfahren zur Qualitätssicherung, aber auch der Professionalisierung von Organisations- und Verwaltungsstrukturen. So konnte z.B. in diesem Rahmen ein leistungsfähiges Rechnungswesen mit Kosten-Leistungs-Rechnung eingeführt und effiziente Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen verankert werden.
Weitere Aspekte der Zielvereinbarungen betrafen die Bereiche Internationalisierung, Optimierung der Nachwuchsförderung, Aufbau der akademischen Weiterbildung, Verbesserung der familienfreundlichen Gestaltung und Förderung des Gleichstellungsauftrags.
Aufgrund der positiven Erfahrungen wurden im Jahr 2008 das Innovationsbündnis und darauf aufbauend die Zielvereinbarungen mit den einzelnen Hochschulen mit einer Laufzeit bis zum Jahr 2013 fortgeschrieben. Im Kern erweitert das Innovationsbündnis 2013 die finanzielle Planungssicherheit für Bayerns Hochschulen bis zum Jahr 2013 und enthält – neu – ein milliardenschweres Ausbauprogramm zur Bewältigung des doppelten Abiturjahrgangs 2011.

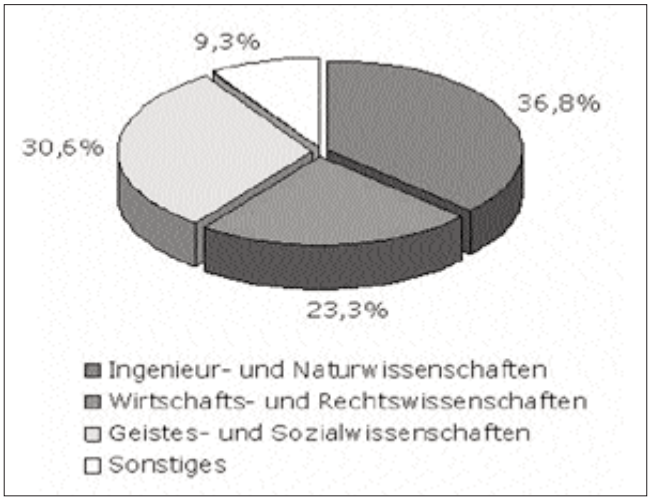
3. Der doppelte Abiturjahrgang 2011 und seine Bewältigung

Die in vielen Ländern neben der demografischen Entwicklung vor allem durch die Umstellung auf das achtjährige Gymnasium in den nächsten Jahren zu erwartenden hohen Studienanfängerzahlen stellen eine der größten hochschulpolitischen Herausforderungen dieser Tage dar. Es wird deutlich, dass noch einmal ein kapazitärer Ausbau der Hochschulen erforderlich sein wird. Bundesweit wird mit dem am 14. Juli 2007 vereinbarten Hochschulpakt, dessen erste Phase 2010 mit etwa doppelt so vielen Studienanfängern in den Jahren 2007 bis 2010 als vorausberechnet abgeschlossen wurde, eine Antwort auf diese kapazitäre Herausforderung gegeben. Aufgrund der frühen Entscheidung für das achtjährige Gymnasium ist in Bayern allerdings schon vor dem Abschluss des Hochschulpakts ein eigenes Ausbauprogramm entwickelt worden, um den steigenden Studienanfängerzahlen und insbesondere dem doppelten Abiturjahrgang 2011 Rechnung zu tragen.
Die Eckpunkte dieser bayerischen Ausbauplanung wurden in einer sehr engen Abstimmung gemeinsam mit den Hochschulen erarbeitet, die insbesondere durch die Einrichtung eines Lenkungsausschusses „Steigende Studierendenzahlen" gewährleistet wird. Ebenso ist das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung eingebunden. Am 23.11.2006 legte der Lenkungsausschuss einen Bericht zu den erwarteten Studierendenzahlen, den verfügbaren Kapazitäten und den erforderlichen Maßnahmen vor.[1]
Ausgehend von den grundsätzlichen Festlegungen, keine neuen Hochschulstandorte zu errichten, auf eine Erweiterung der Kunsthochschulen grundsätzlich zu verzichten und vorrangig grundständige Studienangebote auszubauen, verabschiedete das bayerische Kabinett am 12. Juni 2007 die Eckpunkte der Ausbauplanung, die auch in der Koalitionsvereinbarung für die Jahre 2008 bis 2013 fixiert sind. Diese umfassen die Schaffung von 38.000 zusätzlichen Studienplätzen bis 2011 sowie 3.000 zusätzlichen Stellen, jährlich rund 225 Mio. Euro im Endausbau, in den Jahren 2008 bis 2013 insgesamt rund 1 Milliarde Euro. Bei Finanzierbarkeit sollen nach 2012 für die danach weiter steigenden Studierendenzahlen 10.000 zusätzliche Studienplätze mit 800 Stellen geschaffen werden. Die bewusste Beschränkung auf Schwerpunktsetzungen im MINT-Bereich und auf den gleichmäßigen Ausbau von Fachhochschulen und Universitäten nach der „40-40-20-Formel" (Verteilung der zusätzlichen Studienplätze zu 40% an die Universitäten, zu 40% an die Fachhochschulen, Reservierung von 20%

[1] Auf die Aussetzung der Wehrpflicht im Jahr 2011 musste die Hochschulplanung sehr kurzfristig reagieren. Für die sich aus dieser Aussetzung ergebenden zusätzlichen Studienanfänger wurde in Bayern ein Sofortprogramm aufgelegt; auch haben Bund und Länder eine entsprechende Erweiterung des Hochschulpakts vereinbart. Im Jahr des doppelten Abiturjahrgangs 2011 liegt die Zahl der Studienanfänger in Bayern bei 85.867 (nach 50.518 im Jahr 2005, dem Ausgangsjahr der Ausbauplanung). Die am 24.01.2012 veröffentlichte Vorausberechnung der Studienanfängerzahlen 2012-2025 der KMK geht davon aus, dass die Studienanfängerzahlen in Bayern bis 2020 nicht unter 70.000 sinken.

für eine bedarfsgerechte und flexible Nachsteuerung in den Jahren 2011 und 2012, mit der auf die konkrete Nachfrage nach Hochschulen und Studienfächern reagiert wird) lässt den Hochschulen einen größtmöglichen Freiraum zur flexiblen Umsetzung des Ausbauprogramms[2]:

Abbildung 1: Aktuelle Verteilung der Studierenden auf die Studienfelder



Verteilung der Ausbaumittel

Die Verteilung der zusätzlichen Studienplätze erfolgt bedarfsorientiert (arbeitsmarktrelevante und innovative Bereiche):

- Ingenieur- und Naturwissenschaften 54 %
- Wirtschafts- und Rechtswissenschaften 23 %
- Geistes- und Sozialwissenschaften 23 %

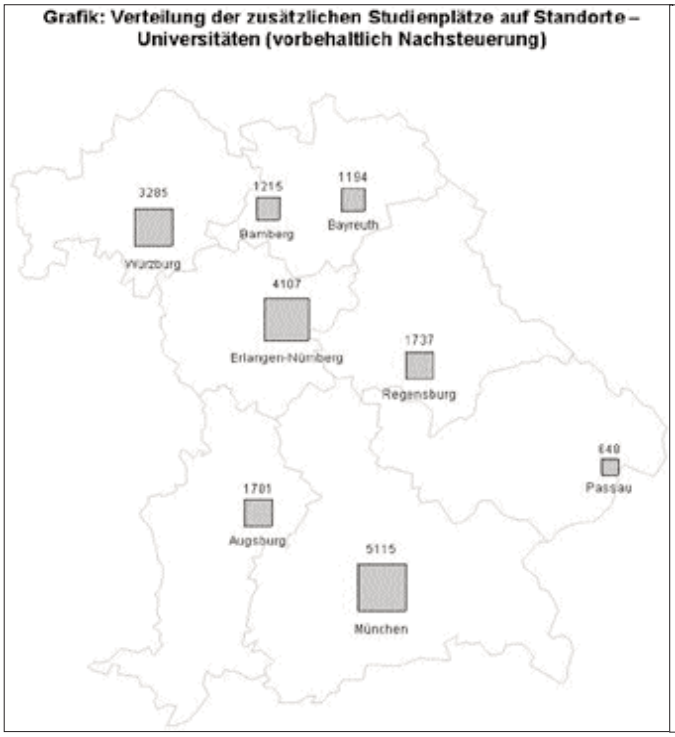
Nachdem feststand, welche zusätzlichen Studienplätze an welchen Standorten entstehen sollen, konnten die räumlichen Konsequenzen des kapazitären Ausbaus angegangen werden. Da die Raumsituation und Auslastung von Hochschule zu Hochschule stark variiert, wurde der Flächenbedarf nicht nach einem festen Richtwert, sondern individuell und standortbezogen ermittelt. Am 15. Juli 2008 beschloss das bayerische Kabinett Maßnahmen für zusätzliche Flächen im Gesamtumfang von rund 130.000 m², um die für das Ausbauprogramm erforderlichen Räumlichkeiten zu schaffen. 45% dieses Flächenbedarfs werden durch Anmietungen gedeckt, wofür 15,2 Mio. Euro jährlich bereitstehen. Die Gesamtaufwendungen für die derzeit laufenden und die geplanten Baumaßnahmen zur Deckung des übrigen Flächenbedarfs belaufen sich auf über 540 Mio. Euro.
Umgesetzt wird die Ausbauplanung mit am 12.12.2008 unterzeichneten (quantitativen) Sonderzielvereinbarungen. In diesen ist im Einzelnen festgelegt,

- welche Hochschule
- wann
- welche Ressourcen
- für welche Gegenleistung erhält.

Bei den vor Ort zu treffenden Maßnahmen zur Zielerreichung wurde den Hochschulen größtmögliche Flexibilität eingeräumt. Sie können nach eigenem Ermessen im Rahmen der Zweckbindung über die Verwendung der Mittel entscheiden und die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen treffen.

[2] Die Abbildungen zeigen die Verteilung der zusätzlichen Studienplätze auf die einzelnen Studienfelder sowie auf die einzelnen Hochschulstandorte.

Abbildung 2: Verteilung der zusätzlichen Studienplätze (vorbehaltlich Nachsteuerung)



4. Ausblick: Neue Herausforderung auch für die Hochschulplanung: Der demografische Wandel

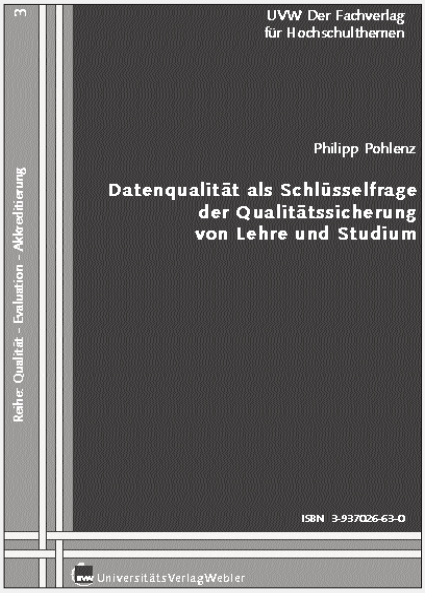
Hochschulplanung darf neben der Bewältigung von kurz- und mittelfristig absehbaren Herausforderungen, wie aktuell der Herausforderung des doppelten Abiturjahrgangs, den Blick auf sich abzeichnende längerfristige Entwicklungen nicht verlieren. Ein die langfristige Hochschulplanung maßgeblich bestimmender Faktor ist hier der demografische Wandel. Die hinreichend bekannte Tatsache, dass die Bevölkerungszahlen in Deutschland rückläufig sind, die Bevölkerung gleichzeitig immer älter wird, hat weitreichende Auswirkungen auf die Gesellschaft, wie auf die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt und ebenso auf die Hochschullandschaft. Es scheint sich abzuzeichnen, dass der Bedarf an akademisch qualifizierten Fachkräften steigen, die Zahl der Studierenden aber voraussichtlich nach 2020 leicht sinken wird. Dabei kann es allerdings regional wie fachspezifisch zu stark unterschiedlichen Entwicklungen kommen.

Zukünftig werden sich vor diesem Hintergrund in vielerlei Hinsicht zusätzliche Herausforderungen für die Hochschulen ergeben. Diese reichen etwa von der nachfragegerechten Weiterentwicklung des Fächerangebots, über die verstärkte Gewinnung von Studierenden mit Migrationshintergrund und aus bildungsfernen Schichten bis hin zur Öffnung der Hochschulen für lebenslanges Lernen. Insbesondere die im ländlichen Raum gelegenen und mit dem demografischen Wandel voraussichtlich früher und in stärkerem Maße konfrontierten Hochschulen sind aufgerufen, diese neuen Herausforderungen als Chance zur weiteren Profilschärfung zu begreifen und damit auch einen strukturpolitischen Beitrag zu leisten. Gerade Hochschulen sind in gewissem Maße in der Lage, sich von den Einflüssen der Geburtenentwicklung abzukoppeln, z.B. indem sie sich mit einem attraktiven Studienangebot überregional und international aufstellen oder sich von der Fokussierung auf eine bestimmte Altersgruppe lösen und sich stärker als eine Institution lebenslangen Lernens begreifen. Zudem beschäftigt der demografische Wandel die Hochschulen nicht nur als Studienanbieter, sondern auch als forschende Einrichtungen. Markante Beispiele sind Forschungen unter dem Aspekt Mensch-Maschine-Bezug, etwa zum seniorengerechten Design, Forschungen zu vorbeugenden Maßnahmen gegen eine dysfunktionale Bevölkerungswanderung oder Grundlagenforschung zur Anwendung von Wissen im medizinischen Bereich und zur Konzeption innovativer Technologien.

Die Herausforderungen des demografischen Wandels sind mit einer monokausal denkenden Planung nicht zu bewältigen. Mitzudenken sind vielmehr die vielfältigen und sich gegenseitig beeinflussenden Wechselbeziehungen zwischen dem Bildungsverhalten potentiell Studierender, den Hochschulen und ihrer Angebotsstruktur, der Nachfrage des Arbeitsmarkts und den politischen Rahmenbedingungen. Dies alles macht den oft so „trocken" wirkenden Bereich der Hochschulplanung zu einem spannenden Thema.

■ **Matthias Becker,** MR, Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, E-Mail: Matthias.Becker@stmwfk.bayern.de

Philipp Pohlenz:
Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium



Hochschulen wandeln sich zunehmend zu Dienstleistungsunternehmen, die sich durch den Nachweis von Qualität und Exzellenz gegen ihre Wettbewerber durchsetzen müssen.

Zum Vergleich ihrer Leistungen werden verschiedene Evaluationsverfahren herangezogen. Diese stehen jedoch vielfach in der Kritik, bezüglich ihrer Eignung, Leistungen der Hochschulen adäquat abzubilden.

Verfahren der Evaluation von Lehre und Studium wird vorgeworfen, dass ihre Ergebnisse bspw. durch die Fehlinterpretation hochschulstatistischer Daten und durch die subjektive Färbung studentischer Qualitätsurteile verzerrt sind.

Im Zentrum des vorliegenden Bandes steht daher die Untersuchung von potenziellen Bedrohungen der Aussagefähigkeit von Evaluationsdaten als Steuerungsinstrument für das Management von Hochschulen.

ISBN 3-937026-63-0, Bielefeld 2009,
170 Seiten, 22.80 Euro

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

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Thomas Behrens

Hochschulplanung aus Sicht eines Landesministeriums (hier: Mecklenburg-Vorpommern) - Instrumente und Strategien

Thomas Behrens

Hochschulplanung aus der Perspektive eines Bundeslandes stellt sich unter dem Zeichen und in Zeiten der Hochschulautonomie verändert dar. Zwischen staatlichem Handeln und der Autonomie der Hochschule besteht unverkennbar ein Spannungsverhältnis. Sie, die Hochschulplanung, ist die Bestandsaufnahme und Beschreibung von Zielperspektiven als Ergebnis der Anwendung von Planungstechniken und Planungswissen. Sie dient der Schaffung von Strukturen, die Entwicklungsdynamik über einen längeren Zeitraum herstellen und sichern soll.

1. Planungsinstrumentarien

Die Planungsinstrumentarien des Landeshochschulgesetzes MV sind
- Hochschulentwicklungspläne,
- Eckwerte der Hochschulentwicklung und
- Zielvereinbarungen.

2. Planungsgrundlagen in Mecklenburg-Vorpommern

Die Wissenschaftspolitik des Landes und damit die Hochschulplanung aus Sicht des Landes ist Teil der Landesentwicklungsstrategie und zugleich in hohem Maße in nationale und europäische Entwicklungen eingebunden. Sie kann nur unter steter Berücksichtigung beider, sich ergänzender Perspektiven angemessen formuliert werden. Die Ziele der Landesentwicklung wurden zuletzt im Landesraumentwicklungsprogramm 2005 festgelegt. Die Entwicklung des Landes zu einer weltoffenen europäischen Region im Ostseeraum, die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Mecklenburg-Vorpommern, der Ausbau des Bildungs-, Kultur-, Wissenschafts- und Forschungs- sowie Technologiestandortes wie auch die Nutzung und Vermarktung dieser Potenziale sind nur einige der dort festgelegten wissenschaftsrelevanten Entwicklungslinien.
Weitere wichtige Quelle der Landessicht ist das Regierungsprogramm, das in der Koalitionsvereinbarung Ausdruck gefunden hat.
In diesem Zusammenhang gilt – nicht nur für MV –, dass die Rahmenbedingungen für die Tätigkeit der staatlichen Hochschulen vor tiefgreifenden Veränderungen stehen: Die Wettbewerbsfähigkeit im europäischen Hochschulraum zwingt zur Profilierung und Konzentration. Deshalb ist eine strukturelle Neuausrichtung der Hochschulen notwendig, um die Qualitätsentwicklung sicherzustellen.
Nach den Feststellungen des Landtages im Jahre 2005 – unabhängig von der aktuellen Entwicklung – wird die Studierendennachfrage im nächsten Jahrzehnt bis zur Hälfte des gegenwärtigen Wertes schrumpfen. Zudem steht das Land vor der Notwendigkeit der Haushaltskonsolidierung. Demzufolge ist die Struktur des Hochschulangebotes so auszurichten, dass auch bei geringer werdenden Studierendenkohorten und mit geringerem Stellenbestand ein qualitativ hochwertiges Angebot in Lehre und Forschung bereitgestellt werden kann. Weitere Planungsmaßgabe war in diesem Zusammenhang eine Konzentration des Angebotes, um die wissenschaftlichen Einheiten konkurrenzfähig, d.h. oberhalb kritischer Größen, auszugestalten. Auf diese Weise sollte eine Umstrukturierung der Hochschullandschaft erfolgen, die dem Anspruch gerecht wird, die Hochschulen national und international noch konkurrenzfähiger zu machen und zwar durch Schwerpunktsetzung und Profilbildung.

3. Hochschulrechtliche Bedingungen

3.1 Ausgangslage

Die Grundlagen für die Hochschulplanung sind in § 15 LHG MV geregelt, das dreistufige Verfahren wurde bereits skizziert. Jede Hochschule hat einen Hochschulentwicklungsplan mit einer Laufzeit von 5 Jahren aufzustellen, in dem die Grundsätze der Entwicklung niedergelegt sind; diesen legt die Hochschule 12 Monate vor Ablauf der Planungsperiode im Bildungsministerium vor.
Auf der Grundlage der Hochschulentwicklungspläne erarbeitet das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur in Abstimmung mit den Hochschulen die Eckwerte der Hochschulentwicklung des Landes und legt sie nach Beschlussfassung der Landesregierung dem Landtag zur Zustimmung vor. Die Eckwerte der Hochschulentwicklung des Landes haben ebenfalls eine 5-jährige Laufzeit und legen im Einzelnen folgendes fest:
- den Zeitraum der Planungsperiode,
- die Schwerpunkte, die im Interesse eines landesweit ausgewogenen Grundangebotes in Forschung und Lehre vorbehalten sind,
- das flächenbezogene Ausbauziel nach Hochschulen sowie
- die Schwerpunkte des Hochschulbaus,

- das Volumen des für alle Hochschulen in Aussicht genommenen Gesamtbudgets.

Die Hochschulen schließen nach Zustimmung des Landtages zu den Eckwerten unter deren Berücksichtigung mit dem Ministerium Zielvereinbarungen ab, die ebenfalls eine Laufzeit von 5 Jahren haben. Gegenstand der Zielvereinbarungen sind zunächst die jeweiligen Entwicklungs- und Leistungsziele der Hochschulen. Darüber hinaus enthalten sie Regelungen

- zu Qualitätsentwicklung in Lehre und Forschung,
- zur Eröffnung und Schließung von Studiengängen,
- zu Forschungsschwerpunkten und
- zum Budget der Hochschule – einschließlich eines Anteils für die Erreichung der Entwicklungsziele sowie eines Anteils für die formelgebundene Mittelvergabe.

Bei Aufhebung von Studiengängen sind Regelungen zu treffen, die die Beendigung des Studiums für die in den aufzuhebenden Studiengängen immatrikulierten Studierenden an einer Hochschule gleicher Art in Mecklenburg-Vorpommern gewährleisten, sofern im Einzelfall das Lehrangebot zur Fortführung des Studiums an der bisherigen Hochschule nicht mehr aufrecht erhalten werden kann.
Die Erfahrung hat gezeigt, dass solche Vereinbarungen, die nicht nur die Studierenden, sondern auch das Personal der Hochschulen betreffen, nur unter großen Schwierigkeiten zustande kommen und in der Praxis kaum durchsetzbar sind, da sich die Rahmenbedingungen an den Hochschulen relativ schnell ändern.
Die Erfahrungen im Land MV mit Zielvereinbarungen sind (noch) nicht besonders ausgeprägt; der erste Durchlauf ging von 2006 bis 2010, zurzeit wird die zweite Runde vorbereitet.
Die Zielvereinbarungen bedürfen der Zustimmung des Landtages und laufen am 31. Dezember des letzten Jahres der jeweiligen Planungsperiode der Eckwerte aus.

3.2 Gesetz zur Änderung des LHG

Im Zusammenhang mit den Anstrengungen der Haushaltskonsolidierung und dem damit einhergehenden Abzug von insgesamt 600 Stellen im Zeitraum von 2005 bis 2017 (ca. 17% des gesamten Stellenbestandes im Hochschulbereich) erkannte der Gesetzgeber die Notwendigkeit zur Änderung des § 15 des LHG. Das zweite Gesetz zur Änderung des Landeshochschulgesetzes vom 2. Februar 2006 sah Veränderungen im Planungsinstrumentarium für die Hochschulen vor. Bis dahin gab es keine Möglichkeit der zwingenden Umsetzung des staatlichen Willens.
Der Gesetzgeber sah mit den alten Regelungen des § 15 LHG keine gesetzlichen Möglichkeiten für das Ministerium, eine Umstrukturierung der Hochschullandschaft durchzusetzen, das Lehrangebot zu konzentrieren und die Struktur des Hochschulangebotes so auszurichten, dass auch bei geringer werdenden Studierendenkohorten mit einem geringeren Stellenbestand ein qualitativ möglichst hochwertiges Angebot bereitgestellt werden konnte. So wurde ein neuer § 15 Abs. 4 mit folgendem Wortlaut eingefügt:

(4) Wenn und soweit eine Zielvereinbarung in der Frist gemäß Abs. 3 nicht zustande kommt, kann das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur zur Gewährleistung der Umsetzung der Eckwerte der Hochschulentwicklung Zielvorgaben erlassen. Zielvorgaben treten an die Stelle von Zielvereinbarungen und bedürfen der Zustimmung des Landtages.

Darüber hinaus sah der bisherige § 15 LHG ein enges zeitliches Korsett vor, sodass der Gesetzgeber sich bemüßigt sah, dieses in einem neuen § 15 Abs. 6 wie folgt zu flexibilisieren:
(6) Die Landesregierung kann beim Landtag wegen unvorhergesehener Entwicklungen Abweichungen von den Festlegungen und Fristen nach Abs. 2 und 3 beantragen.

Zusätzlich wurde ein neues Instrumentarium eingefügt: die Zusammenlegung von Fachbereichen gemäß § 92 a LHG. Das Schlagwort „Dubletten im Land sollten vermieden werden" machte die Runde. Diese Vorschrift ermöglicht zur gemeinsamen Wahrnehmung von Lehr- und Forschungsaufgaben die Bildung gemeinsamer Fachbereiche. Die Hochschulen regeln dabei vertraglich das Zusammenwirken der beteiligten Hochschulen sowie deren Zuständigkeiten in Bezug auf den gemeinsamen Fachbereich, die Organisation, die Organe und deren Zuständigkeiten.
Nachdem für den Zeitraum von 2006 - 2010 die rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen worden waren, wurden auch in kurzer Zeit entsprechende Zielvereinbarungen mit 5 der 6 Hochschulen abgeschlossen, in einem Fall wurde von der neu geschaffenen Möglichkeit einer Zielvorgabe Gebrauch gemacht. Ein hiergegen angestrengtes Gerichtsverfahren – das sei nur am Rande bemerkt – wurde durch eine Mediation beigelegt.

3.3 Aktuelle Änderung des LHG

Gegenwärtig befindet sich das 4. Gesetz zur Änderung des Landeshochschulgesetzes auf der legislatorischen Zielgeraden. In der parlamentarischen Diskussion über den Regierungsentwurf wurde das hochschulplanerische Verfahren geändert. Die Erfahrungen aus dem gerade laufenden Prozess verlangten eine Streckung des hochschulplanerischen Verfahrens von 12 auf 18 Monate. Es hatte sich gezeigt, dass die Verhandlungen zu den Eckwerten der Planungsperiode 2011 – 2015 die gemäß § 15 Abs. 2 vorgesehene Frist von 6 Monaten für Erarbeitung, Abstimmung mit den Hochschulen und Beschlussfassung der Landesregierung nicht ausreicht.
Auch das in der derzeitigen Gesetzesfassung angelegte Zeitfenster von 3 Monaten für die Verhandlung der Zielvereinbarungen mit den Hochschulen muss als zu kurz angesehen werden. Mit der Gesetzesänderung soll für die Landesplanung der Hochschulentwicklung einer Verlängerung des Zeitraums von 6 auf 9 Monate erfolgen. Das Zeitfenster für die Verhandlungen der Zielvereinbarungen wird von 3 auf 6 Monate vergrößert. Für die Hochschulen hat das die praktische Bedeutung, dass die Vorlagefrist der Hochschulentwicklungspläne von jetzt 12 Monate auf dann 18 Monate vor Ende der Planungsperiode vorverlegt wird.

4. Hochschulfinanzrahmen

Hochschulplanung geht nicht ohne Geld; die Hochschulen benötigen Planungssicherheit in Bezug auf ihre Finanzen. Die Hochschulen des Landes MV konnten das erfreuliche Ergebnis konstatieren, dass die Zuschüsse des Landes Mecklenburg-Vorpommern für seine Hochschulen vergleichsweise überproportional erhöht wurden.
Für die Hochschulplanung in MV ist die Einrichtung des sog. Hochschulkorridors von besonderer Bedeutung: Dabei wurde der Landeszuschuss insgesamt zunächst 2001 um 1%, ab 2002 um jährlich 1,5 Prozentpunkte erhöht. Im Jahre 2010 wurde der Hochschulkorridor wegen der Besoldungs- und Tarifsteigerungen, insbesondere der Ost-West-Anpassung, einmalig um 7,6 Prozentpunkte erhöht. 2011 steigt dieser Hochschulkorridor um 1,0% und ab 2012 wieder um 1,5% an; diese Steigerung bleibt auch in den nachfolgenden Jahren erhalten. Für die Hochschulmedizin gelten etwas andere Zahlen, das Prinzip des Hochschulkorridors ist jedoch gleich.
Dies ist angesichts der aktuellen Diskussion über Einsparungen in den Hochschulbudgets in anderen Ländern bemerkenswert. Der Hochschulkorridor soll den Hochschulen Planungssicherheit über ihr Budget bieten.
Ähnliches gilt für die Rücklagenbildung. Die Aufhebung des Verbotes der Übertragbarkeit von einem Haushaltsjahr auf das nächste galt und gilt als große Errungenschaft der Haushaltsflexibilisierung. Auch in MV gab es in der Vergangenheit Befürchtungen, die nicht unbeachtliche Rücklagenbildung, insbesondere bei den Universitäten, könnte durch das Finanzministerium kassiert werden. In MV werden am Jahresende nicht abgeflossene Zuschussmittel des Landes einer Rücklage zugeführt und stehen den Hochschulen für ihre Aufgabenerfüllung unter Beachtung der Bewirtschaftungsgrundsätze uneingeschränkt und unbefristet zur Verfügung. Eine Rückforderung dieser Rücklagen ist nicht vorgesehen.
Den Universitäten fällt aufgrund u.a. der Höhe des Budgets, der unterschiedlichen Personalstruktur die Bildung von Rücklagen deutlich leichter als den Fachhochschulen. Die Universitäten können deutlich leichter Rücklagen bilden, was auch zu der Überlegung führte, eine Umverteilung der Zuschüsse zwischen Universitäten und Fachhochschulen durchzuführen. So wurde im Haushaltsentwurf 2010/2011 der relativ hohe Aufwuchs des Hochschulkorridors genutzt, um in gewissem Umfang die kleineren Hochschulen zu begünstigen. (in Zahlen: den 3 kleinen Hochschulen wurden insgesamt 1,2 Mio. € zulasten der drei größeren mehr gegeben).
Für die Hochschulplanung ist das sog. Landespersonalkonzept 2004 von herausragender Bedeutung. Wie bereits ausgeführt, müssen die Hochschulen seit 2005 bis 2010 300 und bis 2017 nochmals 300 Stellen abbauen, die hierdurch eingesparten Personalausgaben wurden bisher im Hochschulkorridor belassen, um den Grad der Ausfinanzierung der Personalstellen zu erhöhen. Damit ist es seit 2010 nun auch vorbei. Den Hochschulen werden für den weiteren Abbau für jede Stelle auch (pauschaliert) Mittel i.H.v. 60 T€ einbehalten. Während sich das Personalkonzept 2004 auf alle Bereiche der Landesregierung bezog, bleibt der Hochschulbereich von der Fortsetzung der Stelleneinsparungen, dem Personalkonzept 2010, verschont. Ein weiterer Stellenabbau, auch nach 2020, ist nicht vorgesehen.

5. „Exkurs Universitätsmedizin"

Die hochschulpolitischen Absichten lassen sich besonders gut an der Planung der Hochschulmedizin in Mecklenburg-Vorpommern verdeutlichen. Die Medizinischen Fakultäten in Greifswald und Rostock gehören zu den Gründungsfakultäten ihrer Universität und schienen schon aufgrund ihrer jeweils mehr als 550-jährigen Geschichte unanfällig für Einschnitte. Aufgrund der demografischen Entwicklung und der dem Land Mecklenburg-Vorpommern zur Verfügung stehenden Finanzmittel wurde bereits 1994 daran gedacht, zwischen beiden Fakultäten abgestimmte komplementäre Strukturen zu schaffen und damit die Weiterentwicklung und Finanzierung beider Standorte zu sichern. Nach der Wende waren die Universitätskliniken baulich in einem maroden Zustand.
Im Jahre 2004 wurde angesichts der noch benötigten Investitionsmittel in Rostock und Greifswald von mehr als 320 Mio. € die Notwendigkeit der Einrichtung einer Strukturkommission gesehen, deren Aufgabe es sein sollte, Modelle zur Hochschulmedizin in Mecklenburg-Vorpommern zu entwerfen und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie unter abnehmenden Mittelzuflüssen durch die öffentliche Hand eine funktionsfähige qualitätsgerechte und kompetitive Hochschulmedizin unter Berücksichtigung der Krankenversorgung im jeweils regionalen Umfeld realisiert werden kann. Dazu legte im Jahre 2005 die Strukturkommission Vorschläge vor. Diese sah eine Beibehaltung der beiden Medizinischen Fakultäten vor. Nur in Randgebieten sollten Schließungen vorgenommen werden. In dem Gutachten hält es die Kommission für erforderlich, dass die Empfehlungen Gegenstand der Hochschulentwicklungspläne gemäß § 15 LHG MV werden.
Die Entwicklungspläne für die beiden Fakultäten müssen im Einzelnen die fachlichen und personellen Maßnahmen beschreiben, damit sie als Fahrplan für die Umsetzung der Einsparmaßnahmen dienen können. Mit der Erstellung der Entwicklungspläne soll eine Finanzplanung verbunden sein, die den Beteiligten Planungssicherheit gibt. Zur Umsetzung der Hochschulentwicklungspläne empfiehlt die Kommission den Abschluss von Zielvereinbarungen. Ausgangspunkt für die Empfehlungen der Strukturkommission war die Feststellung, dass im nationalen und internationalen Vergleich an beiden Standorten beeindruckende wissenschaftliche Arbeit geleistet wird. Für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes sind die Einrichtungen der Hochschulmedizin von erheblicher Bedeutung, weil sie wesentlich an der strategischen Entwicklung zum „Gesundheitsland MV" und für die Biomedizin als Schlüsselindustrie beteiligt sind. Zu den weiteren Vorschlägen der Kommission zählt die Schließung der Zahnmedizin in Rostock als Universitätseinrichtung.

6. Aktuelles Zielvereinbarungsverfahren in Mecklenburg-Vorpommern

6.1 Hochschulentwicklungspläne

Zur Illustrierung soll das laufende Verfahren zum Abschluss von Zielvereinbarungen herangezogen werden. Die Zielvereinbarungsperiode endete am 31.12.2010. Das Verfahren war so geplant, dass noch im Dezember 2010 die Zielvereinbarungen unterzeichnet werden konnten. Das parlamentarische Zustimmungsverfahren mit dem zuvor skizzierten § 15 Abs. 6 LHG fand im Januar 2011 statt.

6.2 Eckwerte der Hochschulentwicklung

Die Hochschulen haben bis Anfang Juli 2009 die Hochschulentwicklungspläne mit den entsprechenden Gremienbeschlüssen vorgelegt. Wichtig für das Land Mecklenburg-Vorpommern ist, dass alle Hochschulen in der Verbesserung des Selbstmarketings einen entscheidenden Arbeitsschwerpunkt für die neue Planungsperiode sehen. Dies hängt auch damit zusammen, dass der Hochschulpakt mit Finanzzuweisungen lockt, die nur bei einem erfolgreichen Marketing erreicht werden können. Im Bereich der Internationalisierung wird von allen Hochschulen zunehmend ein Schwerpunkt auf die Zusammenarbeit mit bestimmten Ländern, des Baltischen Raumes und namentlich mit Polen gelegt.

Die Eckwerte sind das Bindeglied zwischen Hochschulentwicklungsplänen und den Zielvereinbarungen. Der Landtag MV hat in seiner Sitzung am 16. September 2010 den Eckwerten der Hochschulentwicklung zugestimmt. Die Eckwerte beschreiben die internationale und nationale Entwicklung der Hochschullandschaft und die damit verbundenen wettbewerblichen Herausforderungen. In den Hochschulentwicklungsplänen findet sich die Position des Landes wieder – was nicht zuletzt in den Aussagen zur Finanzierung zum Ausdruck kommt. Zentrales Ziel der Hochschulen nach dem Wortlaut der Eckwerte ist zunächst die Steigerung der Qualität in Studium und Lehre im Rahmen des Bologna-Prozesses. Gleichrangig hierzu ist die Profilierung der Forschung. Beispiel: Die Einrichtung der „Interdisziplinären Fakultät" der Universität Rostock und die erfolgreiche Einwerbung zweier Forschungsexzellenzbauten an den beiden Universitätsstandorten geben die Richtung der Entwicklung an.

Das zentrale Kapitel der Hochschulentwicklung sind die flächenbezogenen Ausbauziele, die Schwerpunkte des Hochschulbaus sowie das für die Hochschulen insgesamt vorgesehene Budget gemäß den Haushaltsbeschlüssen für den Doppelhaushalt 2010/2011 und der mittelfristigen Finanzplanung. Das Gesamtbudget der Hochschulen, das – wie dargestellt als Korridor angelegt ist – weist stetige Steigerungsraten aus, wobei das Jahr 2015 nicht in die derzeitige Finanzplanungsperiode fällt. Damit ist aus Landessicht für die Hochschulen die maximal mögliche Planungssicherheit gegeben.

6.3 Zielvereinbarungen mit den sechs Hochschulen

Die auf Abteilungsleiterebene erfolgten Gespräche sind abgeschlossen; es folgt nun noch eine politisch geprägte Schlussabstimmung auf Staatssekretärs- bzw. Ministerebene. Mit dem Abschluss der Zielvereinbarungen wird auf der Grundlage der Eckwerte der Hochschulentwicklung die zweite Planungsperiode bis zum 31.12.2015 zwischen Ministerium und den Hochschulen verbindlich gestaltet.

6.3.1 Schwerpunkte aus Landessicht

Die Zielvereinbarungen enthalten Aussagen zu den Themenschwerpunkten

- Sicherung der Qualität in Studium und Lehre,
- Entwicklung der Lehrerbildung in der ersten Phase,
- Profilierung der Forschungsschwerpunkte,
- Gewinnung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses,
- Sicherung der Studienanfängerzahlen, Auslastung der Kapazitäten,
- Verbesserung der Chancengleichheit, Diversity Management,
- Internationalisierung,
- Wissenstransfer und wirtschaftliche Entwicklung der Region.

6.3.2 Schwerpunkte aus Hochschulsicht

Der wesentliche Bestandteil der Zielvereinbarungen aus Hochschulsicht sind die von Seiten des Landes zu erbringenden Leistungen in der Grundfinanzierung, der formelgebundenen Mittelzuweisung, den besonderen Zuweisungen aus dem Sammelansatz und dem Hochschulpakt sowie die in der Referenzperiode vorgesehenen Bauinvestitionen. Erläutert werden müssen die „formelgebundene Mittelzuweisung" und der Sammelansatz:

Ein wesentliches Mittel zur Gestaltung aus Sicht des Landes waren die Mittel aus dem „Sammelansatz"; die Mittel im Umfang von 5 Mio.€ für alle Hochschulen des Landes wurden bisher durch „kleine" Zielvereinbarungen vergeben; für konkrete Projekte wurden bestimmte Mittel für eine konkret vereinbarte Laufzeit zur Verfügung gestellt. Das Land behielt sich dadurch die Förderung besonderer Ziele vor.

Im aktuellen Zielvereinbarungsverfahren wurde eine Umstellung vorgenommen; Projekte werden festgeschrieben und die Hochschulen entscheiden selbst über die pauschal vergebenen Mittel; dadurch begibt sich das Land in gewisser Weise einer Feinsteuerung, die Hochschulen entscheiden autonom, welches von den geförderten Projekten sie unterschiedlich stark ausstatten wollen.

Schließlich sind den Entwürfen der Zielvereinbarungen die Fächerkataloge der jeweiligen Hochschule beigefügt, eine Anlage Lehrerbildung in der ersten Phase und eine Anlage über die Verteilung der Mittel zum Hochschulpakt. Mit den Zielvereinbarungen werden die Beschlüsse des Landtages zur langfristigen strukturellen Entwicklung der Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern und zum Personalkonzept 2004 weiter umgesetzt.

6.4 Lehrerbildung

Wie in anderen Bundesländern auch sollen Umfang, Struktur und Inhalt der Lehrerbildung der ersten Phase stärker am Bedarf des jeweiligen Landes ausgerichtet

werden, ohne dabei die Fächerkohärenz und die Leistungsfähigkeit der davon betroffenen Fächer und Hochschulen in Frage zu stellen. Eine Lehrerbedarfsprognose bis 2030 verlangt langfristig die Bereitstellung von 4.000 Studienplätzen in der Lehrerbildung für allgemeinbildende berufliche Schulen. Danach sollen 2.500 Studierende am Standort Rostock und 1.500 an der Universität Greifswald eingeschrieben sein. Die Universität Rostock kann in der Laufzeit der Zielvereinbarungen ihre bestehenden Studienplätze aufrecht erhalten. Die Universität Greifswald nimmt in der Zielvereinbarungsperiode einen entsprechenden Abbau der Kapazitäten vor. Eine verbindliche Spezifikation der gemäß Lehrerbedarfsplanung in den einzelnen Fächern und Lehrämtern wurde für die Zielvereinbarungsperiode zwischen den Vertragspartnern bis Ende April 2011 vorgenommen. Neu ist die Wiedereinführung des Lehramtes an beruflichen Schulen, für das der Bedarf nunmehr unübersehbar ist. In diese Ausbildung werden die Fachhochschulen intensiv einbezogen.
Dabei soll vereinbart werden, dass die Universität Rostock zukünftig Studienplätze für die Lehrämter an Grundschulen und Regionalschulen und regionalen Schulen an Gymnasien für Sonderpädagogik wie an beruflichen Schulen vorhält, die Universität Greifswald ihr Angebot auf die Lehrämter an regionalen Schulen sowie Gymnasien beschränkt. Der zwischenzeitlich erkannte Mehrbedarf an Lehre, insbesondere für die Abdeckung von Bedarfsspitzen in den Grundschulen soll durch den Aufbau temporärer zusätzlicher Kapazitäten unter Verwendung von Mitteln aus dem Hochschulpakt befriedigt werden. Zusätzlich ist vorgesehen, am Standort Rostock ein Zentrum für Lehrerbildung und Bildungsforschung auf- und auszubauen.

7. Erfahrungen und Ausblick

Wie alle neu eingeführten Instrumente machen auch Zielvereinbarungen einen Entwicklungsprozess durch: ein Rückblick macht deutlich, dass eine Zielvereinbarung zu Beginn eher als ein hierarchisches Steuerungsinstrument verstanden wurde. Die Politik forderte, die von den Hochschulen erwarteten Leistungen möglichst genau zu definieren, um die dafür benötigten Ressourcen bereitzustellen.
Die Forderung von Sanktionen für die Nichteinhaltung von Vereinbarungen seitens der Hochschulen ist dafür ein Indiz; hier liegt ein entscheidendes Problem der Verantwortung für die Zielverfehlung.
Das wettbewerbliche Modell von Zielvereinbarungen sieht eine Verbindung von Zielen und Finanzierung vor, z.B. durch Finanzierung bestimmter zusätzlicher Vorhaben. Die geschieht durch Mittelgewährung nach dem Antragsprinzip ohne Erfolgskontrolle. Die weitere Konstruktion von Zielvereinbarungen beruht auf dem Gedanken der Aushandlung bestimmter Ziele und deren Finanzierung nach dem Prinzip „Verhandlung auf Augenhöhe".
Wichtig ist in jedem Fall die Transparenz zwischen Land und Hochschulen sowie die Vertragstreue. In der Vergangenheit litt dabei das Vertrauen der Hochschulen in die Politik wegen der Nichteinhaltung von Zusagen – insbesondere in finanzieller Hinsicht.
Wichtig scheint ebenfalls zu sein, dass Ziele mit Maßnahmen verwechselt werden. Der wettbewerbliche Gedanke bei Zielvereinbarungen wird sehr häufig dann verfehlt, wenn Grundbudgets der Hochschulen nach einem festen Schlüssel vergeben werden; gerade beim Abschluss von Zielvereinbarungen besteht die Chance, leistungsbezogene Veränderungen bei den Grundbudgets durchzusetzen. Hierbei ist zu konstatieren, dass solche Verhandlungen gescheut werden, um die grundsätzliche Bereitschaft zu Zielvereinbarungen nicht von vornherein zu untergraben.
Die konkreten Erfahrungen in MV haben gezeigt, dass es wenig sinnvoll ist, den Zielvereinbarungsprozess mit kleinteiligen Verfahrensvorschriften zu befrachten; diese wirken eher hinderlich.
Auch der Landesrechnungshof hat sich zum Thema Hochschulplanung und genauer zum Thema Zielvereinbarungen geäußert. Er vermisst namentlich geeignete Grundstrukturen für Zielvereinbarungen sowie die darauf aufbauende Berichterstattung durch die Hochschulen. Ergänzend empfiehlt der LRH eine regelmäßige Berichterstattung gegenüber der Landesregierung. Er hält mess- und überprüfbare Indikatoren zur Erreichung von Leistungs- und Entwicklungszielen für unbedingt erforderlich; eine effektive Erfolgskontrolle liege sowohl im Interesse der Hochschulen und des Ministeriums sowie des Landtages.
Zu guter letzt ein kritischer Rückblick: Ob das im Land Mecklenburg-Vorpommern gewählte Verfahren der Hochschulsteuerung durch Zielvereinbarungen der Weisheit letzter Schluss ist, mag dahinstehen. Angesichts des Aufwandes, der getrieben wird, von den Hochschulentwicklungsplänen bis zum Wirksamwerden der Zielvereinbarungen muss diskutiert werden, ob das gleiche Ergebnis nicht auf einfacherem Wege erreicht werden kann.

■ **Dr. Thomas Behrens,** Ministerialdirigent, Abteilungsleiter für Wissenschaft und Forschung, Hochschulen im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern, ehem. Kanzler der Universität Greifswald, E-Mail: T.Behrens@bm.mv-regierung.de

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:

Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen in Mathematik, Informatik und Ingenieurwissenschaften

ISBN 3-937026-00-2, Bielefeld 2003, 142 Seiten, 18.70 Euro

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

Michael Stückradt

Was bleibt an – staatlicher – Hochschulplanung angesichts in die Freiheit entlassener Hochschulen?*

Michael Stückradt

„Staatliche Hochschulplanung und autonome Hochschule" – das ist kein neues , aber gleichwohl ein äußerst aktuelles Thema.
Nicht neu: Weit über tausend Hinweise erhält man bei Eingabe dieses Wortpaares in gängige Internetsuchmaschinen. Nahezu alle auf diesem Feld Tätigen haben sich dazu geäußert – Ministerien, Hochschulvertreter, Hochschulberater und -dienstleister, aber auch auf Publikationen der deutschen Universitätskanzler wird man aufmerksam gemacht, so auf die Veröffentlichung zur 49. Kanzlertagung 2006 in Mainz „Leiten, Entscheiden, Steuern".
Aber aktuell: Hochschulautonomie haben – in unterschiedlicher Weise und Intensität – nahezu alle Hochschulgesetze gewährt, ohne dass dabei der Staat seine Planungshoheit aufgegeben hätte. Ja es scheint sich sogar schon eine Rücknahme von Autonomie anzudeuten. Hingewiesen sei hier nur auf entsprechende Überlegungen der jetzigen nordrhein-westfälischen Landesregierung, aber auch auf die Novelle zur Rechtsstellung der Universitätsklinika in Baden-Württemberg oder aus dem Bereich der Rechtsprechung auf eine Entscheidung zur Ausgestaltung der Masterzulassung an der Universität Münster.

„Planung versus Autonomie" – im Folgenden soll am Beispiel des nordrhein-westfälischen Hochschulgesetzes (Hochschulfreiheitsgesetz-HFG vom 01.01.2007) dargestellt werden, wie in einem System autonomer Hochschulen Planungsautonomie der Hochschulen und staatliche Planungsnotwendigkeit ihre Rolle finden können.
Vorab – für diejenigen, die mit der Gesetzeslage in NRW nicht so vertraut sind – ein kurzer Hinweis zur Reichweite der Selbständigkeit der Hochschulen nach HFG: Hochschulen sind hier (ausschließlich) Körperschaften des öffentlichen Rechts – die Doppelnatur auch als staatliche Einrichtungen ist entfallen. Sie genießen Personal- und Finanzautonomie. Sie sind Dienstherr beziehungsweise Arbeitgeber ihres Personals, sie besetzen die Professuren selbst ohne Eingriffsmöglichkeiten des Staates. Es gibt keine staatlichen Stellenpläne mehr und die Hochschulfinanzierung geschieht im Rahmen eines Globalhaushaltes. Der Staat führt nicht mehr die Fach-, sondern lediglich die Rechtsaufsicht.
Gleichwohl führt dies nicht zu einem gänzlichen Verzicht auf staatliche Planung oder machte diese entbehrlich. Das ergibt sich schon aus der Gesamtverantwortung des Staates für das Hochschulwesen. Neu definiert werden muss allerdings „der Zusammenhang von hochschulübergreifender Gesamtverantwortung des Staates und autonomer Entwicklung und Profilbildung der einzelnen Hochschule" (vgl. Gesetzesbegründung zu § 6 HFG).
Nach § 6 HFG „[…] entwickelt das Land zur Steuerung des Hochschulwesens strategische Ziele und kommt damit seiner Verantwortung für ein angemessenes Angebot an Hochschulleistungen nach". Dies zeigt die (neue) Verteilung von Verantwortung und Aufgaben zwischen Staat und Hochschule. Der Staat ist verantwortlich für die Steuerung des „Hochschulwesens", also der Hochschulen insgesamt, nicht für die Detailentwicklung der einzelnen Hochschule. Er „entwickelt" dazu strategische Ziele. Er gibt sie nicht gleichwie hoheitlich vor, sondern erarbeitet sie im Diskurs mit den Hochschulen.
Im Laufe des Gesetzgebungsverfahrens wurde dabei die Rolle der Hochschulen nochmals eindeutig gestärkt. So hieß es im Regierungsentwurf noch „legt fest" statt „entwickelt", was dem Land die Möglichkeit zur einseitigen Vorgabe gegeben hätte. Dabei muss es sich um „strategische", das heißt für die Gesamtentwicklung wichtige, über den Tag hinausweisende Ziele handeln. Detailziele oder gar Festlegungen des Weges zur Zielerreichung sind dabei nicht Sache des Staates.
Gemäß § 6 Absatz 1, Satz 2 HFG „[…] werden auf der Grundlage dieser strategischen Ziele die hochschulübergreifenden Aufgabenverteilungen und Schwerpunktsetzungen und die hochschulindividuelle Profilbildung abgestimmt". Auch hier zeigt sich schon in der Wortwahl „abgestimmt" und nicht „vorgegeben" die Stärke der autonomen Hochschule, aber in der Möglichkeit oder gar Notwendigkeit der hochschulübergreifenden Aufgabenverteilung und Schwerpunktsetzung die gesamtverantwortliche Rolle des Staates.
Zur Umsetzung schließt das Land Ziel- und Leistungsvereinbarungen über strategische Entwicklungs- sowie konkrete Leistungsziele mit jeder Hochschule. Ziel- und Leistungsvereinbarungen sollen dabei – so der ausdrückliche Hinweis in der Gesetzesbegründung – einseitige hoheitliche Maßnahmen vollständig ersetzen. Dass die Hochschulen verpflichtet sind, dem Land die zu Planungszwecken notwendigen Daten zu liefern (§ 8 Abs. 1 HFG), ist dabei auch in einem System autonomer Hoch-

* Kurzfassung eines Vortrages beim Verein zur Förderung des Wissenschaftsrechts, Weimar im Dezember 2010.

schulen unabdingbar und letztlich selbstverständlich. Bei der Abgrenzung zwischen strategischen und Einzelzielen kann es in der Praxis durchaus zu Schwierigkeiten kommen. Dem Willen des Gesetzgebers entspräche hier eine Entscheidung zugunsten der Autonomie der Hochschulen.
Klagen, der Staat habe in diesem System zu wenig Einflussmöglichkeiten und könne dies einer Gesamtverantwortung geschuldeten Ziele nicht durchsetzen und damit seine Aufgaben nicht wahrnehmen, halte ich nicht für berechtigt. Zum einen sei hier nur auf das Recht des Landes, falls eine Zielvereinbarung nicht zustande kommt, zur Sicherstellung der Landesverantwortung Zielvorgaben festzulegen (§ 6 Abs. 3 HFG), hingewiesen. Zum anderen sollten die Rationalität der Entscheidungen von Hochschulleitungen und deren Wissen um ihre über die eigene Hochschule hinausgehende Verantwortung nicht unterschätzt werden.

■ **Dr. jur. Michael Stückradt,** Rechtsanwalt, Staatssekretär a. D. (Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie NRW 2005-2010), vorher Kanzler der RWTH Aachen, E-Mail: Michael.Stueckradt@CHE-consult.de

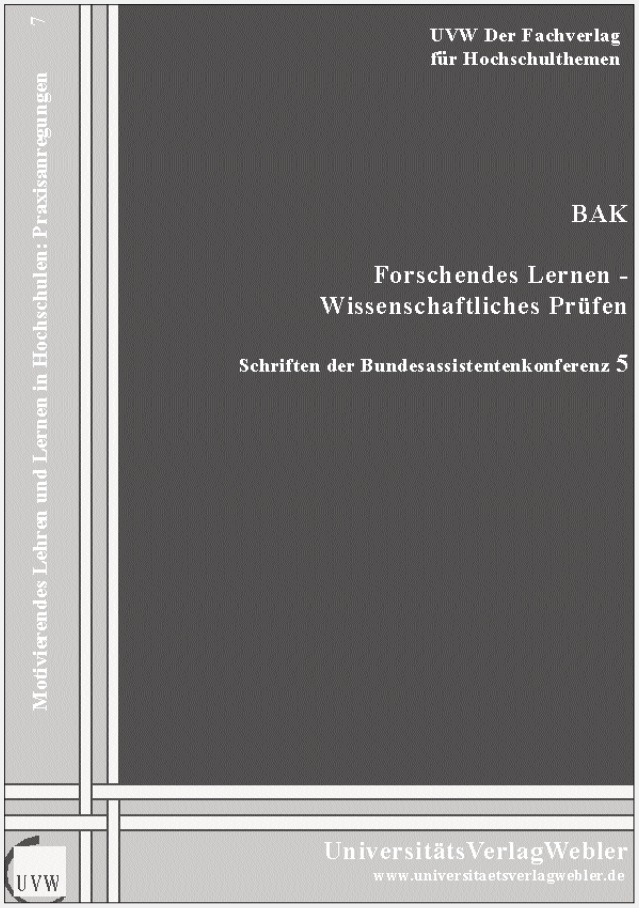
Reihe Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

BAK
Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen
Schriften der Bundesassistentenkonferenz 5

Viele Bachelor-Studiengänge stehen in der Gefahr, die Studierenden noch weiter als bisher von einem wissenschaftlichen Studium mit Forschungsbezug zu entfernen und dies allenfalls auf die Master-Studiengänge zu verweisen. Hier wird ein gegenteiliger Standpunkt vertreten: Forschendes Lernen gehört in den ersten Teil des Studiums, ja in das Grundstudium.

Die Bundesassistentenkonferenz (BAK) hat seiner Zeit viel beachtete Konzepte zur Reform der Hochschulen und zur Studienreform entwickelt. Die BAK war zwischen 1968 und 1972 die gewählte Repräsentanz der wissenschaftlichen Assistenten und wissenschaftlichen Mitarbeiter auf Bundesebene. Ihr Hochschuldidaktischer Ausschuss hat damals die Schrift „Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen" vorgelegt, die mit ihren Erkenntnissen und Forderungen - man mag es bedauern oder bewundern - bis heute ihre Aktualität nicht eingebüßt hat.

Viele heutige Reformschriften beziehen sich daher noch auf sie, ohne dass ihr Text vielfach noch verfügbar wäre. Das ist Grund genug, diese Schrift nach 40 Jahren neu aufzulegen, um ihre Anregungen in die gegenwärtige Debatte wieder einzubringen. Gerade im Zeichen der Bachelor- und Master-Studiengänge können die hier entwickelten Konzepte wichtige Reformanregungen bieten. Sie können auf unverzichtbare Elemente eines wissenschaftlichen Studiums erneut aufmerksam machen, die in einer oft eher oberflächlichen Umstellung der Studiengänge auf gestufte Studienabschlüsse - wie eingangs betont - verloren zu gehen drohen.



ISBN 3-937026-55-X, Bielefeld 2009,
72 Seiten, 9.95 Euro

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

Raymond Werlen

Planung in der Hochschullandschaft Schweiz – Stand der Diskussion*

Raymond Werlen

Ziel dieses Beitrages ist es, den Stand der Diskussion betreffend Planung in der Hochschullandschaft Schweiz zu beschreiben. Dies bedarf zuerst einer kurzen Beschreibung der Hochschullandschaft Schweiz in Bezug auf ihre Hochschulen, deren Finanzierung sowie die Entscheid- und Steuerungsstrukturen. Es wird erst dann möglich sein, die heutige Hochschulplanung zu skizzieren und auf die im zukünftigen Gesetz vorgesehenen Neuigkeiten einzugehen.

1. Hochschullandschaft Schweiz

1.1. Hochschulen

Die Hochschullandschaft Schweiz besteht aus drei Hochschultypen: die Universitären Hochschulen, die Fachhochschulen und die Pädagogischen Hochschulen.

Die Universitären Hochschulen besitzen das Pomotionsrecht und bilden 126.000 Studierende aus, 104.000 in 10 kantonalen Universitäten und 22.000 in 2 Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH). Die 7 öffentlichen Fachhochschulen sind Verbünde von Teilschulen, meist in verschiedenen Kantonen. Zusammen mit 2 privaten, vom Bund anerkannten – aber nicht finanzierten – Fachhochschulen bilden sie 60'000 Studierende aus. Die 17 meist von einem einzigen Kanton getragenen kantonalen Pädagogischen Hochschulen und die 2 Eidgenössischen Pädagogischen Hochschulen für Sport und Berufsbildung bilden 13.000 Studierende aus. Im Gegensatz zu den Universitären Hochschulen besitzen die Fach- und Pädagogischen Hochschulen kein Promotionsrecht.

1.2. Finanzierung

Die Schweizer Hochschulen erhalten ihre Finanzierung vom Bund und von den Kantonen sowie aus privaten Quellen.

Der Bund finanziert direkt oder indirekt ca. 45% der Kosten der Universitären Hochschulen. Darin enthalten sind das Globalbudget der beiden ETH sowie die Grundbeiträge an die Kantonalen Universitäten, wobei dieser Kreditrahmen nach Indikatoren verteilt wird. Daneben finanziert der Bund auch 30% der Kosten der öffentlichen Fachhochschulen.

Die indirekte Finanzierung des Bundes beinhaltet die Forschungsförderung durch den Schweizerischen Nationalfonds (SNF) und die Kommission für Technologie und Innovation (KTI), die Forschungsfinanzierung via EU-Programme sowie projektgebundene Beiträge und Investitionsbeiträge.

Die Kantone finanzieren ca. 40% der Kosten der Universitären Hochschulen. Dies beinhaltet die Grundfinanzierung durch die Trägerkantone sowie Beiträge der Herkunftskantone. Die Trägerkantone decken zwischen 19% und 56% des Budgets ihrer Universitäten ab. Aufgrund interkantonaler Vereinbarungen[1] zahlen die Herkunftskantone jährliche Beiträge für alle aus ihnen kommenden Studierenden, die an Hochschulen anderer Kantone studieren. Private Mittel decken ca. 15% des Budgets der Universitären Hochschulen. Diese Mittel stammen aus der Zusammenarbeit mit Firmen und Forschungsaufträgen, die die Universitäten von privaten oder auch öffentlichen Partnern erhalten. Studiengebühren sind also als Finanzierungsquelle marginal, da sie nur 2% des Budgets ausmachen. Die Finanzierung der Schweizer Universitären Hochschulen wird in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

Tabelle 1: Finanzierung der Schweizer Universitäten

Finanzierungsanteile 2009	**Kantonale Universitäten** 100% = 4.4 Milliards CHF	**ETHs** 100% = 2.1 Milliards CHF
Mit Steuerungskompetenz		
Bund (direkt)	12% (Anteil 10% – 26%)	78%
Trägerkantone	45% (Anteil 19% – 56%)	-
Ohne direkte Steuerung		
Andere Kantone (IUV)	10% (Anteil 3% – 25%)	-
Drittmittel inkl. Forschungsförderung des Bundes (SNF+KTI)	23% (Anteil 11% – 41%)	20%

1.3. Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen

Um die politischen Entscheid- und Steuerungsstrukturen der Schweizer Universitätslandschaft zu verdeutlichen, wird im Folgenden auf die Beziehungen zwischen den

* Dieser Beitrag beruht auf einem am 3. Dezember 2010 an der Bauhaus-Universität Weimar gehaltenen Vortrag.

[1] Interkantonale Universitätsvereinbarung (IUV) vom 20. Februar 1997, vgl. http://edudoc.ch/record/38039/files/IUV_d.pdf & Interkantonale Fachhochschulvereinbarung (FHV) ab 2005 vom 12. Juni 2003, vgl. http://edudoc.ch/record/2011/files/3-3d.pdf

Universitäten und ihren Trägern sowie die Koordinationsmechanismen auf politischer und akademischer Ebene eingegangen.
Die kantonalen Universitäten werden jeweils von einem Kanton getragen und stehen mit ihrem Träger in einer direkten Beziehung, d.h. sie stehen in ihrem Kanton nicht in Konkurrenz zu anderen Universitäten. Die Universität Basel ist in diesem Zusammenhang ein Sonderfall, da sie von zwei Kantonen gemeinsam getragen wird (Basel-Stadt und Basel-Landschaft) Mit Ausnahme der Universität Bern haben alle kantonalen Universitäten einen Universitätsrat, der jedoch unterschiedlich an der Festlegung des Budgets beteiligt ist.
Im Gegensatz zu den kantonalen Universitäten werden die zwei Eidgenössischen Technischen Hochschulen beide vom Bund getragen. Der ETH-Rat legt die Budgets der Institutionen fest.
Die Koordination auf politischer Ebene gilt sowohl für die kantonalen wie für die Eidgenossischen Technischen Hochschulen. Aufgrund einer Zusammenarbeitsvereinbarung delegieren Bund und Kantone Kompetenzen an die Schweizerische Universitätskonferenz (SUK). Diese Kompetenzen betreffen Studienrichtzeiten, die Anerkennung von Studienleistungen und Studienabschlüssen (Bologna-Richtlinien), die Gewährung projektgebundener Beiträge, die Anerkennung von Institutionen oder Studiengängen (Akkreditierung) sowie Richtlinien für die Bewertung von Lehre und Forschung (Qualitätssicherung).
Auf akademischer Ebene betreiben die Universitäten eine gesamtschweizerische sowie bi- und multilaterale autonome Selbstkoordination. Gesamtschweizerisch wird die Koordination im Rahmen der Rektorenkonferenz der Schweizer Hochschulen (CRUS) wahrgenommen. Die Umsetzung der Bologna-Reform, die Förderung von Doktoratsprogrammen oder der Chancengleichheit sind Beispiele dafür.
Die bi- oder multilaterale Koordination kann themenbezogen geschehen. Zwei oder mehrere Universitäten teilen sich die Aufgaben zum Beispiel in Bereichen wie Erdwissenschaften oder Fundamentale Physik. Sie können auch gemeinsame Strukturen und Organe zur Koordination von Lehrstühlen einrichten oder gemeinsame Infrastrukturen teilen, wie zum Beispiel in Zürich oder Lausanne, wo sich eine kantonale Universität und eine Eidgenossische Technische Hochschule am selben Standort befinden.

2. Hochschulplanung heute

In diesem Kapitel werden die gesetzlichen Grundlagen, Verfahren und Verantwortlichkeit sowie die Instrumente der Schweizer Hochschulplanung kurz dargestellt, wie sie für die Universitären Hochschulen gelten. Danach werden die Probleme des Ist-Zustands kurz erläutert.

2.1 Gesetzliche Grundlagen

Als Folge des Föderalismus braucht die universitäre Planung eine Gesetzgebung sowohl auf nationaler als auch auf kantonaler Ebene.
Auf nationaler Ebene sind seitens des Bundes und der Kantone Gesetzgrundlagen erforderlich. Zu diesem Zweck haben Bund und Universitätskantone im Jahre 2000 eine Zusammenarbeitsvereinbarung abgeschlossen[2], die sich einerseits auf das Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich von 1999 (Universitätsförderungsgesetz, UFG)[3] und anderseits auf das Interkantonale Konkordat über universitäre Koordination von 1999[4] stützt.
Auf kantonaler Ebene gelten die Universitätsgesetze, die unterschiedliche Mechanismen und zeitliche Abläufe vorsehen.

2.2 Vorgehen und Verantwortlichkeiten

Das nationale Planungsverfahren für die Schweizer Universitären Hochschulen besteht aus den folgenden Schritten:

1. Die CRUS „erarbeitet zuhanden der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK) und nach deren Weisungen die Universitätsplanung". Die resultierende strategische Mehrjahresplanung stützt sich auf einen Konsens auf Ebene der Hochschulrektoren und Präsidenten. Beide ETHs sind in dieses Verfahren einbezogen.

2.a. Die SUK „gibt zuhanden des Bundes und der Universitätskantone Empfehlungen ab [...] zur Mehrjahresplanung im universitären Hochschulbereich".

2.b. Parallel dazu „bestimmt [der ETH-Rat] die Strategie des ETH-Bereichs im Rahmen des Leistungsauftrages".

3. Der Bundesrat unterbreitet dem Parlament die Schwerpunkt- und Finanzierungsplanung („Botschaft") für Hochschulen, Forschung und Innovation.
4. Das Parlament legt Finanzrahmen und Verteilung für 4 Jahre fest.
5. Das Parlament bewilligt jährlich das Budget, was unter Umständen zu
6. nachträglichen Kürzungsprogrammen (go and stop) führt.

2.3 Instrumente

Das heutige Universitäre Planungsverfahren beruht auf einer Strategischen Mehrjahresplanung und auf Instrumenten zur Schwerpunktbildung.

Strategische Mehrjahresplanung

Die von der CRUS erarbeitete strategische Mehrjahresplanung legt die Prioritäten der Universitäten (inkl. ETH) für die nächste vierjährige Beitragsperiode fest und beantragt den Finanzbedarf für die Grundbeiträge, die projektgebundenen Beiträge und die Investitionsbeiträge. Es ist hier wichtig darauf hinzuweisen, dass das Budget der ETHs über die strategische Planung des ETH-Bereiches beantragt wird.

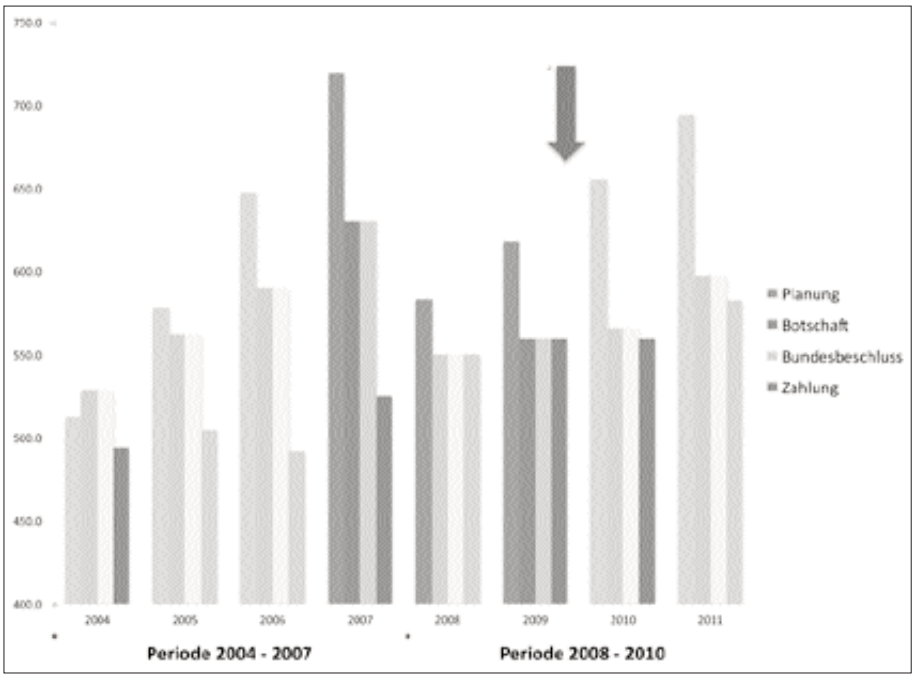
Instrumente zur Schwerpunktbildung

Das Planungsvorgehen sieht also auch Instrumente zur Schwerpunktbildung vor. Einerseits finanziert der Bund

[2] http://www.cus.ch/wDeutsch/portrait/rechtliches/zusammenarbeitsvereinbarung.php
[3] http://www.admin.ch/ch/d/sr/414_20/index.html
[4] http://www.cus.ch/wDeutsch/portrait/rechtliches/konkordat.php

mit den durch die SUK bewilligten projektgebundenen Beiträgen verschiedene Kooperations- und Innovationsprojekte.
Es handelt sich dabei um „Politische" Projekte des Bundes oder der SUK, um von der CRUS beantragte Projekte die alle Universitäten involvieren oder von sogenannten „Portfolio-Bereinigung und -Entwicklungsprojekte", wo zwei oder mehrere Universitäten ihren Profil verstärken, indem sie in bestimmten Bereiche kooperieren oder sich die Aufgaben teilen.
Anderseits finanziert der Schweizerische Nationalfonds zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung sogenannte Nationale Forschungsschwerpunkte. Es handelt sich dabei um Institutionsübergreifende größere Forschungsvorhaben, die im einem bottom up Verfahren zuerst von National Fonds über wissenschaftliche Kriterien und dann vom Bund über politische Kriterien ausgewählt werden.

Abbildung 1: Finanzierungsproblem: go and stop



2.4 Probleme im Planungsverfahren

Das heutige Planungsverfahren der Schweizer Hochschulen zeigt auch gewisse Schwächen. Eine davon besteht in der Asymmetrie zwischen ETHs und kantonalen Universitäten. Die Prioritäten der beiden ETHs werden dem Bund einerseits über die Planung der SUK und der CRUS und anderseits über die Planung des ETH-Bereiches unterbreitet. Diese beiden Planungsvorgehen sind nicht leicht koordinierbar. Ein wichtiger Grund dafür ist sicher die unterschiedliche finanzielle Bedeutung des nationalen Planungsprozesses, der bei den beiden ETHs circa 80% und bei den kantonalen Universitäten nur circa 12% des Gesamtbudgets betrifft.
Ein weiteres Problem ergibt sich aus dem zeitlichen Ablauf, der nicht synchron zu den Planungen der einzelnen kantonalen Universitäten ist. Diese Schwierigkeit wird jedoch dadurch relativiert, dass beide Prozesse von den gleichen Planungsverantwortlichen erarbeitet werden.
Eine weitere Schwierigkeit des Planungsverfahrens ist damit verbunden, dass die politische und parlamentarische Diskussion weniger die eigentlichen Planungsprioritäten betrifft, als vielmehr Wachstumsprozente für den Gesamtbereich Bildung - Forschung - Innovation. Wobei die Basis für die Berechnung des Wachstums je nach politischen Absichten unterschiedlich angesetzt wird.
Nicht zuletzt sollte hier auch die fehlende Planungssicherheit für langfristige strategische Prozesse erwähnt werden, die als „go and stop" bezeichnet werden kann. Ein Beispiel dafür wird in Abbildung 1 anhand der Grundbeiträge der kantonalen Universitäten illustriert. Die vom Parlament am Anfang einer Beitragsperiode gesprochenen Mittel werden meistens aufgrund von Sparmassnahmen im Laufe der Periode gekürzt.

3. Hochschulplanung (über)morgen

Am 21. Mai 2006 hat das Volk einen neuen Verfassungsartikel über die Hochschulen[5] gutgeheißen, aufgrund dessen ein Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG) entworfen wurde[6].
Die Bestimmungen des neuen Verfassungsartikels, die das Hochschulplanungsverfahren betreffen, sind vor allem die folgenden:

- „Der Bund [...] betreibt die Eidgenössischen Technischen Hochschulen[7] [und] unterstützt die kantonalen Hochschulen[8].
- Bund und Kantone sorgen gemeinsam für die Koordination[9] [und] übertragen bestimmte Befugnisse an gemeinsame Organe.[10]
- Zudem kann der Bund die Unterstützung [...] von der Aufgabenteilung in besonders kostenintensiven Bereichen abhängig machen[11]."

3.1 Geltungsbereiche des HFKG

Das im Parlament beratene Rahmengesetz soll für alle Hochschultypen gelten. Betreffend Planung sieht es drei Tätigkeiten vor. Die erste ist eine gesamtschweizerische politische Koordination. Im Gesetzesentwurf des Bundesrates wurde diese Tätigkeit als Planung bezeichnet. Der Ständerat hat sie jedoch in Koordination umbe-

5 Art. 63a Hochschulen (http://www.admin.ch/ch/d/sr/101/a63a.html).
6 Als dieser Vortrag gehalten wurde, war die Beratung im Ständerat abgeschlossen und die Beratung im Nationalrat für 2012 geplant.
7 Bundesverfassung Artikel 63a Ziffer 1.
8 Bundesverfassung Artikel 63a Ziffer 2.
9 Bundesverfassung Artikel 63a Ziffer 3.
10 Bundesverfassung Artikel 63a Ziffer 4.
11 Bundesverfassung Artikel 63a Ziffer 5.

nannt. Die zweite vorgesehene Tätigkeit ist die Aufgabenteilung in den besonders kostenintensiven Bereichen. Die letzte Planungstätigkeit ist die Ermittlung des Bedarfs an öffentlichen Finanzmitteln.
Diese drei Tätigkeiten sollen in einem Vorgehen auf drei Ebenen geschehen. Auf der ersten Ebene erarbeiten die Hochschulen eine mehrjährige Entwicklungs- und Finanzplanung, die die mehrjährigen Ziele und Schwerpunkte sowie den Finanzbedarf beschreibt.
Auf der zweiten Ebene stellt die Rektorenkonferenz der schweizerischen Hochschulen der Hochschulkonferenz Antrag zur gesamtschweizerischen hochschulpolitischen Koordination und Aufgabenteilung. Die gesamtschweizerische hochschulpolitische Koordination und die Aufgabenteilung in besonders kostenintensiven Bereichen werden dann auf der Ebene des Hochschulrates bestimmt.

HFKG: besonders kostenintensive Bereiche
Wie schon erwähnt stellt die Aufgabenteilung in den besonders kostenintensiven Bereichen eine neue auf Verfassungsebene festgelegte Aufgabe dar. Dem Gesetzesentwurf nach soll der Hochschulrat auf Antrag der Rektorenkonferenz die kostenintensiven Bereiche bestimmen und die Aufgabenteilung in diesen Bereichen beschließen. Der Ständerat hat noch die Präzisierung eingefügt, dass zur Bestimmung der besonders kostenintensiven Bereiche die Aufwendungen in einem Fachbereich oder einer Disziplin in Beziehung zu den Aufwendungen im gesamten Hochschulbereich zu setzen seien. Die Aufwendungen für einen besonders kostenintensiven Bereich müssen einen erheblichen Anteil an den Gesamtausgaben im schweizerischen Hochschulbereich ausmachen.
Die Umsetzung dieser Bestimmung wird noch Überlegung benötigen. Wie die Rektorenkonferenz besonders kostenintensive Bereiche dem Hochschulrat beantragen wird, ist noch offen. Für die CRUS sollte sich die Aufgabenteilung in den besonders kostenintensiven Bereichen auf die Koordination von teuren Infrastrukturen im Sinne von Investitions-, Betriebs- oder Personalkosten beschränken. Sie stützt sich dabei auf die Feststellung, dass ein Bereich dann besonders teuer ist, wenn er auf solche teuren Infrastrukturen angewiesen ist.

HFKG: Bedarf an öffentlichen Mitteln
Der Gesetzesentwurf sieht vor, dass der Hochschulrat den Bedarf an öffentlichen Finanzmitteln für jede Finanzierungsperiode ermittelt. Er stützt sich dabei unter anderem auf:
- die Entwicklungs- und Finanzpläne der Hochschulen,
- die Referenzkosten und
- die zu erwartenden Studierendenzahlen.

Die Plenarversammlung legt die finanziellen Planungsvorgaben fest, die in einer Planungsperiode zu beachten sind. Dazu hört sie vorgängig die Rektorenkonferenz der schweizerischen Hochschulen an.

HFKG: Referenzkosten
Bei der Ermittlung der benötigten öffentlichen Mittel sieht der Gesetzesentwurf die Anwendung von sogenannten Referenzkosten vor. Diese sollen den notwendigen Aufwendungen pro Studierenden für eine Lehre von hoher Qualität entsprechen und werden zuerst auf Grund der durchschnittlichen Kosten der Lehre gemäß den Kostenrechnungen ermittelt. Sie werden dann angepasst, um der für eine Lehre von hoher Qualität erforderlichen Forschung Rechnung zu tragen. Die Anpassung könnte zum Beispiel auch eine Korrektur für ungenügende Betreuungsverhältnisse beinhalten. Die Referenzkosten werden dem Gesetzesentwurf nach von der Plenarversammlung festgelegt und periodisch überprüft.

HFKG: Einige offene Fragen
Dem Gesetzesentwurf gegenüber bleiben noch einige offene Fragen. Er wurde zwar vom Ständerat liberalisiert, die Botschaft ist aber immer noch von der früheren Planungssystematik geprägt. Die Asymmetrie zwischen ETH-Bereich und Kantonalen Hochschulen wird nicht gelöst. Der Einbezug der kantonalen Finanzierung bei der Ermittlung des Finanzbedarfes bleibt noch unklar. Die Grundfinanzierung der Forschung wird auf die Studierendenzahlen bezogen. Die politische Diskussion wird voraussichtlich weiterhin nicht über Prioritäten, sondern über Wachstumsprozente geschehen. Die Konsequenzen der Aufgabenteilung in den besonders kostenintensiven Bereichen ist nicht absehbar.

■ **Dr. Raymond Werlen,** stellvertretender Generalsekretär der CRUS,
E-Mail:raymond.werlen@crus.ch

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Frauke Gützkow und Gunter Quaißer (Hg.):
Jahrbuch Hochschule gestalten 2007/2008 -
Denkanstöße in einer föderalisierten Hochschullandschaft**

ISBN 3-937026-58-4, Bielefeld 2008, 216 S., 27.90 Euro

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

Bernd Vogel

Bauliche Hochschulentwicklung als integraler Bestandteil der Hochschulplanung

Bernd Vogel

Das Thema „Hochschulbau" nimmt innerhalb der Hochschulplanung eine besondere Stellung ein: Hochschulgebäude prägen in herausgehobener Weise das Bild einer Hochschule, in der Öffentlichkeit ebenso wie hochschulintern. Bau und Bewirtschaftung der Hochschulgebäude stellen nach den Personalausgaben den zweitwichtigsten Kostenfaktor dar. Fläche gilt neben Personal und Geld als strategische Ressource des Hochschulmanagements. Gleichzeitig stellt der Hochschulbau einen integralen Bestandteil der Hochschulplanung insgesamt dar, da strukturelle Entscheidungen in vielen Fällen bauliche Konsequenzen nach sich ziehen.
Im Folgenden wird zunächst der besondere Stellenwert der Baulichen Hochschulentwicklung innerhalb der Hochschulplanung beleuchtet (Abschnitt 1). Daran schließt sich eine Betrachtung der speziellen Rahmenbedingungen an, die für den Hochschulbau im Verhältnis zwischen Land und Hochschule kennzeichnend sind (Abschnitt 2). Die hochschulinterne Bauplanung wiederum hat sich mit den Anforderungen der Nutzer auseinanderzusetzen (Abschnitt 3). In einem Fazit wird abschließend das Spannungsfeld zwischen Hochschulautonomie und Hochschulplanung skizziert, innerhalb dessen sich der Hochschulbau bewegt. Es wird dafür plädiert, den Hochschulbau zumindest innerhalb der Bundesländer hochschulübergreifend zu koordinieren.

1. Stellenwert und spezifische Merkmale der Baulichen Hochschulentwicklung

Je konkreter die Hochschulplanung, desto wichtiger die Bauliche Hochschulentwicklung

Der praktischen Hochschulplanung und Hochschulsteuerung stehen drei strategische Ressourcen zur Verfügung: Geld, Personal und Fläche. Sowohl von Seiten des Ministeriums als auch von Seiten der Hochschulleitung stellen diese drei Ressourcenbereiche die entscheidenden „Hebel" dar, mit deren Allokation Steuerungsanreize an den Hochschulen gesetzt werden können.

Der Hochschulbau und seine Ressource „Fläche" bilden dabei einen wesentlichen Baustein der konkreten Umsetzung von Hochschulplanung: Die Allokation von Flächen gestaltet das Profil einer Hochschule, es besteht ein enger Zusammenhang zwischen Strukturplanung und Bauplanung. Zugespitzt kann man formulieren: Die Erarbeitung von Raumprogrammen bedeutet die praktische Gestaltung von Wissenschaftspolitik. Die Bauliche Hochschulentwicklung ist durch eine Reihe von spezifischen Merkmalen geprägt, die ihr einen besonderen Status innerhalb der Hochschulplanung verleihen: An erster Stelle stehen vor allem das mit Baumaßnahmen verbundene hohe Investitionsvolumen bei gleichzeitiger Langfristigkeit der Investitionsentscheidungen. Dies führt dazu, quasi die Hochschule der Zukunft mit ihren strukturellen Merkmalen und Nutzungsanforderungen prognostizieren zu müssen, da eine lange Nutzungsdauer und eine hohe Flexibilität bei der Nutzung der hochschulspezifischen Sonderimmobilien zu bewältigen sind.

Hinzu kommen hohe Kosten bei der anschließenden Bewirtschaftung der Flächen. Schon unter finanziellen Gesichtspunkten ist daher eine hochschulübergreifende Abstimmung bei der Planung erforderlich.

Eine weitere Besonderheit bei den Planungsanforderungen des Hochschulbaus stellen gegenwärtig die Finanzierungsmodalitäten der sog. Forschungsbauten dar: Nach §91b des Grundgesetzes wirken Bund und Länder bei der Finanzierung dieser Baumaßnahmen zusammen. Nach dem Wegfall des Hochschulbauförderungsgesetzes und seiner Regularien stellen die Forschungsbauten den einzigen Fall einer „Gemeinschaftsaufgabe" bei der Finanzierung von Hochschulbauten dar.

Je nachdem, ob es sich um Entscheidungen im Verhältnis Land - Hochschule oder um hochschulintern zu vollziehende Maßnahmen handelt, stehen unterschiedliche Aspekte im Vordergrund: In den Verhandlungen zwischen Land und Hochschule stehen vor allem Fragen nach dem Flächenbedarf der Hochschule und ihrer Einrichtungen sowie Prioritätensetzungen der einzelnen Maßnahmen und deren Finanzierung im Mittelpunkt. Im Innenverhältnis der Hochschulen dagegen dominiert das interne Flächenmanagement: die Auseinandersetzungen zwischen Hochschulleitung und Hochschulverwaltung einerseits, den Hochschuleinrichtungen andererseits um die Belegung von Gebäuden und Räumen.

2. Bauliche Hochschulentwicklung im Verhältnis Land - Hochschule

Der Geist des Hochschulbaus ist leicht zu fassen:
Ihr durchstudiert die groß' und kleine Welt
Um es am Ende gehn zu lassen
Wie's dem Ministerium gefällt
(frei nach Goethe)

Im Verhältnis zwischen Land und Hochschule nimmt das Themenfeld Hochschulbau insofern eine besondere Stellung ein, als der Hochschulbau von der sonst fortge-

schrittenen Hochschulautonomie weitgehend ausgenommen ist: Während bei der Personalplanung oder der Finanzplanung viele Hochschulen in der Zwischenzeit weitgehende Autonomie genießen, ist im Baubereich der Handlungsspielraum der Hochschulen stark eingeengt. Selbst das in puncto Hochschulautonomie weitreichende neue Hochschulgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen klammert den Hochschulbau aus. Lediglich einzelne Hochschulen wie etwa die TU Darmstadt oder die Universität zu Köln verfügen im Rahmen von Pilotprojekten über weitreichende Autonomie, auch im Hochschulbau.

Das Verhältnis zwischen Land und Hochschule ist beim Hochschulbau vor allem dadurch geprägt, dass nach wie vor eine Vielzahl von Vorschriften, Kennwerten und Regularien bestehen: Auch nach dem Wegfall des Hochschulbau-Förderungsgesetzes müssen größere Hochschulbau-Maßnahmen beim zuständigen Ministerium beantragt werden. Das Land prüft den Flächenbedarf, das Raumprogramm und die Baukosten, wobei evtl. zusätzliche Vorprüfungen durch den jeweiligen Landesrechnungshof hinzukommen. Die Investitionsentscheidungen fallen auf Landtags- bzw. Ministeriumsebene. Die landesweite Abstimmung der Investitionen erscheint unerlässlich, da die Finanzmittel für Bauinvestitionen selbstredend begrenzt sind und das Antragsvolumen die vorhandenen Mittel regelmäßig übersteigt.

Für die Steuerung konkreter Baumaßnahmen existiert eine Reihe von Steuerungsinstrumenten: Für die Ermittlung der Kostenobergrenzen im Hochschulbau standen bis zum Wegfall des Hochschulbauförderungsgesetzes die Kostenrichtwerte des Rahmenplans für den Hochschulbau zur Verfügung. Mit dem Auslaufen des Rahmenplans Ende 2006 und der Übertragung des Hochschulbaus in die alleinige Verantwortung des jeweiligen Landes wurde hierfür rasch Ersatz geschaffen: Im August 2008 verabschiedete die Bauministerkonferenz neue länderübergreifend gültige Kostenrichtwerte. Einige Länderministerien haben darüber hinaus landesweite Hochschulinvestitionsprogramme aufgelegt, mit deren Hilfe die in den kommenden Jahren zur Verfügung stehenden Finanzmittel für den Hochschulbau und deren Verteilung festgelegt wurden. Prominentes Beispiel hierfür ist das HEUREKA-Programm in Hessen bis 2020.

Mit dem Wegfall des Rahmenplans sind ebenfalls die dort festgelegten Flächenrichtwerte pro Studienplatz entfallen. Um auch auf diesem Feld weiterhin eine ministerielle Steuerung zu gewährleisten, werden in den Ländern derzeit unterschiedliche Wege beschritten: Die Raumprogramme geplanter Baumaßnahmen werden fast ausnahmslos weiterhin von dem zuständigen Länderministerium auf ihre Plausibilität überprüft. Teilweise werden hierzu noch immer die alten Flächenrichtwerte herangezogen, teilweise werden externe Gutachter eingeschaltet.

In vielen Fällen sind die Hochschulen aufgefordert, Masterpläne aufzustellen, um die geplanten baulichen Maßnahmen in ein Gesamtkonzept einzuordnen. In Nordrhein-Westfalen ist für das Flächencontrolling ein neues Verfahren installiert worden: Dort wurde als Ersatz für die Flächenrichtwerte des Rahmenplans ein Kennwertverfahren etabliert, dass es ermöglicht, mit wenigen Eingabegrößen den Flächenbedarf einer Hochschuleinrichtung abzuleiten. Darüber hinaus greifen in allen Bundesländern im Hochschulbau die Vorgaben für Flächenfaktoren und speziell für Bürogrößen im Rahmen der jeweiligen RL-Bau.

Diese genannten Steuerungsinstrumente und Verfahrensvorschriften greifen nicht nur beim Hochschulbau im engeren Sinne, sondern auch bei den Forschungsbauten nach §91b GG sowie bei außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

Daraus folgt: Der Hochschulbau bleibt im Rahmen der fortgeschrittenen Autonomie der Hochschulen weitgehend ausgeklammert. Die Länderministerien steuern nach wie vor sowohl die Flächenausstattung als auch die Kosten der Hochschulgebäude mit einem Set an verschiedenen inputorientierten Steuerungsinstrumenten.

3. Bauliche Hochschulentwicklung und hochschulinterne Planung

Vom Umgang mit den Wunschlisten der Nutzer

Die Bauliche Hochschulentwicklung betrifft aber nicht nur die Ebene Land - Hochschule. Auch bei der hochschulinternen Ressourcenverteilung spielen Flächenbedarf, Qualität der vorhandenen Flächen und Gebäudebelegungen eine zentrale Rolle.

Im Mittelpunkt stehen zumeist die Flächenforderungen der fachlichen Einrichtungen: Die Wissenschaftler in den Fakultäten und Instituten (im Bauplanungsjargon „Nutzer" genannt) pochen vor dem Hintergrund gestiegener Studierendenzahlen, gestiegener Drittmitteleinnahmen und neuer Forschungsschwerpunkte – zum Teil massiv – auf einen Mehrbedarf an Flächen mit geeigneter Ausstattung. Diesen Forderungen sind Hochschulleitung und Hochschulverwaltung zum Teil hilflos ausgeliefert, da es äußerst schwierig ist, den fachspezifisch begründeten Mehrforderungen argumentativ zu begegnen.

Die hochschulinterne baubezogene Hochschulplanung befasst sich vor allem mit Fragen des Flächenmanagements, also der Vergabe von Räumen und Flächen an die Nutzer. Hinzu kommt die Formulierung von Anträgen für Neubauten und Sanierungen an das zuständige Ministerium sowie das Berichtswesen über den Baubestand gegenüber der Hochschulleitung und dem Land. Da diese Aufgaben in vielen Fällen die Kapazität des vorhandenen Personals übersteigen, werden vor allem im Baubereich relativ viele Aufträge an Gutachter und Planungsbüros vergeben.

Hochschulintern werden der enge Zusammenhang von Bauplanung und Strukturplanung und die daraus resultierenden Probleme besonders deutlich: Die strategischen Profilbildungen und Schwerpunktsetzungen der Hochschulen drücken sich nicht nur in der geplanten Ausstattung mit Personal und Studienplätzen aus, sondern auch in der Zuweisung von Gebäuden und Flächen. Gleichzeitig manifestiert sich an dieser Stelle ein vielfach anzutreffendes Manko der hochschulinternen Planung: Der Schritt von der Formulierung neuer Forschungsprofile hin zu den daraus resultierenden Festsetzungen der zukünftigen Ressourcenverteilungen wird vielfach nicht

konsequent vollzogen. Den strukturell und inhaltlich ausgerichteten Hochschulentwicklungsplänen fehlt es an Zielvorgaben für zukünftige Studienplätze, Personalausstattungen und Drittmitteleinwerbungen, deren Festlegung eine notwendige Voraussetzung für eine konsistente Bauplanung darstellt.
Ein weiteres hochschulinternes Problem für die Bauplanung stellt die zunehmende Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung innerhalb der Hochschulen dar: Von dieser Ressourcenverantwortung ist die Bauplanung bisher ausgenommen, da der Mittel- und der Entscheidungsbedarf hierfür selbstredend die Budgets und den Handlungsspielraum der Fakultäten oder Institute sprengen würden. Die Auflösung von Stellenplänen und die Verteilung von Personalbudgets an die einzelnen Hochschuleinrichtungen führen dazu, dass die für die Bauplanung entscheidende Eingangsgröße der Personalausstattung zunehmend nur noch über Budgets koordiniert wird. Der zentralen Bauplanung steht eine dezentrale Personalplanung gegenüber. Eine strategisch ausgerichtete Bauliche Hochschulplanung benötigt unbedingt als Grundlage Zielvorgaben, die sowohl qualitative (Forschungsprofile, Lehrprofile) als auch quantitative (Studierende, Personal) Vorgaben umfassen.

4. Fazit

Hochschulbau braucht Hochschulplanung
Die Bauliche Hochschulentwicklung stellt aufgrund spezifischer Besonderheiten (Finanzbedarf und Langfristigkeit der Entscheidungen; enger Zusammenhang von Strukturplanung und Bauplanung) einen integralen Teil der Hochschulplanung dar, der im Besonderen auf eine hochschulübergreifende Koordinierung angewiesen ist. Gleichzeitig steht der Hochschulbau im Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit einer Festlegung struktureller Voraussetzungen und der zunehmenden Hochschulautonomie und Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung. Im Handlungsfeld Hochschulbau prallen Hochschulautonomie und Hochschulplanung aufeinander.
Der Arbeitsbereich Bauliche Hochschulentwicklung bei HIS steht mitten in diesem Spannungsfeld: Bis vor einigen Jahren war die Länderministerien die Hauptauftraggeber für Gutachten rund um das Thema Hochschulbau. Mittlerweile sind die Hochschulen als Auftraggeber an deren Stellen getreten. Gleichzeitig werden verbindliche Festlegungen für die Ausbauplanung benötigt, die das Handlungsfeld der einzelnen Hochschulakteure überschreiten.
Dies alles wird überschattet vom Finanzmangel und Investitionsstau im Hochschulbau. Erste Auguren prophezeien bereits eine Renaissance des Hochschulbauförderungsgesetzes.

■ **Dr. Bernd Vogel,** Hochschul-Informations-System GmbH, Leiter Arbeitsbereich Bauliche Hochschulentwicklung, E-Mail: vogel@his.de

Anke Hanft (Hg.):
Grundbegriffe des Hochschulmanagements

Das Buch liefert grundlegende Informationen zu Managementkonzepten und -methoden sowie zu den derzeit diskutierten Reformansätzen im Hochschulbereich. Erstmalig 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 der Leser- schnell und gezielt auf die ihn interessierenden Informationen zugreifen kann.

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

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

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Heiko Rabe

Steuerung in Hochschulen

Das vorliegende Papier versucht die Frage zu beantworten, ob und wie **Steuerung in Hochschulen** möglich ist. Der in der Frage implizit enthaltene Skeptizismus hat seinen Nährboden sowohl in der (system-)theoretischen Staats- und Verwaltungsdiskussion über die „Entzauberung des Staates" (u.a. Wilke 1987), den Beschreibungen von Organisationspathologien (Seibel 1992) und abweichendem Verwaltungshandeln (Benz 1992) aller Art als auch vielfältigen, zum Teil leidvollen Praxiserfahrungen aus der Sicht von Hochschulleitungen.

Eine differenziertere Sicht verlangt zunächst eine Definition des Steuerungsbegriffs. Steuerung soll hier verstanden werden als planmäßige Veränderung einer Organisation oder ihrer Teile auf der Basis der übergeordneten Ziele der Organisation durch die Mitglieder einer Organisation[1]. Unter den konkreten Bedingungen deutscher Hochschulen beziehen sich die Gegenstände der Steuerung dabei auf alle relevanten Prozesse im Bereich Forschung, Lehre, ggf. Services für Dritte aller Art bis hin zu den operativen Querschnitts- und Verwaltungsprozessen. Notwendig ist zudem eine kurze Charakterisierung konstituierender Ausgangsparameter der deutschen Hochschulen, die sich im Hinblick auf ihre grundlegende institutionelle Verfasstheit wie folgt charakterisieren lassen (vgl. hierzu insbesondere Reichwald 1997):

- Kennzeichnend ist zunächst eine hohe, auch verfassungsrechtlich verbürgte **Autonomie der einzelnen Lehrstühle und Institute**. Diese Autonomie zählt ohne Zweifel zu den Stärken der deutschen Hochschullandschaft, da die damit verbundene Konkurrenz der Lehrstühle offenkundig die Qualität der Forschungsleistungen positiv beeinflusst: Reputation in der scientific community ist letztlich nur über ausgezeichnete Forschungsleistungen zu erlangen. Dieser Wettbewerbsmechanismus versagt allerdings weitgehend im Bereich der Lehre, da die dominierende lehrstuhl- bzw. institutsbezogene Sicht zum Teil zu einer unzureichenden Abstimmung, Koordination und Kontrolle des Lehrangebotes und der Studienorganisation und -betreuung führt.
- Die dominierende instituts- bzw. lehrstuhlbezogene Sicht führt zudem zu einer relativen **Schwäche der Kollektivorgane** wie Fachbereichsrat und akademischer Senat, da sich hier institutionelle Eigeninteressen reproduzieren, was zu langwierigen Informations-, Entscheidungs- und Abstimmungsprozessen führt. Zentrale Leitungsinstanzen wie Präsident, Kanzler und Dekan verfügen in diesem Bedingungsgefüge in der Regel nicht über die Ressourcenmacht und Exekutivrechte, um strategische Prioritätensetzungen zu formulieren und durchzusetzen. Das **„Management von Experten"** gerät regelmäßig an die Grenzen der instrumentellen und institutionellen Machbarkeit.

Diese aus Steuerungssicht eher suboptimalen Ausgangsparameter kontrastieren mit der nach wie vor **hohen Leistungsfähigkeit des deutschen Hochschulwesens**. Kennzeichnend hierfür sind die Breite und Tiefe universitärer Forschungsleistungen und die große Flexibilität bei der Bewältigung steigender Lehrbelastungen durch deutlich höhere Studierendenzahlen seit den 1970er Jahren bei nahezu unverändertem Personalkörper. Auch die Umsetzung der Bologna-Reform, die teilweise Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente und die vielfältigen Versuche des Hochschulsektors, gesellschaftlichen Funktionszuordnungen aus dem politischen Raum (Hochschulen als Innovations-, Wachstums- und Entwicklungsmotor für Wirtschaft und Gesellschaft) durch neue Studiengänge, Organisation des Know-how-Transfers, Graduiertenförderung u.v.m. gerecht zu werden, kennzeichnen die prinzipielle Steuerungsfähigkeit deutscher Hochschulen. Zudem zeigen jüngste Forschungsergebnisse, dass die Reformergebnisse in Richtung stärkerer betriebswirtschaftlicher Steuerung von Rektoren, Dekanen und Professoren grundsätzlich positiv bewertet werden und zu einer stärkeren Macht- und Ressourcenallokation auf der Ebene der zentralen Leitungsinstanzen (Rektor, Kanzler, Dekanate) geführt haben (Bogumil/Heinze 2009).

[1] Der Steuerungsbegriff ist hier insofern handlungstheoretisch motiviert, als er sich etwa mit Renate Mayntz „auf eine absichtsvolle Beeinflussung sozialer Prozesse" (Mayntz 1987: 94) bezieht. Trotz der relativen systemtheoretischen Diffusion des Steuerungsbegriffs erscheint es in Anbetracht der empirisch zu beobachtenden Steuerungsprozesse aller Art legitim, an dieser Sichtweise festzuhalten. Der Organisationsbegriff folgt dagegen zunächst einem strukturellen Verständnis des Begriffs Organisation. Eine Organisation unter strukturellem Aspekt lässt sich als „ein Gebilde interdependenter Handlungen", verstehen, die in „arbeitsteiliger Kooperation und hierarchischer Koordination […] zielgerichtet miteinander verknüpft sind" (Müller-Jentsch, W. 2003: 19). Die Fokussierung auf den strukturellen Begriff der Organisation erleichtert die notwendige Abgrenzung der Hochschule als handlungsfähigen Akteur mit definierten normativen gesetzlichen Grundlagen, Aufgaben und Ressourcen usw. gegenüber dem gesellschaftlichen Gesamtsystem und ihren Subsystemen. Durch die vorgeschlagene Rückkopplung des Organisationsbegriff an die Kategorien „Ziele" und „planmäßiges Handeln" findet zugleich der prozessuale Aspekt der Organisation hinreichend Berücksichtigung.

Aktuell und zukünftig sehen sich die deutschen Hochschulen allerdings einer **weitreichenden Dynamisierung der Rahmenbedingungen** gegenüber, die die Frage der Steuerungsfähigkeit im oben definierten Sinne noch stärker in den Mittelpunkt der Diskussion stellen werden als in der Vergangenheit. Dazu zählen:

Fremdsteuerung versus Hochschulautonomie

- Zu beobachten ist ein prinzipieller **Rückzug der Ministerialverwaltungen** aus der Detailsteuerung der Hochschulen. Die Defizite einer kleinteiligen, kameralen, am Input orientieren Steuerung sind auch für den Hochschulbereich zu beobachten. Vielfältig erprobt werden daher Flexibilisierungen in der Haushaltsbewirtschaftung, Globalhaushalte sowie leistungsgebundene Mittelzuweisungen auf der Basis von ausgewählten Indikatoren. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund leerer öffentlicher Kassen wird die ergebnisorientierte, an der Wirkung von Forschung und Lehre orientierte Steuerung in Zukunft an Bedeutung gewinnen (**value for money**).
- Bei der Bewertung dieser tendenziellen Stärkung der Hochschulautonomie ist allerdings die **Vielzahl der Steuerungsakteure** zu berücksichtigen, die direkt auf die Hochschule einwirken. Neben den Ländern zählen dazu der Bund (Hochschulpakt 2020), die EU (Beihilfe- und Wettbewerbsrecht, Forschungsförderung nach Programmlinien, Strukturförderung), Akkreditierungsagenturen (Bolognaprozess), verschiedene Drittmittelgeber (öffentliche Drittmittel wie DFG und BMBF, Drittmittel aus der Wirtschaft, Sponsoren und Stifter) sowie Tarifparteien, Verbände, Interessengruppen. Die Vielzahl der in die Hochschul-/Wissenschaftssteuerung eingreifenden Instanzen und Interessengruppen birgt die Gefahr der Atomisierung der Hochschulsteuerung durch Fokussierung auf Themen der einzelnen Politikfelder in sich (Lange 2010).
- Auch vor dem Hintergrund der aktuell neu aufgetretenen Diskussion um die **Aufgaben und Rolle der Hochschulräte** muss hier betont werden, dass die im Grundsatz wünschenswerte Neudefinition des Verhältnisses von Staat und Universitäten im Sinne einer größeren Autonomie der Universitäten nicht darüber hinwegtäuschen kann, dass die parlamentarische Rückkopplung budgetwirksamer Entscheidungen bei der Verwendung von Steuermitteln sichergestellt sein muss. Selbstverständlich steht es Hochschulen frei, Experten- und Erfahrungswissen ausgewählter Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens etwa bei Fragen der Hochschulentwicklungsplanung einzubeziehen. Schon aus demokratietheoretischen Erwägungen sind aber alle budgetrelevanten Vereinbarungen im Sinne von Kennzahlen zur Zielerreichung zwischen Hochschule und Hochschulräten als problematisch anzusehen, insofern hier nicht eine entsprechende parlamentarische Rückkopplung erfolgt. Zu warnen ist vor allem vor einer nicht zu einer unterschätzenden Verantwortungsdiffusion: der Versuch, mehreren Herren zu dienen, ist noch keiner Organisation bei der Erreichung Ihrer Ziele behilflich gewesen. Welchen Beitrag Hochschulräte bislang zur Steuerungsfähigkeit von Hochschulen beigetragen haben, erscheint stand heute nicht sicher evaluiert, mögliche Gefahren einer Verantwortungsdiffusion sind aber offenkundig (s.u.).

Globalisierung

- Die Globalisierung bewirkt im Wissenschaftsbereich eine zunehmende **nationale und internationale Konkurrenz** um Drittmittel, herausragende Wissenschaftler und Studenten. Zahlreiche nationale und internationale Rankings sowie die allgemeine Diskussion um den Wertbeitrag der Hochschulen verstärken diese Tendenz. Im Ergebnis entsteht ein hoher Zwang zur Profilbildung der einzelnen Hochschule in Forschung und Lehre – mit entsprechenden Anforderungen an die Strategiebildungs- und Steuerungsfähigkeit der einzelnen Hochschule.

Entwicklung der Wissensgesellschaft

- Wissenschaftliche Spitzenleistungen sowohl in der Grundlagen- als auch in der anwendungsbezogenen Forschung werden zunehmend in interdisziplinär und international besetzten Teams unterschiedlicher Spezialisten erbracht. Hiermit sind erhebliche Anforderungen an die Planung und das Management lehrstuhl- und institutsübergreifender Forschungscluster sowie die Gestaltung der studiengangsbezogenen Curriculaentwicklung inklusive der Schnittstellen zu Nachbardisziplinen verbunden.
- Zudem werden die Forschungsprojekte immer größer und komplexer. Hiermit sind erhebliche Anforderungen an das Projektmanagement wissenschaftlicher Großprojekte verbunden, mit Querbezügen zum Anlagen- und Investitionsmanagement, an das Rollenprofil und Selbstverständnis der Forschungs- und Projektmanager bis hin zu Fragen der Projektadministration und -controlling. Auch die das interne Rechnungswesen nicht selten überfordernde Erstellung von Abrechnungs- und Verwendungsnachweisen bei Mehrfachfinanzierung durch unterschiedliche Finanzierungsquellen gehört zu diesem Themenkomplex.

Demographie

- Große Herausforderungen an die Kapazitäts- und Ressourcenplanung ergeben sich aktuell aus dem „doppelten" Abiturjahrgang bei einem gleichzeitig zu erwartenden Rückgang der Studierendenzahlen. Gerade die Unsicherheit der Entwicklung unterschiedlicher Variablen – insbesondere Anzahl der prinzipiell Hochschulzugangsberechtigten versus Studierneigung – macht eine zuverlässige Prognose problematisch, wie die jüngsten Erfahrungen mit dem Hochschulpakt belegen. Allerdings ist offenbar der langfristige Rückgang der Studierendenzahlen zumindest für einzelne Regionen hinreichend belegt (Frohwieser 2010), aber in seinen Auswirkungen bislang noch kaum thematisiert und wird den Zwang zur Prioritätensetzung erheblich verschärfen.
- Mit der demographischen Entwicklung ist zudem die große Gefahr der Überalterung des bestehenden Per-

sonalkörpers verbunden, was ohne Gegensteuerung erhebliche Konsequenzen für die interne Prozesseffizienz haben wird. Hier stellt sich insbesondere die Frage, wie unter den Bedingungen des öffentlichen Tarifrechts qualifiziertes Personal vom Markt gewonnen werden kann. Die Hochschulen sollten nicht den Fehler weiter Bereiche der öffentlichen Verwaltung in der Bundesrepublik wiederholen und den Reformschwerpunkt einseitig auf die Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesens legen. Eine leistungsfähige Hochschule ist in Zukunft ohne ein umfassendes **Personalenwicklungskonzept**, das sowohl die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zielgerichtet entwickelt und motiviert als auch Innovationen zur Gewinnung qualifizierten Personals vom Drittmarkt nutzt, nicht denkbar.

Digitalisierung

- Die zunehmende Durchdringung nahezu aller relevanten Prozesse mit moderner IT verbunden mit steigenden Anforderungen der Nutzer und Kunden öffentlicher (online-)Dienstleistungen an die Prozess- und Ergebnisqualität stellt einen weiteren wichtigen Einflussfaktor dar. Moderne IT ist auch für Hochschulen in weiten Bereichen zum „Enabler" geworden, verbunden mit erheblichen Anforderungen an das Zusammenspiel zwischen Fach- und IT-Seite, die Formulierung einer hochschulspezifischen ITStrategie (auf Basis der Hochschulstrategie!), das Projektmanagement u.a.[2]

So unbestritten die Reichweite und Intensität dieser veränderten Rahmenbedingungen sind, so kontrovers wird die Diskussion geführt, an welchem Paradigma sich die Steuerung von Universitäten in Anbetracht dieser Herausforderungen orientieren kann (Röber 2010: 24). In der Diskussion über neue Ansätze im Hochschulmanagement werden verschiedene **Governance-Regimes** (siehe auch Schimank 2009: 125) unterschieden. Bei diesen Governance-Regimes handelt es sich mindestens um

- die externe ergebnisorientierte Steuerung durch den Staat (Zweckprogrammierung),
- die akademische Selbstverwaltung als Ausdruck der kollegialen Selbstverwaltung und
- den Wettbewerb in und zwischen Hochschulen.

Aus der aktuellen theoretischen und praxeologischen Bewertung der unterschiedlichen Governance-Strukturen lassen sich folgende Kernelemente herausarbeiten:

- Die identifizierten Muster stellen Idealtypen dar, die wie bei der wissenschaftlichen Modellbildung eigentlich unvermeidlich an ihre systemische Grenzen stoßen, wohingegen sich in der Realität eine Vielzahl an Mischformen identifizieren lassen.
- So wäre eine ausschließlich akademische Selbstverwaltung ohne Rückbindung an den politischen Prozess wäre gesellschaftspolitisch und demokratietheoretisch bedenklich, und eine über den bisherigen Status quo hinausgehende Forcierung des Wettbewerbsgedankens könnte nicht nur Akzeptanzprobleme mit sich bringen, sondern auch der notwendigen Kooperation in einer zunehmend vernetzten Wissensgesellschaft widersprechen.
- Gewichtiger noch erscheint der Hinweis, dass eine rein ergebnisorientierte Steuerung von Lehre und Forschung den realen Produktionsbedingungen widerspricht. Hier ist zunächst grundsätzlich zu konstatieren, dass Kennzahlen nicht immer in der Lage sind, einen Leistungsbereich vollständig abzubilden (siehe dazu u.a. Jäger 2009 für die Kennzahlen „Absolventenquote" und „Drittmittelvolumen"). Vielfach hingewiesen worden ist auf die weitgehenden Manipulationsmöglichkeiten der Kennzahl Anzahl der Publikationen je Lehrstuhl, in dem größere Forschungsarbeiten geschickt über einen längeren Zeitraum und verschiedene Publikationsmedien parzelliert werden mit dem Ergebnis, dass die budgetrelevante Kennzahl erreicht oder sogar übertroffen wird, ohne dass ohne entsprechende Steigerung des tatsächlichen wissenschaftlichen Outcomes. So unbestritten Kennzahlen Bestandteil einer adäquaten Steuerung sind, so verbleibt doch in jedem Einzelfall ein hohes Maß an kontextbezogener Interpretation der Daten und fallweiser-disktretionärer Steuerung.
- Perspektivisch wird hier ohnehin zu fragen sein, ob und wie weit das von dem österreichisch-amerikanischen Managementguru Peter F. Drucker geprägte Verdikt – was man nicht messen kann, kann man auch nicht steuern – das letztlich die normative Grundlage für alle derartigen Steuerungsverständnisse ist – tatsächlich adäquat zu wissenschaftlichen Spitzenleistungen ist. Die nicht selten jahrelange, zum Teil auch vereinsamende intensive wissenschaftliche Bearbeitung von Spezialthemen setzt ein Höchstmaß an intrinsischer Motivation der Wissenschafter und Wissenschaftlerinnen voraus, die sich nach aller Beobachtung weniger über extern definierte Vorgaben steuern lässt, als eher durch ein hohes Maß an persönlicher Handlungsautonomie der Betroffenen innerhalb der Organisation.

2 Für den Gesamtbereich des Projekt-, Prozess- und IT-Management stehen heute ein umfangreiches, zum Teil exzellent aufbereitetes Erfahrungs- und Methodenwissen bereit, das zum Teil mit öffentlichen Mitteln entwickelt wurde, aber von den Hochschulen bislang nicht immer in wünschenswertem Maße zur Kenntnis genommen wird. Beispiele hierfür das vom BMI herausgegebene Organisationshandbuch für praktische alle relevanten Aspekte der Analyse und Optimierung von Prozessen http://www.orghandbuch.de/nn_414290/OrganisationsHandbuch/DE/NaviSecondaryTreeNodes-node.html?__nnn=true, das VModell des Bundes für große IT-Projekte http://www.cio.bund.de/DE/Architekturen-und-Standards/V-Modell-XTBund/vmodellxt_bund_node.html, die Unterlage für die Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen (UfAB V, Version 2.0) http://www.cio.bund.de/DE/IT-Beschaffung/UfAB/ufab_node.html sowie die Ausbildungs- und Zertifizierungsreihe der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement für Projektmanager http://www.gpm-ipma.de/. Für eine erfolgreiche inneruniversitäre Steuerung wird es in Zukunft unverzichtbar sein, dieses Wissen aktiv zu nutzen und im Rahmen gezielter Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu vermitteln. Die zum Teil ernüchternden Berichte etwa über die Schwierigkeiten der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens an deutschen Hochschulen ist wesentlich der Tatsache geschuldet, dass dieses Wissen zu Projektbeginn nicht oder nicht erforderlichen Maße zur Verfügung stand. Durch die zielgerichtete Nutzung dieser Methoden lassen sich nach eigener Erfahrung die Aufwände bei der Einführung der Doppik um 30 bis 50 % reduzieren.

Ausgehend von diesen Vorüberlegungen kann die eingangs gestellte Frage präzisiert werden. So unzweifelhaft sich die prinzipielle Steuerungsfähigkeit der deutschen Hochschulen darstellt, so offen ist doch die Frage, wie in Anbetracht der neuen Herausforderungen Steuerung in Hochschulen adäquat gestaltet werden und funktionieren kann. Gefragt ist also nach den **Zielen, Grundsätzen, Instrumenten und Maßnahmen der Steuerung in Hochschulen**.

Ziele der Steuerung

Selbstverständlich müssen die Steuerungsziele in jeder Hochschule spezifisch definiert werden. Das Weiterbestehen der eigenen Organisation und die erfolgreiche Bewältigung der anstehenden Herausforderungen dürften aber ganz selbstverständlich zu den zentralen Zielen zählen. Im Ergebnis muss jede Hochschule in der Lage sein, auf der Grundlage eines eigenen Profils und einer eigenen Schwerpunktsetzung herausragende Leistungen in Forschung und Lehre zu erbringen. Weiteres Ziel ist eine hohe Administrations- und Ressourceneffizienz.

Grundsätze der Steuerung

Weit komplexer als die Zieldefinition auf noch sehr abstrakter Ebene ist die Frage, wie die die Zielerreichung und -realisierung grundsätzlich gesteuert werden kann. Auch dies wird hochschulspezifisch entschieden werden müssen, es lassen sich aber vor dem Hintergrund der obigen Analysen einige Grundsätze formulieren:

- Grundsatz **Flexibilität**: Das hochschulspezifische Steuerungssystem muss insofern flexibel sein, als in Anbetracht der Dynamik der Umfeldbedingungen und sowie der Vielzahl der externen wie internen Steuerungsinstanzen gerade aus der Sicht der Hochschulleitungen ein hoher Bedarf an **fallweiser-diskretionärer Steuerung** besteht, um beispielsweise im laufenden Haushaltsjahr auf Einzelereignisse auch budgetmäßig reagieren zu können. Eine einseitige Fokussierung auf eines der genannten Governance-Regimes – insbesondere durch eine Überformalisierung der Steuerung durch flächendeckende Kennzahlen zur leistungsgebundenen Mittelverwaltung – ist daher dringend zu vermeiden.
- Grundsatz partnerschaftlicher-konsensualer Führungsstil: Das Management einer Expertenorganisation ist weder mit einem Top-down-Ansatz noch mit einer reinen „Verbetriebswirtschaftlichung" (Grunow 2009) aller inneruniversitären Austauschbeziehungen zu realisieren. Gerade in Anbetracht der notwendigen Profilbildung und Prioritätensetzung ist ein partnerschaftlicher-konsensualer Führungsstil, der auf Information, Transparenz und Dialog setzt, insbesondere im Verhältnis der zentralen Universitätsverwaltung zu den Fakultäten unabdingbar.

Instrumente der Steuerung

Aus den genannten Grundsätzen ergibt sich die Notwendigkeit eines differenzierten, situationsadäquaten Einsatzes der unterschiedlichen Steuerungsinstrumente „Geld/finanzielle Anreize", „Hierarchie/Regeln", „Information/Transparenz" sowie „Moral und Werte". **Absolut erfolgskritisch ist es dabei, das gesamte Prozessmodell einer Hochschule analytisch in den Blick zu bekommen, d.h. eine geeignete Klassifikation von Prozessen vorzunehmen**. Grundsätzlich unterscheiden lassen sich folgende Prozessgruppen:

- **Führungs- und Managementprozesse** betreffen alle relevanten Prozesse zur Entscheidungsfindung (Hochschulentwicklungsplanung, Definition von Forschungsclustern, Verabschiedung von Studienordnungen, Erarbeiten von IT- und Marketingstrategien u.a.).
- Die **Kernleistungsprozesse** Forschung und Lehre, die selbstverständlich als Kernaufgaben einer Hochschule zu verstehen sind und Leistungen für Adressaten außerhalb der Hochschule erbringen.
- Die **Querleistungsprozesse** in den Bereichen Personal, Haushalt, IT, Liegenschaftsverwaltung usw., deren Funktion insbesondere in den adäquaten Unterstützung der Kernleistungsprozesse besteht. Sinnvoll kann hier auch die weitere Differenzierung zwischen in der Regel marktgängigen Querschnittsprozessen wie in der Bau- und Liegenschaftsverwaltung und stärker hochschulspezifischen, in der Regel nicht vom Markt beziehbaren Querschnittsprozessen wie Forschungsförderung, Studienberatung und Drittmittelverwaltung sein.
- Weiter ausdifferenzieren lassen sich bei Bedarf weitere **Serviceprozesse** wie Erwachsenenbildung u.a.

Diese Prozessbündel unterscheiden sich in vielfältiger Weise, etwa auf den Anteil strukturierter und unstrukturierter Prozesse, die prinzipielle Auslagerbarkeit, die Art und Weise der möglichen Groupware- oder Workflowunterstützung bis hin zu den vorherrschend benötigten Personalprofilen. Im Hinblick auf den Instrumenteneinsatz ergeben sich folgende Empfehlungen in aller Kürze:

- Das **Steuerungsinstrument Geld/finanzielle Anreize** lässt sich überall dort verwenden, wo der sich der Leistungsoutput in geeigneter Weise messen lässt und das Bonus-Malus-System eine signifikante Leistungssteigerung erwarten lässt. Verwiesen wird hier auf die umfangreichen Erfahrungen zur leistungsbezogenen Mittelverteilung. Etwas zu kurz geraten in der Praxis oft die Querschnittsleistungen, obwohl sich gerade hier Verfahren und Kennzahlen auch in Anlehnung an Erfahrungen aus der Privatwirtschaft und anderen Behörden finden lassen. Beispiele sind insbesondere die Inanspruchnahme zentraler Dienstleistungen (Flächen, Leistungen des IT-Bereichs, Druckservices usw.) Gerade bei der Produktion und Inanspruchnahme von internen Querschnittsleistungen in den Bereichen Personal, Haushalt, Beschaffung, Liegenschaftsmanagement usw. besteht noch ein sehr hohes Modernisierungspotenzial, dass nicht immer mit der notwendigen Entschlossenheit und Zielgerichtetheit wahrgenommen bzw. erkannt wird. Dies ist umso bedauerlicher, da sich hier durch die intelligente Verbindung von Prozessoptimierung und IT-Einsatz relevante Haushaltsmittel einsparen lassen – bei gleichzeitiger Verbesserung der Nutzerzufriedenheit mit der internen Servicequalität.

- Das **Steuerungsinstrument Hierarchie/Regeln** bleibt immer dann von übergeordneter Bedeutung, wenn gesetzliche Regeln wie Vergabe- und Haushaltsrecht, Arbeitsrecht u.a. sowie Vorgaben Dritter (Drittmittelgeber) im Interesse der Gesamtorganisation eine Durchsetzung formaler Regeln im Zweifel auch gegen Einzelinteressen erfordern. Dieser eigentlich selbstverständliche Befund verweist bedauerlicherweise auf ein selbstverschuldetes Steuerungsdefizit in deutschen Hochschulen, das aber in unmittelbaren Zusammenhang mit den eingangs beschriebenen institutionellen Ausgangsbedingungen steht. Selbstverständlich ist die Freiheit von Wissenschaft und Lehre ein hohes Gut, aber ist es auch legitim, nach den Grenzen der Grundrechtsausübung zu fragen. Diese Grenzen dürften spätestens dann überschritten sein, wenn das Grundrecht selbst in seinem Wesensgehalt angetastet ist: zum Teil skandalöse Berichte über oft erst Monate nach Semesterende ausgestellte Zeugnisse, Seminarbescheinigungen usw., die für die Betroffenen existenzbedrohende Folgen wie Abbruch bzw. Verzögerung des Studiums, Rückzahlung von Stipendien oder gar Verlust von Arbeitsplatzchancen haben können, fallen ganz sicher in diesen Bereich. Auch das Verständnis dafür, dass bei einen noch so renommierten Forschungsprojekt die Vorgaben der jeweiligen Landeshaushaltsordnung gelten, ist in Einzelfällen optimierungsfähig. Erfolgreiche Steuerung im definierten Sinne wird insofern auch die Bereitschaft der Hochschulleitungen voraussetzen, in begründeten Ausnahmefällen arbeits- und dienstrechtlich den Kriegselephanten besteigen zu können.
- Das **Steuerungsinstrument Information und Transparenz** hat besondere Bedeutung in allen Bereichen, in denen erst die strukturierte Auswertung und Aufbereitung von Informationen Grundlage für rationale Entscheidungen darstellen. Beispiele hierfür sind Controllingberichte, Kundenbefragungen, Lehrevaluationen u.a. Die erfolgreiche Nutzung dieses Instruments ist vor allem eine Frage des qualifizierten Personals: Die Fähigkeit, eine Fülle von Daten auch aus unterschiedlichen IT-Systemen herauszufiltern, dabei Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, inhaltlich und graphisch angemessen aufzubereiten und für Führungsentscheidungen fruchtbar werden zu lassen, muss im Berufsleben schrittweise entwickelt werden und ist heute in vielen Fällen nicht in angemessenen Umfang vorhanden. Unstrukturierte, uninspirierte Berichte und Datenfriedhöfe aller Art sind aber die denkbar schlechtesten Voraussetzungen für die Ergebnisqualität von Management- und Führungsprozessen.
- Das **Steuerungsinstrument Moral und Werte** hat insbesondere dann Relevanz, wenn die Komplexität und Reichweite strategischer Prioritätensetzungen nur über längerfristige Grundüberzeugungen und Werthaltungen zumindest eines Großteils der Akteure zu vermitteln ist. Beispiel sind hierfür etwa alle Fragen der Strategieentwicklung und der Profilbildung bis hin zur Schließung einzelner Studiengänge und/oder Institute.

Maßnahmen der Steuerung

- Unabdingbar erscheint vor dem Hintergrund der eingangs skizzierten institutionellen Ausgangslage eine Schärfung der einzelnen Rollen sowie Klärung und Abgrenzung der Zuständigkeiten. Ausgehend von der in den Hochschulgesetzten normierten Aufgabenverteilung zwischen Wissenschaftsministerium, Parlament, Hochschulräten und Hochschulleitung, ist für jede Hochschule ein **adäquates Rollenmodell** zu entwickeln, das die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Rektorat, Kanzler, Fakultäten, Professoren und Instituten inklusive ihres Zusammenwirkens definiert. Man kann diesen Punkt in seiner Bedeutung nicht unterschätzen: Ein derartiges Rollenmodell dient nicht nur der Unterstützung der friktionslosen Zusammenarbeit der beteiligten Akteure bei den hochgradig wertschöpfungsrelevanten Management- und Führungsprozessen sowie der Selbstverständigung und Selbstorientierung der Beteiligten in einem in der Regel komplexen und mehrschichtigen Verhandlungssystem. Das Rollenmodell hat zudem weitreichende Folgen für die Optimierung der gesamten Prozessorganisation der Hochschule, da sie Grundlage für die Festlegung der noch erst im Detail zu entwickelnden Regelungen in praktischen allen Bereichen des operativ-administrativen Handeln sind.
- Hier muss noch einmal der Zusammenhang mit der Diskussion um die Hochschulräte aufgegriffen werden. Man kann hier nur den dringenden Appell an die verantwortlichen politischen Akteure richten, zur Entwicklung demokratietheoretisch akzeptabler und aus Sicht der praktischen Organisationslehre in sich konsistenter, widerspruchsfreier Modelle beizutragen. Hierfür ist eine klare Auftraggeber- und Auftragnehmer- Beziehung zwischen dem Landesgesetzgeber und den Hochschulen zu normieren und zwar ganz unabhängig von den Details der Ausgestaltung der leistungsgebundenen Mittelverteilung und auch der Art und Weise der beratend-unterstützenden Funktion der Hochschulräte. Jeder Art der **Verantwortungsdiffusion** zwischen Landesgesetzgeber und Hochschulräten wird die **Steuerungsfähigkeit der Hochschulen** nachhaltig belasten und in der Praxis dazu führen, dass auch die Entwicklung in sich stringenter Rollenmodelle in der Hochschule an systemische Grenzen gerät. Unzureichende organisatorische Vorgaben haben aber fatale Konsequenzen auch für die Einführung und Nutzung von IT-Verfahren. Ursache für die zum Teil spektakulär gescheiterten bzw. erheblich verzögerten Softwareeinführungsprojekte im Hochschulbereich sind in der Regel nicht wie vielfach kolportiert technische Probleme, sondern den Umstand, dass die Aufgabenstellung, zur denen das technische System einen Beitrag leisten soll, aufgrund unklarer organisatorischer Vorgaben unvollständig und unzureichend beschrieben worden ist.
- Notwendig ist zudem die Entwicklung einer **hochschulspezifischen Strategie** mit dem Ziel der nachhaltigen Profilbildung in den Bereichen „Forschung“ und „Lehre“ sowie der Ausdifferenzierung zusätzlicher

hochschulspezifischer Services (z.B. Erwachsenenbildung). Neben dem partnerschaftlichen-konsensualen Vorgehen sind hierbei insbesondere Umfelddaten aller Art zu nutzen (allgemeine Wirtschafts- und Technologieentwicklung, Lehrevaluationen, Kundenbefragungen usw.).

- Wichtig ist zudem eine **Professionalisierung der Unterstützungsfunktionen des Hochschulmanagements** in den Bereichen „Controlling", „Marketing", „Öffentlichkeitsarbeit" usw. Hiermit ist nicht zwangsläufig der Wandel zur unternehmerischen Hochschule verbunden, sehr wohl aber eine intelligente, den Bedürfnissen der Hochschulen angepasste Nutzung von Professionalitätsstandards der Privatwirtschaft. Allerdings besteht hier sehr hoher Handlungsbedarf. Die notwendige Professionalisierung in diesen Bereichen „setzen … neue Ausbildungs- und Karrierewege, Rollenverständnisse und Fachkompetenzen des wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals voraus, für die in den meisten Feldern keine Vorbilder oder funktionierende Arbeitsmärkte im deutschen Hochschulbereich existieren: die Herausforderungen an das Fundraising, die Hochschulkommunikation, das Universitätsmarketing, die Beratungs- und Betreuungseinrichtungen für Studierende, die Alumni-Beziehungen, die Berufs-, Karriere- oder Gründungsberater (um nur einige zu nennen) – und allen voran an die professionalisierten Leitungskräfte auf der Präsidial-, Dekanats- und Institutsebene belegen jedoch eindrücklich den Bedarf an verstärkten institutionellen Kapazitäten. **Im eklatanten Mangel an qualifizierten Wissenschaftsmanagern und Berufsbildern für die neuen Hochschulprofessionen liegt damit eine der größten Herausforderungen für die deutsche Universitätsreform**. (Schröter 2008: 179).
- Die zentralen Verwaltungsabteilungen sind zu **kundenorientierten internen Dienstleistern** weiterzuentwickeln, die im Hinblick auf Serviceangebot, Servicequalität und Servicementalität einen signifikanten Beitrag zu den Kernleistungsprozessen in Forschung und Lehre leisten. Dabei bleiben die Aufraggeber in den Fakultäten und Instituten dem Grundsatz nach in allen relevanten strategischen Entscheidungen und über Art und Umfang des vom Dienstleisters zu beziehenden Dienstleistungsportfolios autonom. Überspitzt ausgedrückt soll ja verhindert werden, dass die alten Querschnittsverwaltungen die Fachverwaltungen mit Standards und Prozeduren überhäufen, die die notwendige Kundenorientierung der Fachverwaltungen gegenüber den (End-)Kunden verhindern.
- Dieses aus der Privatwirtschaft entlehnte Modell einer hochschulinternen **Auftraggeber-Auftraggeber-Beziehung** muss sorgfältig an auf die spezifischen Bedürfnisse einer Hochschule angepasst werden. Dies gilt vor allem deswegen, weil zahlreiche Analysen hochschulinterner Abläufe Beispiele für eine unzureichende Standardisierung von Prozessen und Arbeitsweisen bis hin zu einem völligen Fehlen von Normativen aller Art gezeigt haben. Dies führt zu sehr unterschiedlichen Arbeitsweisen in den Fachbereichen z.B. in den Bereichen Haushalt und Beschaffung mit zum Teil auch rechtlich sehr bedenklichen Ergebnissen, einer sehr heterogenen und damit kostenintensiven IT-Landschaft oder einer ressourcenintensiven Flächeninanspruchnahme bei gleichzeitigen Ressourcenengpässen in anderen Fachbereichen. Hier muss sorgfältig beschrieben werden, wer innerhalb des institutionellen Zusammenspiels der verschiedenen Akteure für die **Formulierung und Durchsetzung** von Standards aller Art verantwortlich ist. Ansonsten besteht immer die Gefahr, dass die anvisierten Flexibilisierungsvorteile einer Dienstleistungsbeziehung sich kontraproduktiv im Sinne der Ziele der Gesamtorganisation (Rechtskonformität, Regeleinhaltung und vor allem Synergie- und Skaleneffekte durch Prozessstandardisierung) auswirken.
- Vorsicht ist zudem bei der vollständigen „Bepreisung" der internen Leistungen im Sinne der Einführung einer internen Leistungsverrechnung geboten. Die intelligente Verbindung von betriebswirtschaftlichen Steuerungsdaten (z.B. Flächeinanspruchnahme durch Fakultäten) und hierarchischen Anordnungsbeziehungen (z.B. zentrale Flächenadministration) kann im Sinne der optimierten Ressourceninanspruchnahme zweckmäßig sein, ohne den erheblichen Aufwand einer internen Leistungsverrechnung betreiben zu müssen.
- **Wo immer möglich, sind die Chancen einer hochschulübergreifenden Kooperation** in Angriff zu nehmen. Der Wettbewerb zwischen den Hochschulen schließt sinnvolle Kooperationen in ausgewählten Bereichen zur Optimierung der Ressourceneffizienz nicht aus. Beispiele sind hier vor allem die Querschnittsleistungen in den Bereichen Haushalt, Personal usw. (siehe u.a. Schütz: 2010), in denen relevante Synergie- und Skaleneffekte zu erwarten sind, die es in jedem Fall zu nutzen gilt!

Fazit

Bei der Frage der Steuerung in Hochschulen geraten wie in kaum einer anderen Institution des öffentlichen Sektors nahezu alle gesellschaftlichen Entwicklungslinien, binnenadministrativen Modernisierungsthemen sowie institutionellen Besonderheiten gleichzeitig in den Blick. Eine Steuerung im Sinne der erfolgreichen Bewältigung der anstehenden Veränderungen dürfte in jeder Hochschule vor allem Geduld und Fingerspitzengefühl der beteiligten Akteure voraussetzen.

Diese Tugenden können sicher auch den Blick schärfen für die Gefahr einer latenten **Übersteuerung** durch die Vielzahl der Steuerungsakteure, der Steuerungsverfahren sowie gesellschaftspolitischen Funktionszuschreibungen und Erwartungshaltungen, mit denen es die Hochschulen zu tun haben bzw. die an sie herangetragen werden. Man sollte hier einige einfache Wahrheiten nicht vergessen: entscheidend für den **Erfolg in der Forschung** ist und bleibt die persönliche **Motivation** und **Leidenschaft** der beteiligten Forscherinnen und Forscher, entscheidend für den **Erfolg in der Lehre** ist und bleibt das persönliche **Verhältnis zwischen Lehrendem und Lernenden** (Bindung kommt vor Bildung). Erfolgreiche Hochschulsteuerung kann hierfür bestmögliche Vor-

aussetzungen schaffen, aber Erfolg in keinem Fall durch noch so ausgeklügelte Steuerungsverfahren garantieren. Für die Zukunft der Hochschulen sind zudem langfristige, schleichende Prozesse von Bedeutung, die erfahrungsgemäß in politischen Prozessen nicht immer erfolgreich antizipiert werden können. Wie bereits jetzt erkennbar, wird die weitere Entwicklung die Fähigkeit der Landeshaushalte zur auskömmlichen Grundfinanzierung der Hochschulbudgets vor große Herausforderungen stellen. Hier besteht die tendenzielle Versuchung für die staatlichen Akteure in den Wissenschaftsverwaltungen und Parlamenten der deutschen Länder, sich aus der **unabdingbaren Grundfinanzierung der Universitäten** zu verabschieden, sprich die entsprechenden Budgets zu kürzen, nicht zuletzt in der Erwartungshaltung, die Hochschulen mögen doch durch Eigenanstrengungen und marktgerechte Entwicklung und Anpassung des Forschungs- und Lehrprogramms fehlende Finanzmittel einwerben.

Damit verbunden sind natürlich erhebliche Diskussionen um unter Umständen unvermeidbare Prioritätensetzungen in den Hochschulen selbst – die vor dem Hintergrund abnehmender Studentenzahlen bis hin zur Schließung von Studiengängen, Instituten usw. reichen können. Die über die tagespolitische Aktualität liegende Problematik geht in ihrer konzeptionelltheoretischen Tragweite noch darüber hinaus: Das **Kooperationsverbot** des Grundgesetzes ist ja Ausdruck der allgemeinen Unzufriedenheit mit der Verantwortungsdiffusion bei gemischtfinanzierten Bund-Länder-Aufgaben. Andererseits stellt sich aber die dringende Frage, ob das derzeitige Modell des Wettbewerbsföderalismus auf schrumpfenden Märkten – also bei nach jetzigem Stand zumindest langfristig abnehmenden Studentenzahlen – tatsächlich allokationseffizient ist und entsprechende Wohlfahrtseffekte induziert. Hiermit sind komplexe Fragen der ökonomischen Theorie des Föderalismus angesprochen, insbesondere unter dem Aspekt des **optimalen Zentralisierungs- bzw. Dezentralisierungsgrades der Finanzierung und Bereitstellung öffentlicher Güter**.

In der Gesamtschau ist für die Steuerungsfähigkeit von Hochschulen sicher auch das Verhältnis zu den Landesverwaltungen und -parlamenten von Bedeutung. Nicht zuletzt in Anbetracht der Dynamik der relevanten Einflussfaktoren als auch der Vielzahl der Steuerungsakteure und gesellschaftlichen Funktionszuschreibungen an Hochschulen ist hier ein partnerschaftlich-konsensualer Kooperationsstil mehr als wünschenswert. Dabei wird sich der Spagat zwischen der notwendigen Hochschulautonomie bezüglich der Ausgestaltung von Forschung und Lehre und der demokratietheoretisch unabdingbaren Rückbindung an den parlamentarischen Entscheidungsprozess (Definitions-, Entscheidungs- und Budgetrecht) nie ganz auflösen, sehr wohl aber in einem fairen, offenen Dialog lindern lassen. Ob dabei neben der Professionalisierung des Hochschulmanagements auch eine ebenso dringlich zu fordernde **Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements** in den Ministerialverwaltungen zu beachten sein wird, gehört sicher zu den vielen spannenden Fragen der nächsten Jahre um die Zukunft der Hochschulen.

Literaturverzeichnis

Benz, A. (1992): Normanpassung und Normverletzung im Verwaltungshandeln, in: Benz, Arthur/Seibel, Wolfgang (Hg.): Zwischen Kooperation und Korruption. Abweichendes Verhalten in der Verwaltung, Baden-Baden 1992, S. 31-58

Bogumil, J. / Heinze, R.G. (Hrsg.) (2009); Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Berlin 2009

Hochschulräte auf dem Prüfstand, in: Der Tagesspiegel vom 2. Februar 2012

Frohwieser, D.: Der Einfluss der demographischen Entwicklung auf die Steuerung von Hochschulen, in: Syncwork AG: Hochschulsteuerung im Spannungsfeld interner und externer Anforderungen, Publikation zur Unfinanz 2010, Weimar 2010.

Grunow, D. (2009): Bürokratieforschung. In: Kaina, Viktoria / Römmele, Andrea (Hrsg.): Politische Soziologie. Ein Studienbuch. Wiesbaden, S.353-383

Jaeger, M. (2009): Steuerung durch Anreizsysteme an Hochschulen, in: Bogumil, J. / Heinze, R.G. (Hrsg.) 2009; Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Berlin, S. 45-65.

Lange, P. (2010): Hochschulen im Spannungsfeld vielfältiger Steuerungsinstanzen, in: Syncwork AG: Hochschulsteuerung im Spannungsfeld interner und externer Anforderungen, Publikation zur Unfinanz 2010, Weimar 2010.

Mayntz, R. (1987): 'Politische Steuerung und gesellschaftliche Steuerungsprobleme - Anmerkungen zu eine theoretischen Paradigma'. Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft, 1 Vol., No., pp. 89-110.

Müller-Jentsch, W. (2003) : Organisationssoziologie. Eine Einführung. Campus, Frankfurt am Main 2003.

Reichwald, R. (1997): Universitätsstrukturen und Führungsmechanismen für die Universität der Zukunft, Arbeitsberichte des Instituts für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität München, Nr. 13, München 1997

Röber, M. (2010): Veränderungen im Steuerungsverhältnis von Politik und Hochschulmanagement, in: Syncwork AG: Hochschulsteuerung im Spannungsfeld interner und externer Anforderungen, Publikation zur Unfinanz 2010, Weimar 2010.

Schimank, U. (2009): Governance-Reformen nationaler Hochschulsysteme. In: Bogumil, J./Heinze, R.G. (Hrsg.), S. 123- 137.

Schütz, G. (2010): Shared Services – Optimierungspotenziale durch neue Organisationsformen, in: Syncwork AG: Hochschulsteuerung im Spannungsfeld interner und externer Anforderungen, Publikation zur Unfinanz 2010, Weimar 2010.

Schröter, Eckhard (2008): Modernisierung des Hochschulmanagements. Herausforderungen und Reformtrends in vergleichender Perspektive, in: Verwaltung und Management 2008, S. 175-179.

Seibel, W. (1992): Das Mülleimermodell in der Verwaltungspraxis - oder: wie sich Lösungen ihre Probleme suchen, in: Benz, Arthur/Seibel, Wolfgang (Hg.): Zwischen Kooperation und Korruption, Abweichendes Verhalten in der Verwaltung, Baden-Baden 1992. S. 135-151

Wilke, H. (1987): Entzauberung des Staates. Grundlinien einer systemtheoretischen Argumentation, in: Ellwein, T./Hesse, J.J./Mayntz, R./Scharpf, F.W. (HG.): Jahrbuch zu Staats- und Verwaltungswissenschaft, Bd. 1, Baden-Baden, S. 285-308.

■ **Heiko Rabe,** Management Consultant, Syncwork AG, E-Mail: rabe@syncwork.de

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:

Ulrich Welbers (Hrsg.):
Studienreform mit Bachelor und Master
ISBN 3-937026-11-8 - Bielefeld, 2003 - 2. Auflage - 528 Seiten - 29.50 Euro

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

Karin Reiber:
Forschendes Lernen in schulpraktischen Studien - Methodensammlung
Ein Modell für personenbezogene berufliche Fachrichtungen

In kaum einem Zusammenhang wird das Theorie-Praxis-Verhältnis so nachdrücklich postuliert wie für die Lehrerbildung.
Da jedoch Praxisphasen während des Studiums nicht zwangsläufig zum Aufbau berufswissenschaftlicher Kompetenzen beitragen, ist die enge Verzahnung von schulpraktischen Studien mit den bildungswissenschaftlichen Anteilen des Studiums erforderlich.
Diese Methodensammlung ermöglicht einen forschenden und reflexiven Zugang zur berufspädagogischen Bildungspraxis.

Die hier versammelten Methoden erschließen Schul- und Ausbildungswirklichkeit auf der Basis wissenschaftlicher Leitfragen, die sich aus dem bildungswissenschaftlichen Studium an der Hochschule ableiten.
Auf der Basis dieser Methodensammlung können Studierende personenorientierter beruflicher Fachrichtungen schulpraktische Studien theoriegestützt als Praxisforschung vorbereiten, durchführen und auswerten.

ISBN 3-937026-54-1, Bielefeld 2008,
60 Seiten, 9.95 Euro

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

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

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.**

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Hochschulmanagement"

Die Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag

Format der Anzeige: JPeG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung

Kontakt: UVW-UniversitätsVerlagWebler, Der Fachverlag für Hochschulthemen,
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld,
Fax: 0521 - 92 36 10-22, E-Mail:info@universitaetsverlagwebler.de

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

Auf unserer Homepage www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2011
Anwendungsorientierte Grundlagenforschung

Simon Koechlin
Auf die Plätze, fertig...

Urs Hafner
Pasteurs Praxis

Fo-Gespräch mit Clemens Klockner zur Förderpolitik für grundlagen- und anwendungsbezogene Forschung

Jürgen Schlegel
Die Exzellenzinitiative – ein Paradigmenwechsel in der Wissenschaftspolitik von Bund und Ländern

Jörg Jerusel & Christian Scholz
„Ist zusammengewachsen, was zusammengehört?" Die deutsche Hochschulpartizipation an ausgewählten EU-Förderprogrammen. Ein Ost-West-Vergleich im 6. Forschungsrahmenprogramm und TEMPUS-III-Programm

Matthias Fuhrland & Jens Weber
Problemzone Hochschulpatente

Werner Marx
Literaturflut - Informationslawine - Wissensexplosion
Wächst der Wissenschaft das Wissen über den Kopf?

René Krempkow & Uta Landrock
Matthäus-Effekte oder Governance-Effekte? Eine Analyse zur leistungsorientierten Mittelvergabe an den Medizinischen Fakultäten Deutschlands

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 2/2012
Forschung über Studierende

Hochschulentwicklung/-politik

Shen Guoqin
Heranbildung der Forschungskompetenz von Studenten in China — Am Beispiel der Übungsstrategie im Fremdsprachencollege der Universität Zhejiang

Hochschulforschung

Dominik Allenspach & Vera Husfeldt
Bologna: Was ist die Haltung der Studierenden?

Ursula M. Müller
Wie sind Studierende mit Migrationshintergrund definiert bzw. charakterisiert und haben sie mehr Probleme im Studium? – Ergebnisse aus einer Studierendenbefragung an der Universität Duisburg-Essen

Yvette Völschow & Maike Bajaa
Studierende mit Migrationshintergrund: Eine Gruppe mit speziellen Unterstützungsbedarfen?
Zur Studiensituation an der ländlich gelegenen Universität Vechta

Oskar Frischenschlager, Lukas Mitterauer, Kadriye Burcu Coskun & Gerald Haidinger
Leistungsvergleich im vertrauten und im nicht vertrauten Prüfungsformat

Rezension

Michael Bailey & Des Freedman
The Assault on Universities:
A Manifesto for Resistance.
(Christian Potschka)

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung
in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

P-OE 1/2012
Interkulturalität und Inklusion als Aufgabe der PE

Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

Matthias Otten & Sandra Hertlein
Das Modellprojekt Icommposer der FH Köln

Bettina Duval, Doris Hayn, Silke Hell u.a.
Die wechselseitige Integration von akademischer Personalentwicklung und Gleichstellung – Möglichkeiten und Mehrwert am Beispiel der Universität Konstanz

PE-/OE-Forschung

Sabrina Heinze, Martina Nöth & Anke Diez
Diversity am KIT – Ein Blick auf die Vielfalt am Karlsruher Institut für Technologie

Bahar Haghanipour
Mentoring und Netzwerkeffekte. Empirische Ergebnisse zum Mentoring-Erfolg von Ingenieurinnen im universitären Kontext

Rezension

Späte, Katrin (Hg.)
Kompetenzorientiert Soziologie lehren. Dimensionen, Methoden, Perspektiven.
(Tanja Müller)

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

QiW 1/2012
Wirkungsorientierte Evaluation und Partizipation als Kennzeichen einer neuen Qualitätskultur

Forschung über Qualität in der Wissenschaft

Theodor Leiber
Impact Analysis of External Quality Assurance of Higher Education Institutions
Elements of a General Methodology

Qualitätsentwicklung/-politik

Philipp Pohlenz & Frank Niedermeier
Wirkungsorientierte Evaluation von Lehre und Studium

Kathrin Dressel & Simone Gruber
Partizipation – dabei sein ist nicht alles!? Das QM-System der TU München als selbsttragendes Modell der Qualitätsentwicklung

Anette Köster
Weniger ist mehr – Partizipation im Rahmen der überarbeiteten institutionellen Evaluation an der Universität Duisburg-Essen

Kathrin Schneider
Studierende als Partner – auch in Sachen Evaluation?!?!

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 1/2012
Lernberatung und neue Lernkonzepte im Kontext

Beratungsentwicklung/-politik

Gerhart Rott
Aktives Studieren im Europäischen Hochschulraum – Chancen im Zusammenspiel von Beratung und Lehre

ZBS-Interview mit Dr. Peter A. Zervakis, Leiter des Projekts nexus der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), zu: Konzepte und gute Praxis ür Studium und Lehre

Willy Aastrup
Lern- und Bildungszentrierte (psychologische) Beratung an der Universität Aarhus

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Melanie Fröhlich
Vielstimmig und offen: Lernräume zum Mitdenken und Mitgestalten durch „Arbeiten mit dem Gruppendrehbuch" („Peer Facilitated Learning") an der Universität Bielefeld

Gabriele Bensberg
Im Zeichen von Bologna: Veränderte Studiensituation – veränderte Beratungsinhalte

Jenna Voss
Statt lustlos pauken, Lernprojekte starten! Lernprozesse bewusst machen, planen und steuern

Rolf Wartenberg
Selbstmotivierung

Tagungsbericht

Bericht über die Tagung „Bachelor alla Bolognese con …? Innovative Studienunterstützung für Bachelor-Studierende" am 02.12.2011 an der FU Berlin

UVW

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

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-12

Fax:
0521/ 923 610-22

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

demnächst im UniversitätsVerlagWebler:

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Wolff-Dietrich Webler (Hg.):
Studieneingangsphase?
Das Bachelor-Studium braucht eine neue Studieneingangsphase!

Band I: Studierfähigkeit für ein frei(er)es Studium

Die Qualität der Studieneingangsphase hat wesentlichen - u.U. sogar entscheidenden - Einfluss auf den Studienerfolg. Trotzdem ist sie in der Vergangenheit in ihrer Bedeutung oft unterschätzt und vernachlässigt worden. Die Relevanz dieses Studienabschnitts wird jedoch inzwischen hoch eingestuft, eine Korrektur aufgrund z.T. falscher Signale aus der Bologna-Reform immer dringender. Für die Bewältigung des Übergangs in ein wissenschaftliches Studium aus der Schule oder aus dem Beruf ist wesentlich mehr nötig als ein Orientierungswochenende, (fach-)einführende Veranstaltungen und fachliche Begleittutorien. Mit der Feststellung „Das Bachelor-Studium braucht eine neue Studieneingangsphase - Studierfähigkeit für ein frei(er)es Studium!" hatte das IWBB eine Initiative gestartet (u.a. eine Tagung), die den Erkenntnisstand zur Gestaltung der Studieneingangsphase bilanzieren, an solchen Fragen arbeitende Kolleg/innen zusammenführen und die Verbreitung besonders fortgeschrittener Modelle befördern sollte. Die Ergebnisse liegen nun in einem Doppelband vor.

Als zentrales Ziel wollen die Texte dazu beitragen, in den ersten beiden Semestern konzentriert die Studierenden zu befähigen, für sich anschließend ein motivierendes, durch Wahlmöglichkeiten möglichst selbst organisiertes, selbst verantwortetes und lerneffektives Studium zu organisieren.

Da das Themenfeld sehr groß ist, werden Fragen des Hochschulzugangs und von Auswahlverfahren nur am Rande angeschnitten. Die empirisch gewonnen Erkenntnisse zur Situation der Studierenden am Studienbeginn liegen bereits öffentlich vor, können also vorausgesetzt werden.

Im Mittelpunkt dieses Doppelbandes stehen daher in Band I die Ableitung und Begründung der Struktur des Problems und des Handlungsbedarfs (einschließlich des Beratungsbedarfs) sowie Gestaltungsprinzipien der Studieneingangsphase auf curricularer Ebene und der Ebene der Lehr-/Lernprozesse. Behandelt wird die Frage, warum die Studieneingangsphase die ersten beiden Semester umfasst und wie sich Fachlichkeit und die Befriedigung des Orientierungsbedarfs über weite Strecken in den gleichen Veranstaltungen verschränken bzw. integrieren lassen, statt sie in Sonderveranstaltungen auszulagern.

Band II: Lösungsmodelle

Im Band II dieses Doppelbandes werden vielfältige Lösungen für Transfer und Gestaltungspraxis vorgelegt.

Diese Lösungen sind z.T. strategisch als umfassende Handlungsprogramme konzipiert, z.T. setzen sie bei einzelnen Lehrveranstaltungen an, z.T. bestehen sie aus einzelnen Lernmaterialien, die in besonderem Maße geeignet sind, einen Lernprozess in Richtung der Studienziele und der Ziele der Studieneingangsphase zu provozieren und zu unterstützen.

Das Spektrum der Beispiele wird durch besonders eindrückliche Modelle aus der Zeit vor der Bologna-Reform ergänzt, an denen auch heute noch viel gelernt werden kann.

ISBN 10: 3-937026-76-2, Doppelband im Schuber

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