

# Hochschulmanagement

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

## Entwicklung von Hochschulen

- Das Karlsruhe Institut für Technologie (KIT)  
Eine neue Form der Kooperation im Wissenschaftssystem
  - Wie hoch soll das Eigenkapital einer  
staatlichen Hochschule sein?  
Die Stunde Null einer Hochschule
- Leistungsbewertung im Hochschulbereich  
durch Peer-Review-Verfahren
  - Zielkonflikte – Herausforderungen für  
Hochschulforschung und Hochschulmanagement

**2 | 2010**

## 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 Ökonomische Bildung und Centrum für Management, 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 für Betriebswirtschaft, Präsident der Fachhochschule Osnabrück, ehem. Vizepräsident der HRK

*Heinke Röbbken*, 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 Originalbeiträge 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 zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der Papierform beigelegt oder per

E-Mail zugeschickt werden) 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](http://www.universitaetsverlagwebler.de)“.

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

## Impressum

### Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung

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

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

**Erscheinungsweise:** 4mal jährlich

**Redaktionsschluss dieser Ausgabe:** 06.07.2010

### Grafik:

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

### Abonnement/Bezugspreis:

Jahresabonnement 59 Euro zzgl. Versandkosten  
Einzelpreis 15 Euro zzgl. Versandkosten

### Druck:

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

**Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften** sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).

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

### Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

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

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

# Hochschulmanagement

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

## Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

33

## Entwicklung, Gestaltung und Verwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

*Hellmut Wagner*

Das Karlsruhe Institut für Technologie (KIT)  
Eine neue Form der Kooperation  
im Wissenschaftssystem

34

*Volker Breithecker & Martin Goch*

Wie hoch soll das Eigenkapital einer staatlichen  
Hochschule sein? Die Stunde Null einer Hochschule

43

## Organisations- und Managementforschung

*Simon Sieweke*

Leistungsbewertung im Hochschulbereich  
durch Peer-Review-Verfahren

52

*Georg Krücken & Elke Wild*

Zielkonflikte – Herausforderungen für  
Hochschulforschung und Hochschulmanagement

58

## Rezension

Werner Heinrich „Hochschulmanagement“  
(Frank Ivemeyer)

63

## Tagungsbericht

Föderalismus und Hochschulen.  
Von neuen Kompetenzen und alten Ordnungen

64

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

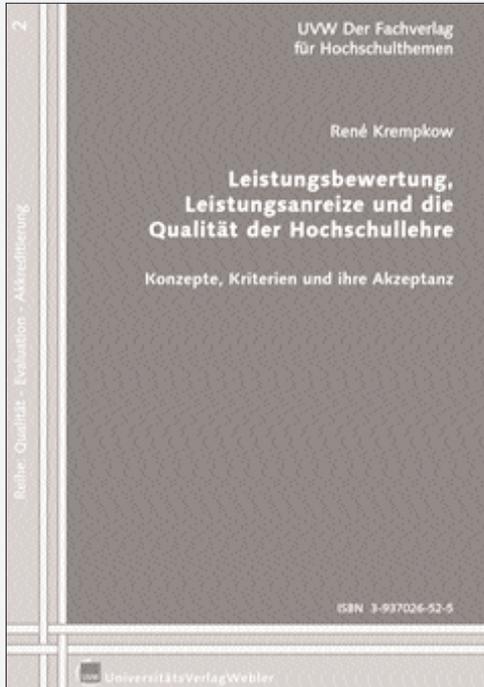
IV

2 | 2010

im UniversitätsVerlagWebler erhältlich:

**René Krempkow**

**Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre  
Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz**



ISBN 3-937026-52-5, Bielefeld 2007,  
297 Seiten, 39.00 Euro

Mehr als eineinhalb Jahrzehnte sind vergangen, seit das Thema Bewertung der Hochschulleistungen und dabei vor allem der „Qualität der Lehre“ in Deutschland auf die Tagesordnung gebracht wurde. Inzwischen wird eine stärker leistungsorientierte Finanzierung von Hochschulen und Fachbereichen auch im Bereich der Lehre immer stärker forciert. Bislang nur selten systematisch untersucht wurde aber, welche (auch nicht intendierten) Effekte Kopplungsmechanismen zwischen Leistungsbewertungen und Leistungsanreizen wie die Vergabe finanzieller Mittel für die Qualität der Lehre haben können. Für die (Mit-)Gestaltung sich abzeichnender Veränderungsprozesse dürfte es von großem Interesse sein, die zugrundeliegenden Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz auch empirisch genauer zu untersuchen. Nach der von KMK-Präsident Zöllner angeregten Exzellenzinitiative Lehre und der vom Wissenschaftsrat angeregten Lehrprofessur sowie angesichts des in den kommenden Jahren zu erwartenden Erstsemesteransturms könnte das Thema sogar unerwartet politisch aktuell werden. Im Einzelnen werden in dieser Untersuchung die stark auf quantitative Indikatoren (v.a. Hochschulstatistiken) bezogenen Konzepte zur Leistungsbewertung und zentrale Konzepte zur Qualitätsentwicklung bezüglich ihrer Stärken und Schwächen sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten diskutiert. Bei der Diskussion von Leistungsanreizen wird sich über den Hochschulbereich hinaus mit konkreten Erfahrungen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung auseinandergesetzt – auch aus arbeitswissenschaftlicher und gewerkschaftlicher Sicht. Bei der Diskussion und Entwicklung von Kriterien und Indikatoren zur Erfassung von Qualität kann auf langjährige Erfahrungen und neuere Anwendungsbeispiele aus Projekten zur Hochschulberichterstattung mittels Hochschulstatistiken sowie Befragungen von Studierenden und Absolventen sowie Professoren und Mitarbeitern zurückgegriffen werden. Abschließend werden Möglichkeiten zur Einbeziehung von Qualitätskriterien in Leistungsbewertungen und zur Erhöhung der Akzeptanz skizziert, die zumindest einige der zu erwartenden nicht intendierten Effekte und Fehlanreizwirkungen vermeiden und damit zur Qualität der Lehre beitragen könnten.

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung

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

**Frauke Gützkow und Gunter Quaißer (Hg.):**

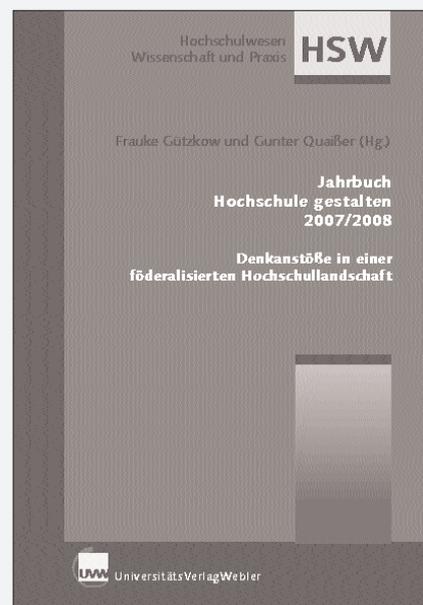
**Jahrbuch Hochschule gestalten 2007/2008 -  
Denkanstöße in einer föderalisierten Hochschullandschaft**

Die Auswirkungen der Föderalismusreform I auf das Hochschulwesen zeichnen sich ab: Nichts weniger als die Abkehr vom kooperativen Föderalismus steht an, das Hochschulrahmengesetz wird abgeschafft, die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) auf eine Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) reduziert – der Rückzug des Bundes hat regelrecht ein Vakuum hinterlassen. Das Prinzip der Kooperation wird zugunsten des Wettbewerbs aufgegeben, einem zentralen Begriff aus der neoliberalen Ökonomie. Anscheinend arbeitet jeder darauf hin, zu den Gewinnern im Wettbewerb zu gehören – dass es zwangsläufig Verlierer geben wird, nicht nur unter den Hochschulen sondern auch zwischen den Hochschulsystemen der Länder, wird noch viel zu wenig thematisiert. Die Interessen der Studierenden und der Beschäftigten der Hochschule werden genauso vernachlässigt wie die demokratische Legitimation und die Transparenz von Entscheidungsverfahren.

Uns erinnert die Föderalismusreform an den Kaiser aus Hans Christian Andersens Märchen. Er wird angeblich mit neuen Kleidern heraus geputzt und kommt tatsächlich ziemlich nackt daher.

Mit Beiträgen von: Matthias Anbuhl, Olaf Bartz, Roland Bloch, Rolf Dobischat, Andreas Geiger, Andreas Keller, Claudia Kleinwächter, Reinhard Kreckel, Diethard Kuhne, Bernhard Liebscher, André Lottmann, Jens Maeße, Dorothea Mey, Peer Pasternack, Herbert Schui, Luzia Vorspel und Carsten Würmann.

ISBN 3-937026-58-4, Bielefeld 2008, 216 S., 27,90 Euro



Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

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

Die internationale Entwicklung hat interdisziplinäre Forschung immer weiter in den Vordergrund gerückt. An den Rändern und in den Überschneidungsbereichen der Disziplinen ergaben sich die aussichtsreichsten Neuentwicklungen. Dem konnte nur in Wachstumsperioden der Forschung durch Aufbau neuer Einrichtungen Rechnung getragen werden. Im übrigen wurde die Kooperation zwischen Personen, Teams und bestehenden Forschungseinheiten gefördert. Durch die Forschungspolitik der EU wurde dieser Trend noch verstärkt. So entwickelten sich - gerade auch in den letzten 10 Jahren - intensive neue Kooperationsformen. Aber auch berühmte internationale Beispiele, wie das Massachusetts Institute of Technology (MIT) oder das Caltech (das Entwicklungslabor der NASA), hatten Modellcharakter für Forschungsstrukturen. Wenn allerdings die institutionelle Kooperation auf Dauer gestellt und zur Fusion werden soll, ergeben sich nicht nur die bekannten Probleme der Vereinigung unterschiedlicher Kulturen, wie bei Firmenfusionen aus der Wirtschaft bekannt, sondern eine Reihe rechtlicher Probleme. Das intensiviert sich noch im föderativen Deutschland und bei unterschiedlichen Zuständigkeiten von Land und Bund. In seinem Aufsatz **Das Karlsruhe Institut für Technologie (KIT). Eine neue Form der Kooperation im Wissenschaftssystem** rekonstruiert *Hellmut Wagner* die Entstehung des KIT aus dem Forschungszentrum Karlsruhe und der Universität Karlsruhe. Der Schwerpunkt liegt dann auf der Erörterung der mit dem KIT-Zusammenführungsgesetz zu lösenden äußerst komplexen rechtlichen Probleme, mit dem fördernde Rahmenbedingungen für die neue, im deutschen Wissenschaftssystem einmalige Einrichtung geschaffen werden sollen.

Seite 34

Von der Institutionalisierung zu den Prozessen: Die schwierige Umstellung des Rechnungswesens der Hochschulen von der Kameralistik auf die kaufmännische Buchführung hat - je nach föderalen Rahmenbedingungen - unterschiedliche Ergebnisse gezeigt. Nicht nur Kenntnisse und Erfahrungen mussten erst gesammelt werden. Auch waren Teile eines bewährten, aber an wirtschaftlichen Erfordernissen orientierten Instrumentariums nicht auf Hochschulen übertragbar (z.B. Bilanzanalysen, weil Hochschulen nicht gewinnorientiert wirtschaften). Vergleichbare, auf die Wissenschaft anwendbare Instrumente gibt es noch nicht. Das zieht Missverständnisse, ja höchst folgenreiche Fehlinterpretationen der Jahresabschlüsse von Hochschulen nach sich. Da Hochschulen häufig über ein vergleichsweise hohes Eigenkapital verfügen, gerät die Frage nach dem angemessenen Eigenkapital von Hochschulen und dessen Verwendung in den Mittelpunkt. Die bereits vorliegenden Eröffnungsbilanzen und Jahresabschlüsse sind häufig so stark historisch beeinflusst, dass sie als Muster nicht taugen. *Volker Breithecker & Martin Goch* haben die Chance genutzt, anhand völliger Neugründungen ohne Vorgängereinrichtungen grundlegende Erkenntnisse darüber zu gewinnen und fragen in Ihrem Beitrag: **Wie hoch soll das Eigenkapital einer staatlichen Hochschule sein? - Die Stunde Null einer Hochschule.** Daraus ergeben sich vielfältig übertragbare Ergebnisse.

Seite 43

Schon bei der Diskussion einer Einführung leistungsförderlicher Anreize bei der Vergabe von Mitteln für Forschung, Lehre und Studium entwickelten sich Kontroversen um die Bestimmung von „Leistung“. Die quantitative Seite war rela-

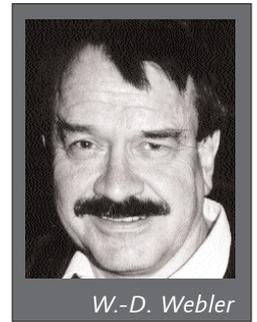
tiv leicht zu beherrschen. Aber wie sollte im Verwaltungsalltag Qualität erfasst werden? Auch die kann durch Vergleich mit Kriterien festgestellt werden. Aber zum einen tun sich Fachgemeinschaften oft schwer, sich auf Qualitätskriterien zu einigen (noch heute gibt es trotz seiner Bedeutung keinen konsensualen Katalog von Gütekriterien für gute Lehre), zum anderen muss dieser Vergleich kontinuierlich durch Fachleute vorgenommen werden. Zum dritten darf die Definition und Anwendung solcher Kriterien das in der Wissenschaft Gewünschte - das Unerhörte, nie Dagewesene, mit traditionellen Maßstäben nicht zu Bewertende - nicht ersticken, sie muss es fördern. Diese Debatte ist durch das Urteil des BVerfG zum Brandenburgischen Hochschulgesetz noch aktueller geworden, weil dort qualitative Kriterien neben den quantitativen für eine leistungsorientierte Mittelvergabe für unverzichtbar erklärt werden. Diese Bedingungen können in Varianten durch Hochschul- bzw. Wissenschaftsforscher oder durch die jeweiligen Fachkolleg/innen als externe Peers erfüllt werden. Allerdings sind solche Verfahren zeit- und kostenaufwändig. *Simon Sieweke* hat in dem Beitrag **Leistungsbewertung im Hochschulbereich durch Peer-Review-Verfahren** die Forschungslage zur Effektivität solcher Verfahren geprüft. Trotz ihrer Kosten und nicht unerheblichen Fehlerquellen erscheinen diese Verfahren z.Z. unverzichtbar.

Seite 52

„Unter welchen Bedingungen sind Hochschulen und Lehrende (als kollektive und individuelle Akteure) bereit und fähig, die Studienreform als Chance wahrzunehmen und ihre Ressourcen in innovative Strukturen und Lehr-Lern-Formen zu investieren? Dieser Frage soll im vorliegenden Projekt ... nachgegangen werden. Grundlegend ist hierbei die Annahme, dass sich veränderte hochschulpolitische Rahmenbedingungen (Bologna-Prozess, Einführung von Studiengebühren, Exzellenz-Initiative etc.) in einer Multiplizierung von Zielen und Erwartungen niederschlagen und (organisationalen wie individuellen) Strategien des Umgangs mit komplexen und u.U. konfligierenden Zielen eine immer wichtigere Bedeutung zukommt.“ Mit diesen Sätzen kennzeichnen *Georg Krücken & Elke Wild* ein empirisches Projekt (in der BMBF-Reihe Bildungsforschung), das in einem interdisziplinären Zugriff mit organisationssoziologischen Ansätze einerseits und psychologischen Handlungs- und Motivationsansätzen andererseits das Lehrengagement von Nachwuchswissenschaftler/innen als Funktion organisationaler und personeller Bedingungen analysieren soll. Über dieses Feld ist wenig bekannt. Daher stellt das Leitungsteam des Projekts in seinem Aufsatz **Zielkonflikte - Herausforderungen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement** auch die Aufgaben für die Hochschulforschung heraus. Das Projekt will den Hochschulen Handlungsempfehlungen und Weiterbildungskonzepte erarbeiten, um den kollektiven und individuellen Umgang mit multiplen Zielen zu optimieren und zur Professionalisierung der Hochschullehre und der Support-Funktionen innerhalb von Hochschulen beizutragen.

Seite 58

W.W.

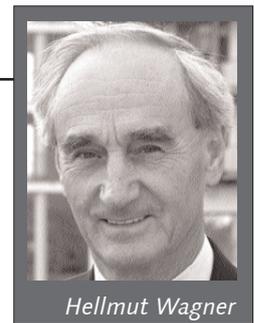


W.-D. Weblar

Hellmut Wagner

## Das Karlsruhe Institut für Technologie (KIT)

### Eine neue Form der Kooperation im Wissenschaftssystem



Im deutschen Wissenschaftssystem setzte sich in den letzten Jahren zunehmend die Erkenntnis durch, dass sinnvolle und ergebnisorientierte Veränderungen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen durch neue Kooperationsformen erleichtert werden können. Dies gilt insbesondere für die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Forschung in Deutschland in Wettbewerb mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen des Auslandes. Dazu haben Wissenschaft und Politik neue Wege beschritten. Schon seit längerer Zeit haben die Förderprogramme der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) neue Organisationsformen geschaffen: Sonderforschungsbereiche, Forschungszentren, Verbünde. Auch der Wettbewerb unter den Wissenschaftsorganisationen untereinander und unter ihren Mitgliedern haben zu neuen Kooperationsformen zwischen außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Wirtschaft geführt. Zahl und Dichte dieser vielfältigen Kooperationen haben in den letzten Jahren zugenommen.<sup>1</sup> Insbesondere die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder hat in ihrer Vorbereitung neue Impulse gesetzt und Kräfte entfaltet, die zu neuen Formen der Zusammenarbeit im Wissenschaftssystem geführt haben. Auf diesem Wege ist die Idee des Zusammenschlusses von Universität Karlsruhe (UKA) und dem Forschungszentrum Karlsruhe (FZK) zum Karlsruhe Institut für Technologie (KIT) entstanden. Der Gedanke zu diesem Konzept ist im Leitungsbereich beider Einrichtungen geboren worden, die schon seit dem Bestehen des FZK im Jahre 1956 zusammenarbeiten; diese Zusammenarbeit gehört zum Gründungskonzept des FZK.

#### 1. Das Großexperiment KIT

##### 1.1 Die ersten Schritte

1. Nach der ersten Stufe der Konzeptentwicklung im Zusammenhang mit dem Ergebnis der ersten Auswahlrunde der Exzellenzinitiative haben FZK, UKA, Bund und Land eine Reihe von Schritten zur Zusammenführung von FZK und UKA unternommen:  
Mit Wirkung vom 1.06.2006 haben UKA und FZK ihre in Jahrzehnten gewachsenen gemeinsamen Forschungsaktivitäten im Karlsruhe Institut für Technologie (KIT) zusammengefasst. Damit werden die Programme beider Einrichtungen in der Mikro- und Nanotechnologie, dem Wissenschaftlichen Rechnen sowie die Materialforschung für den Energiebereich gebündelt; die Zusammenarbeit wird schrittweise ausgedehnt.<sup>2</sup>
2. Dieser grundsätzlichen Vereinbarung folgten eine Reihe konzeptioneller, struktureller und praktischer Schritte,

welche die Zusammenführung beider Einrichtungen voranbringen sollen. Dazu gehören u.a.

- die Errichtung von KIT-Zentren (für Energie, für Nano- und Mikrotechnologie, für Elementarteilchenphysik und für Klima und Umwelt) und von KIT-Schwerpunkten (Vernetzte adaptive Systeme, Optik und Photonik, Mobilität, Mensch und Technik),
- die Schaffung von 30 Kompetenzfeldern gebündelt in 6 Kompetenzbereichen der Forschung,
- die Verschmelzung der Rechenzentren von FZK und UKA zu einem „Steinbuch Centre for Computing“,<sup>3</sup>
- die Bildung einer einheitlichen Stabsabteilung Presse, Kommunikation und Marketing.

Weitere Schritte folgten wie z.B. die Zusammenlegung der Bibliotheken beider Einrichtungen.

3. In einem sog. Eckpunktepapier des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, des Wissenschaftsministeriums sowie des Wirtschaftsministeriums des Landes Baden-Württemberg, der Helmholtz Gemeinschaft, des FZK und der UKA zur Gründung des KIT vom 21.11.2006<sup>4</sup> ist das für die Exzellenzinitiative erstellte Ausgangskonzept weiter entwickelt und das weitere Vorgehen festgelegt worden u.a. die Erstellung eines Gesamtkonzeptes bis spätestens Mai 2007 durch die UKA und das FZK. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft hatte in ihrem Zuwendungsbescheid im Rahmen der Exzellenzinitiative die Auflage erteilt, dass der Vertrag zur Gründung des KIT bis zum 31.12.2007 abgeschlossen sein muss; dieser Vertrag ist am 13.12.2007 unterzeichnet worden. In diesem Gründungsvertrag wurden die Ziele des Zusammenschlusses beider Einrichtungen und die Grundzüge der gemeinsam geplanten Struktur sowie die Entwicklungsschritte festgelegt.

In dieser Gründungsphase war das Engagement des Bundes und des Landes, vor allem das der unmittelbar beteiligten Mitarbeiter von FZK und UKA bemerkenswert groß und das Tempo des Handelns von Bund und Land

<sup>1</sup> Siehe dazu Wagner, WissR 2009/Heft 4, S. 300.

<sup>2</sup> Gemeinsame Presseinformation vom 25.04.2006 – Nr. 13-2006 – [www.fzk.de](http://www.fzk.de).

<sup>3</sup> Man könnte hier auf schlicht deutsch auch von einem „Steinbuch Rechenzentrum“ oder „Steinbuch Computer Zentrum“ sprechen, ohne Missverständnisse im In- und Ausland auszulösen.

<sup>4</sup> Presseinformation des KIT vom 27.11.2006 Nr.131 – <http://www.presse.uni-karlsruhe.de/6532.php> oder [www.bmbf.de/pub/eckpunktepapier\\_kit.pdf](http://www.bmbf.de/pub/eckpunktepapier_kit.pdf)

eher untypisch hoch. Das gilt insbesondere für das KIT-Zusammenführungsgesetz, das in Rekordzeit durch die parlamentarischen Gremien ging und ohne Gegenstimme verabschiedet wurde.

### 1.2 Die Ziele der Zusammenführung

UKA und FZK haben sich mit der Gründung von KIT außerordentlich anspruchsvolle Ziele gesetzt, nämlich z.B.:

1. wissenschaftliche Exzellenz auf Weltspitzenniveau in Forschung, Technologietransfer und Lehre durch Bündelung der Kapazitäten beider Einrichtungen,
2. internationale Wettbewerbsfähigkeit mit den führenden Einrichtungen der Welt (z.B. Massachusetts Institute of Technology - MIT, Eidgenössische Technische Hochschule - ETH Zürich),
3. deutliche Steigerung der Attraktivität beider Einrichtungen für die Gewinnung der besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie bestmögliche Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses,
4. Synergien durch Zusammenwachsen der wissenschaftlichen und administrativen Einheiten.<sup>5</sup>

Bund und Land unterstützen diese Ziele. Dies folgt aus dem vorstehend erwähnten Eckpunktepapier, aus der Begründung zum KIT-Zusammenführungsgesetz (KIT-ZFG)<sup>6</sup>, aus dem Gesetz selbst (§1) und aus der Verwaltungsvereinbarung zwischen dem Bund und dem Land Baden-Württemberg vom 30.07.2009 über die Errichtung, die Ausgestaltung und den Betrieb des KIT (Abschn. II, Art 1).<sup>7</sup> Mit dem Gesetz soll eine „vollständige Fusion der beiden Einrichtungen Universität und FZK GmbH“ vorgesehen werden.<sup>8</sup> Das Gesetz bestätigt diese Ziele und erweitert bzw. verdeutlicht sie z.B. mit der Verbesserung des Technologietransfers in die Wirtschaft und die Verstärkung der wissenschaftlichen Weiterbildung (§1 Abs. 4).

Das Land stellt in der Begründung zum Gesetzentwurf eine Reihe von sehr wichtigen Freiheiten in Aussicht: „Hier wird das Anliegen des Landes und des Bundes, den wissenschaftlichen Einrichtungen weitestgehende Autonomie und Freiheiten zu gewähren....konsequent weitergeführt<sup>9</sup>.“ Zu diesen Freiheiten gehören vor allem Flexibilität in Finanzfragen, bei der Beschaffung und bei der Durchführung von Bauvorhaben

- größerer Gestaltungsspielraum in Personalangelegenheiten (z.B. kein Stellenplan),
- volle Arbeitgeber- und Dienstherreneigenschaft für alle KIT-Mitarbeiter,
- eigenverantwortliche Bewirtschaftung der Liegenschaften.<sup>10</sup>

Dieses Bekenntnis zur Autonomie ist im Gesetz selbst nur unvollkommen greifbar und nach dem Inhalt der Verwaltungsvereinbarung zum Teil verbindlich festgelegt, zum Teil aber nur Zukunftsmusik.<sup>11</sup>

### 1.3 Verfassungsrechtliche Vorgaben

Es liegt auf der Hand, dass der Landesgesetzgeber dem Grundgesetz (Art. 5 Abs. 3; Art. 91 b) und der Verfassung des Landes Baden-Württemberg (Art. 20 und Art. 85) Rechnung tragen muss. Dabei wird zu prüfen sein, ob die zum Teil restriktiven Regelungen des Gesetzes aus dem Verfassungsrecht abzuleiten sind oder dem politischen Willen

des Landesgesetzgebers oder/und dem administrativen Willen der Exekutive folgen, die den Referentenentwurf ausgearbeitet hat. Für den (bisherigen) Bereich des FZK als außeruniversitärer Forschungseinrichtung ist nach Art. 91 b GG eine gemeinsame Finanzierung durch Bund und Länder zulässig, nicht aber für den Bereich der Universität Karlsruhe (UKA), jedenfalls soweit es um die Lehre geht. Nach der Kompetenzordnung des Grundgesetzes gehören die Universitäten zum Aufgabenbereich der Länder. In Bezug auf das KIT sind Maß und Grenze für den Landesgesetzgeber Art. 20 LV: Die Hochschule ist frei in Forschung und Lehre mit einem ihren besonderen Charakter entsprechenden Recht auf Selbstverwaltung. Nach Art 85 LV bleiben die Universitäten und Hochschulen mit Promotionsrecht in ihrem Bestand erhalten. Die Bestandsgarantie bezieht sich auf das Wesen der Aufgaben der von Art. 85 erfassten Einrichtungen, nicht auf ihre Rechtsform und auf ihre (innere) Organisationsstruktur, wie sich auch aus §8 des Hochschulgesetzes des Landes Baden-Württemberg (LHG) entnehmen lässt. Es besteht also ein weiter Interpretations- und Gestaltungsspielraum. Diesen Spielraum hat der Gesetzgeber im Interesse der Sache, nämlich der Zusammenführung (Fusion) nicht voll genutzt.<sup>12</sup>

### 1.4 Die Wirklichkeit des Gesetzes

#### 1) Grundlagen der Zusammenführung

Die spürbare Aufbruchstimmung, ja die Begeisterung für das neue, bislang einmalige Modell in den einschlägigen Presseinformationen des BMBF und des Wissenschaftsministeriums klingt in der Gesetzesbegründung schon verhaltener und setzt sich in den nüchternen Paragraphen des Gesetzes nur gebremst fort.

Das Gesetz schafft die notwendige rechtliche Grundlage, UKA und FZK in einer Körperschaft des öffentlichen Rechts zusammenzuführen.<sup>13</sup> Das ist nicht banal, da FZK und UKA in ihrer derzeitigen gewachsenen Verfassung in Aufgaben, Organisation, Struktur und Finanzierung bei aller Gemeinsamkeit zum Teil doch Unterschiede aufweisen. Die UKA ist nach dem Hochschulgesetz des Landes Baden-Württemberg „eine Körperschaft des öffentlichen Rechts und zugleich Landeseinrichtung“ (§8 Abs. 1 Satz 1 LHG)<sup>14</sup>, das FZK eine rechtlich selbständige Einrichtung in privater Rechtsform (GmbH) mit den beiden Gesellschaftern Bund und Land im Finanzierungsverhältnis 9:1. Mit dem Gesetz wird am Beispiel des KIT die sog. „Versäulung“ von universitärer und außeruniversitärer Forschung als Modell –jedenfalls zum Teil-institutionell überwunden.<sup>15</sup>

<sup>5</sup> Eckpunktepapier siehe FN 4.

<sup>6</sup> [www.landtag-bw.de/WP14/Drucksachen/4000/14\\_4600\\_D.PDF](http://www.landtag-bw.de/WP14/Drucksachen/4000/14_4600_D.PDF)

<sup>7</sup> Die Vereinbarung ist als Drucksache 14/4340 unter [www.landtag-bw.de/WP14/Drucksachen/4000/14\\_4340\\_D.PDF](http://www.landtag-bw.de/WP14/Drucksachen/4000/14_4340_D.PDF) abrufbar - im folgenden KIT-Vw-Vereinbarung genannt.

<sup>8</sup> Gesetzesbegründung (im Folgenden: Begr.) Vorblatt Abschn. A letzter Absatz sowie Abschn. A Ziff.1 und Ziff.2 Abs. 4 (FN 6).

<sup>9</sup> Begr. Abschn. A Ziff. 6 Abs. 2.

<sup>10</sup> Vgl. dazu Art. 8 KIT Vw-Vereinbarung; Begründung Abschn. A Ziff. 6; Eckpunkte der Initiative „Wissenschaftsfreiheitsgesetz“ veröffentlicht in: [www.bmbf.de/pub/eckpunkte\\_wissenschaftsfreiheitsgesetz.pdf](http://www.bmbf.de/pub/eckpunkte_wissenschaftsfreiheitsgesetz.pdf).

<sup>11</sup> Dazu unten Abschn. IV 2 Buchst. d und IV 3.

<sup>12</sup> Siehe dazu unter IV 2.

<sup>13</sup> Siehe dazu Begr. Abschn. A Ziff. 1 (FN 6).

<sup>14</sup> i.d.F. des Hochschulrechtsänderungsgesetzes vom 1.1.2005 (GBl. S. 1).

<sup>15</sup> Siehe dazu Begr. Vorblatt A Abs. 1 (FN 6).

Die mit dem Gesetz angestrebte Fusion<sup>16</sup> geht über die bisher schon seit 50 Jahren bestehenden Kooperationsbeziehungen weit hinaus, wäre ohne diese Beziehungen sicherlich auch schwerer zu vollziehen. Das durch Gesetz festgelegte Modell ist von einer neuen Qualität, obwohl es auch schon bisher institutionell verflochtene gemeinsame Einheiten gab, z.B. gemeinsame Institute mit einheitlicher Leitung, gemeinsamen Aufgaben und mit einem faktisch einheitlichen Personalbestand bei durchaus bestehenden formellen Unterschieden (z.B. das Institut für Mikrosystemtechnik und das Institut für Meteorologie und Klimafor- schung). Die Verbindung zwischen Institutsleitung im FZK und einem Ordinarius an der UKA in Personalunion gehört mit zum „Gründungsmythos“ des FZK ebenso wie eine enge Zusammenarbeit mit der Industrie zunächst einmal ist auf einige Punkte hinzuweisen, die das „Unternehmen“ KIT weiterbringen werden. Dazu zählen insbesondere folgende Regelungen des Gesetzes

a) §12 Abs. 1 Satz 1 sieht eine bereichsübergreifende Verschränkung der Forschung im KIT vor. Dazu haben die Verantwortlichen im KIT bereits vor Abschluss des Gründungsvertrages wichtige Vorarbeiten geleistet, die Organisation und Struktur der Forschungsaktivitäten im Sinne der Zusammenführung neu gestaltet haben. Schon im Gründungsvertrag vom Dezember 2007 werden die Grundzüge der Struktur festgelegt und die Binnenstruktur in Matrixform mit KIT-Zentren und KIT-Schwerpunkten vorgesehen, welche die bestehenden Instituts-, Abteilungs- und Fakultätsstrukturen überlagern.<sup>17</sup> Das Gesetz gibt den Leitungsorganen (Vorstand, Aufsichtsrat, KIT-Senat) die Freiheit, unterhalb der Leitungsebene die Organisationsstruktur eigenständig festzulegen.<sup>18</sup> Die Struktur kann abweichend vom LHG verändert werden (Optimierungsklausel in §12 Abs. 2).

b) Das Gesetz sieht einheitliche Zentralorgane des KIT vor: Vorstand, KIT-Senat und Aufsichtsrat (§§4–10). Bereits vor Inkrafttreten dieses Gesetzes war mit dem Gesetz zur Umsetzung der Föderalismusreform im Hochschulbereich vom 20.11.2007<sup>19</sup> die Möglichkeit vorgesehen, die genannten Zentralorgane mit mehreren Mitgliedern wechselseitig zu verschränken. Mit dieser durchgängigen Verschränkung der Organe wird eine einheitliche Willensbildung für den Universitätsteil und den Großforschungsteil möglich. Ferner wird damit zur Realität ein gemeinsames Handeln in der Strategie-, Struktur- und Entwicklungsplanung, in der Forschung, Innovation sowie in Aus- und Weiterbildung. Es können damit Aufgaben erfüllt werden, die beide Teile allein bisher nicht leisten konnten.

c) Gestaltungsmöglichkeiten für KIT eröffnen sich über die Gemeinsame Satzung gem. §3 Abs. 2, die allerdings der Zustimmung der Wissenschaftsministerien des Bundes und des Landes bedarf (§3 Abs. 2 Satz 4).

d) Das Gesetz fördert die Zusammenführung von Forschung und Lehre in den Natur- und Ingenieurwissenschaften und verfolgt das Ziel, die vorhandenen Forschungsaktivitäten zu bündeln sowie den Technologietransfer in die Wirtschaft zu verstärken.<sup>20</sup> Aus der Verbindung zwischen UKA und FZK sollen auch besondere Studien- bzw. Forschungsangebote für Studenten, Doktoranden und Postdoktoranden ent-

wickelt werden (§1 Abs. 3). Die Verbindung soll enger und konsequenter sein als auf dem bisherigen Weg über Kooperationsverträge. Dieser neue Verbund ist von anderer Qualität als die bisherige Zusammenarbeit. Die über 50jährige Zusammenarbeit auf ausgewählten Gebieten schaffte Gemeinsamkeiten; ohne sie wäre eine Fusion beider Einrichtungen, die aus beiden Einrichtungen heraus vorgeschlagen und nicht von oben verordnet worden ist, sehr viel schwerer erreichbar. Mit dem KIT werden die institutionellen Schranken zwischen universitärer und außeruniversitärer Forschung jedenfalls teilweise überwunden.

e) Das Gesetz bietet in besonderer Weise die Möglichkeit, Infrastruktureinheiten zu verschmelzen (z.B. Stabsstellen, Rechenzentrum, Bibliothek, Fortbildungseinheiten). Durch diesen Synergieeffekt kann zumindest auf mittlere Sicht – vereinfacht ausgedrückt – mehr Wissenschaft für das gleiche Geld oder gleichviel Wissenschaft für weniger Geld finanziert werden. Seit dem Gründungsbeschluss und schon vor Inkrafttreten des KIT-ZFG haben die Leitungen beider Einrichtung bisher getrennte Einheiten zusammengeführt so z.B. die beiden Rechenzentren zum Steinbuch Centre for Computing.<sup>21</sup>

## 2) Kritische Anmerkungen

### a) Teilfusion

Das Gesetz vermittelt bei flüchtiger Betrachtung den Eindruck einer echten Fusion beider Einrichtungen.<sup>22</sup> Bei näherem Hinsehen wird deutlich, dass es sich nur um eine **Teil- Fusion** handelt<sup>23</sup>, man könnte auch von einer privilegierten, institutionalisierten Partnerschaft in selbständiger Rechtsform sprechen. Unter dem Dach des KIT bleiben nach dem Willen des Gesetzgebers zwei ähnliche, in einigen Punkten aber auch verschiedene Welten erhalten, in der Sprache des Gesetzgebers: der Universitätsbereich und der Großforschungsbereich (das ist das FZK)<sup>24</sup>. Es gibt aber mehr Gemeinsamkeiten zwischen beiden Bereichen als der Gesetzgeber erkennt oder anerkennt und in dem Gesetz berücksichtigt hat. Nach seiner Auffassung fordern Art. 20 und Art. 85 LV „dass der Universitätsteil innerhalb des KIT eine eigene Sichtbarkeit behält und die wissenschaftliche Freiheit für diesen Bereich gewährleistet ist“. Es ist unbestritten, dass das Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit (Art. 5 Abs. 3 S. 1 GG; Art. 20 LV) auch für die außeruniversitäre Forschung gilt<sup>25</sup> und damit auch für den sog. „Großforschungsbereich“ des KIT. Die nach Art. 20 Abs. 2 den Hochschulen garantierte spezifische Selbstverwaltung fin-

<sup>16</sup> Siehe dazu unter B IV 2.

<sup>17</sup> Begr. Abschn. A Ziff. 2 Abs. 2 (FN 6).

<sup>18</sup> §12 Abs. 1 und Abs. 2; Begr. Abschn. A Ziff. 6 Abs. 3 (FN 6).

<sup>19</sup> GBl S. 505.

<sup>20</sup> §1 Abs. 1, 2 und 4; Vorblatt Abschn. A Abs. 1 der Gesetzesbegründung (FN 6).

<sup>21</sup> Siehe dazu FN 4.

<sup>22</sup> Vgl. dazu Begr. Abschn. A Ziff. 1 Abs. 3 und Ziff. 3 Abs. 4: „...vollständige Fusion.“ (FN 6).

<sup>23</sup> Vgl. dazu Begr. Abschn. A Ziff. 5 (FN 6).

<sup>24</sup> §2 Abs. 4 Satz 1; in der Gesetzesbegründung ist von der „dualistischen Grundanlage“ die Rede (Begr. Vorblatt Abschn. B Abs. 3 ) versehen mit dem fast poetisch anmutenden Zusatz: „...überwölbt vom Gedanken des Zusammenführens, Verbindens und Verschränkens sowie der Synergie“ .

<sup>25</sup> Scholz 1999, Rdnr. 152 a.E., S. 138; allgemein zum Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit: Wagner 2000.

det ihr Pendant in der Selbständigkeit der in privater Rechtsform organisierten, rechtlich selbstständigen außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die nach ihren Satzungen ein größeres Maß an Eigenständigkeit im Management haben als derzeit die Hochschulen des Landes Baden-Württemberg. Es hätte der Landesverfassung nicht widersprochen, wenn der Gesetzgeber die Zusammenführung von UKA und FZK in privater Rechtsform gestaltet hätte. § 8 Abs. 1 S. 2 und S. 3 LHG lassen zu, dass Hochschulen auch in privater Rechtsform betrieben werden und reformorientierte Hochschulmodelle erproben. Das heißt, der Landesgesetzgeber hat einen weiten Gestaltungsspielraum. Ein solches reformorientiertes Hochschulmodell wäre das KIT, das gleichzeitig auch außeruniversitäre Forschungseinrichtung ist – zwangsläufig im Hinblick auf die Finanzierungsregel des Art. 91 b GG. Landesregierung und Gesetzgeber gehen davon aus, dass „durch diese erstmalige Fusion einer nationalen Großforschungseinrichtung mit einer großen technischen Forschungsuniversität“ ... „die deutschlandweit größte Forschungs- und Lehrinstitution entsteht“.<sup>26</sup> Dem Gedanken der Fusion trägt das Gesetz nur bedingt und weniger als möglich Rechnung. Nicht das Gemeinsame, sondern die dualistische Binnenstruktur ist prägend: Getrennte Finanzströme und separates Vermögen, Trennungslinie beim wissenschaftlichen Personal (§14) u.a.

#### b) Dualistische Binnenstruktur

Nach der verfassungsrechtlichen Vorgabe des Art. 91 b GG und der Kompetenzordnung des Grundgesetzes werden das FZK von Bund und Land (im Verhältnis 9:1) finanziert und die UKA ausschließlich vom Land. Das Vermögen zur Finanzierung der „Großforschungsaufgabe“ als Sondervermögen wird vom Vermögen des Landes, das die UKA nutzt, und dem Körperschaftsvermögen der UKA getrennt gehalten.<sup>27</sup> Die unterschiedlichen aufgabenbezogenen Finanzströme müssen erhalten bleiben; das ist unbestritten. Die Trennungsfolgen für die administrative Bewältigung können aber weitestgehend abgemildert werden. Dies könnte durch einheitliche für das KIT insgesamt geltende Bewirtschaftungsgrundsätze und Finanzregeln erleichtert werden. Gem. Art. 8 Abs. 6 KIT-Vw-Vereinbarung streben Bund und Land an, „die finanziellen Regelungen beider Bereiche zu vereinheitlichen.“ Einheitliche Bewirtschaftungsgrundsätze für die in das KIT fließenden Bundes-, Landes- und Drittmittel verstoßen weder gegen die Kompetenzordnung des Grundgesetzes noch gegen Art. 91 b GG. Der Sonder- und Experimentiercharakter des KIT und seine Ausnahmestellung hätten mehr Mut verdient, abweichend von traditionellen Regelungen modifizierte Formen der Mittelbewirtschaftung zu finden, die eine trennungsbedingte Bürokratie soweit wie möglich vermeiden helfen.

Auch in der **Personalstruktur** des KIT wird die „dualistische Binnenstruktur“ des KIT fortgeführt, statt der Einheit den Vorzug zu geben. Das wissenschaftliche Personal des KIT setzt sich aus dem wissenschaftlichen Personal des „Universitätsbereiches“ und dem wissenschaftlichen Personal des „Großforschungsbereiches“ zusammen (§14). Der Gesetzgeber beruft sich hier zu Unrecht auf verfassungsrechtliche Vorgaben (Art. 20, Art. 85 LV) wie auf unterschiedliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten.<sup>28</sup> Nach Art. 85 bleiben die Universitäten in ihrem Bestand erhalten. Daraus wird geschlossen, „...dass der Universitätsbereich des KIT,

der die Aufgaben der Universität wahrnimmt, auch innerhalb des KIT erkennbar bleiben und mit der Wahrnehmung von Selbstverwaltungsaufgaben ausgestattet sein muss.“<sup>29</sup> Dabei wird übersehen, dass das Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit nach Art. 5 Abs. 3 GG auch für die sog. außeruniversitäre Forschung, also auch für den „Großforschungsbereich“ (FZK) gilt.<sup>30</sup> Das FZK hatte schon aufgrund seiner rechtlichen Selbstständigkeit als GmbH und aufgrund seiner Satzung ein hohes Maß an Autonomie und Eigenverantwortung, d.h. letztlich an Selbstverwaltung. Insofern gibt es in Bezug auf die Wissenschaftsfreiheit und die Selbstverwaltung keinen wesentlichen Unterschied zwischen beiden Einrichtungen. Wissenschaftler sind und werden an gemeinsamen Projekten, in gemeinsamen Instituten und in KIT-Zentren sowie in KIT-Schwerpunkten tätig. Schon bisher waren viele Institutsleiter des FZK gleichzeitig Lehrstuhlinhaber an der Universität Karlsruhe. Auch die Berufungsverfahren für Institutsleiter, die nicht gleichzeitig Lehrstuhlinhaber sind, waren in den wesentlichen Punkten mit denen an der UKA vergleichbar. Für einen einheitlich strukturierten Personalkörper auch im wissenschaftlichen Bereich sprechen auch folgende Ziele des KIT: Das KIT ist auf Austausch und Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen und ihren Wissenschaftlern angelegt.<sup>31</sup> §12 regelt ausdrücklich, dass zur Erreichung der Ziele des KIT die Forschung im KIT bereichsübergreifend verschränkt wird (KIT-Forschung), und zwar in bereichsübergreifenden Kompetenzbereichen, Kompetenzfeldern, KIT-Zentren und KIT-Schwerpunkten. Außerdem sollen leitende Wissenschaftler des „Großforschungsbereiches“, die in den Einstellungsvoraussetzungen und dem Auswahlverfahren den Professoren gleichgestellt sind, stärker als bisher in die Lehre, in Prüfung und Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses eingebunden werden (§15). Schließlich werden künftig alle Mitarbeiter nur **einen** Arbeitgeber/Dienstherren haben, nämlich die Körperschaft KIT.<sup>32</sup> Das Gesetz geht somit in (kleinen) Schritten auf ein Zusammenwachsen auch im Personalbereich zu, ohne den letzten entscheidenden Schritt zu wagen, sich auf einen einheitlichen Personalkörper festzulegen. Weder das Grundgesetz (Art. 5 Abs. 3) noch die Verfassung des Landes Baden-Württemberg (Art. 20 und Art. 85) sowie das Hochschulgesetz des Landes Baden-Württemberg stehen einer solchen „Einheitslösung“ entgegen, ja § 8 LHG lässt eine solche Lösung als Reformmodell ausdrücklich zu. Auch die Bestandsgarantie des Art. 85 steht einer Zusammenführung des Personals beider Einrichtungen nicht entgegen. Mit der Errichtung des KIT wird der Bestand der Universität nicht nur bestätigt sondern wesentlich gestärkt. Der Begriff der Hochschule i.S.d. Art. 85 ist entwicklungssoffen und hat nicht den Zustand zur Zeit des Inkrafttretens der Verfassung festgeschrieben.<sup>33</sup> Die Bestandsgarantie bezieht sich auch nicht auf die Rechtsform und die innerorga-

<sup>26</sup> Begr. unter Abschn. A: Zielsetzung sowie Begr. Abschn. A Ziff. 1 Abs. 3; Abschn. A Ziff. 2 Abs. 4 (FN 6).

<sup>27</sup> §18 sowie Begr. dazu und Begr. zu §2 Abs. 1 (FN 6).

<sup>28</sup> Begr. Abschn. A Ziff. 5 Abs. 4 (FN 6).

<sup>29</sup> Begr. zu §2 Abs. 1 (FN 6).

<sup>30</sup> siehe FN 28.

<sup>31</sup> Abs. 1 der Begr. zu §14 sowie Begr. Abschn. A Ziff. 2 Abs. 2 a. E. (FN 6).

<sup>32</sup> Art. 8 Abs. 2 Satz 1 und Satz 2 KIT-Vw-Vereinbarung (FN 7).

nisatorische Gestaltung im Einzelnen, sondern auf den Fortbestand ihrer wesentlichen Wissenschaftsbereiche und Einrichtungen als naturwissenschaftlich-technische Forschungsuniversität. Dabei ist diese Bestandsgarantie nicht im Interesse der einzelnen Universitäten geschaffen worden, sondern sollte nach der Entstehungsgeschichte dieser Norm der Erhaltung der bisherigen Bedeutung insbesondere des badischen Landesteils mit drei großen Universitäten dienen.<sup>34</sup> Der Zusammenschluss von FZK und UKA bedeutet für letztere nicht nur eine Bestätigung der Bestandsgarantie, sondern fördert eine Weiterentwicklung in verändertem internationalen Umfeld. Damit wird nicht nur der bisherige Bestand der UKA erhalten sondern ihre Bedeutung erhöht. Die tragenden Elemente einer Universität i. S.d. Art. 85: Forschung in wissenschaftlicher Freiheit und Ausbildung durch wissenschaftliche Lehre bleiben nicht nur erhalten, sondern sollen mit dem Zusammenschluss noch verbessert werden. Auch §8 LHG zeigt diese Offenheit in der strukturellen und organisatorischen Entwicklung, wenn er die Erprobung reformorientierter Hochschulmodelle (selbst in privater Rechtsform) zulässt. KIT ist ein solches Modell. KIT ist nach dem Gründungskonzept eine Hochschule und zugleich ein Helmholtz-Zentrum oder ein Helmholtzzentrum und zugleich eine Hochschule. Diese Doppelstellung ist eine besondere Stärke des KIT und führt beide Bereiche (in der Sprache des Gesetzgebers: den Universitätsbereich und den Großforschungsbereich) mit beträchtlichen Synergieeffekten zusammen. Das KIT kann als „janusköpfige“ Einheit sowohl Hochschule des Landes Baden-Württemberg i.S.v. Art. 20, 85 LV wie auch eine Einrichtung der wissenschaftlichen Forschung i.S.d. Art. 91 b GG sein. Die (frühere) Universität ist auch dann noch eine Hochschule i.S.d. Hochschulgesetzes, wenn sie nur noch unter dem Namen KIT auftritt. So ist das gern als Vorbild angeführte Massachusetts Institute of Technology (MIT) eine Universität, ohne diesen Begriff im Namen zu führen. Die UKA muss daher nicht eine äußere „eigene Sichtbarkeit“ demonstrieren<sup>35</sup> sondern muss ihren Wesensgehalt behalten, nicht herkömmliche Regelungsstrukturen konservieren. Ihr Wesensgehalt bleibt erhalten, auch wenn die organisatorischen Strukturen und Regelungselemente von denen der übrigen Landesuniversitäten abweichen. Auch Art. 91 b GG verbietet nicht, einen einheitlichen Personalkörper zu schaffen, selbst wenn man ein „Zwei-Aufgaben-Modell“ verfassungsrechtlich für geboten hält. Art. 91 b GG verlangt die Trennung der aufgabenbezogenen Geldflüsse, nicht eine Trennung des Personalkörpers der Körperschaft KIT für die universitäre Aufgabe einerseits (Landesaufgabe) und die Mission als nationales Forschungszentrum (FZK) andererseits (gemeinsame Aufgabe von Bund und Land gem. Art. 91 b GG). Die notwendige Zuordnung von Personalkapazität zu der einen oder anderen Aufgabe kann auch im Wege interner Zielvereinbarung oder sonstiger konkreter Zuordnung geschehen. Dazu gibt es einschlägige Erfahrungen z.B. bei der Zuordnung von Personal bei der Abrechnung von Industrieprojekten oder sonstigen Drittmittelprojekten. Die Zuordnung muss jedenfalls nicht durch unterschiedliche Personalkörper geschehen. Art. 91 b GG macht keine Vorgaben dazu, **wie** die notwendige Trennung der Aufgaben/Geldflüsse markiert wird. Der sog. „Grundsatz der materiellen Identität der beiden Teile Großforschung und Universität innerhalb der Einheit KIT“<sup>36</sup> zwingt

nicht zu einer „formellen Identität“, also nicht zu einer formalisierten äußeren Trennung beider Teile bis hin zu einer getrennten Berichterstattung an den Aufsichtsrat und zu unterschiedlicher Disziplinarverantwortung. Damit wird die institutionelle Trennung zwischen „Universitätsteil“ und „Großforschungsteil“ mehr als notwendig aufrechterhalten, die durch die Zusammenführung beider Teile ja möglichst weitgehend überwunden werden sollte. Die verfassungsrechtlichen Vorgaben verlangen nur, **dass** die Aufgaben- und Finanzierungsverteilung eingehalten wird, **nicht** aber **wie** dies geschehen soll. Hier haben Bund und Land und damit auch der Landesgesetzgeber einen weiten Gestaltungsspielraum.

Aus diesen Gründen ist der im Gesetz angelegte, fast durchgängige Dualismus Universitätsbereich/Großforschungsbereich in der dort gezogenen scharfen Form jedenfalls verfassungsrechtlich nicht geboten. Das Verfassungsrecht verbietet lediglich eine Mischfinanzierung, nicht die Bewirtschaftung der Mittel nach einheitlichen Regeln. Auch ein einheitlicher Personalkörper verstößt weder gegen das Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit und das Recht der Selbstverwaltung nach Art. 20 LV noch gegen die Bestandsgarantie für die Universität Karlsruhe (Art. 85 LV), auch nicht gegen Art. 91 b GG.

Demgegenüber bestreitet Sieweke<sup>37</sup> die Verfassungsmäßigkeit des Zusammenschlusses von UKA und FZK. Seiner Auffassung kann nicht gefolgt werden.

### c) KIT als eine „...zugleich staatliche Einrichtung“

Nach §3 Abs. 1 ist das KIT „eine rechtsfähige Körperschaft des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtung“. Das bedeutet, dass das Personal des KIT solches des Landes ist (vgl. §11 Abs. 1 LHG), dass es vom staatlichen Haushaltssystem erfasst wird (vgl. §13 Abs. 1 S. 1 LHG) und in staatlichen Weisungsangelegenheiten der Fachaufsicht des Landes untersteht (vgl. §67 Abs. 2 LHG).<sup>38</sup> Das ist im Vergleich zur bisherigen Situation im FZK ein deutlicher Rückschritt und im Verhältnis zur UKA und zum KIT kein Fortschritt. Das FZK wurde – wie auch andere nicht universitäre Forschungseinrichtungen in privater Rechtsform – trotz des vorhandenen staatlichen Einflusses in wissenschaftsadäquater Weise in größerer Autonomie als die Hochschulen des Landes Baden-Württemberg geführt, obwohl in diesem Punkt mit der Hochschulnovelle 2005<sup>39</sup> Fortschritte erzielt wurden (z.B. die Berufung und Besoldung gehen vom Ministerium in die Zuständigkeit des Vorstandes über; viele Genehmigungs- und Anzeigevorbehalte des Ministeriums werden aufgehoben). Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen haben einen größeren, durchaus kontrollierten Spielraum in Finanz-, Personal- und Vertragsfragen, haben Arbeitgebereigenschaft und weniger

<sup>33</sup> Braun 1984, RdNr 5 a.E. zu Art 20 LV.

<sup>34</sup> Braun a.a.O. (FN 36) RdNr 1-4 zu Art. 85; ähnlich Feuchte 1987, RdNr. 4 und 5 zu Art. 85 LV.

<sup>35</sup> Begr. Abschn. A Ziff. 4 a.E. (FN 6).

<sup>36</sup> Art. 3 Satz 2 und Satz 3 der KIT-Vw-Vereinbarung. Bund und Land leiten diesen Grundsatz aus Art. 91 b GG und Art. 20 sowie Art. 85 der Landesverfassung Baden-Württemberg ab.

<sup>37</sup> In: VBIBW Heft 8/2009 S. 290 ff; dazu hat sich der Verfasser in VBIBW Heft 4/2010, S. 133 eingehend geäußert.

<sup>38</sup> Siehe auch Begr. zu §3 Abs. 1 (FN 6).

<sup>39</sup> Zweites Hochschulrechtsänderungsgesetz vom 1.1.2005 – GBl. S. 1ff.

ausgeprägte Zustimmungsvorbehalte als die Hochschulen (von den Sonderregelungen für die TU Darmstadt<sup>40</sup> und für die Stiftungsuniversität Frankfurt abgesehen). Dieser Abstand zum Staat ohne Staatsferne ist vor rd. 50 Jahren bewusst eingeführt worden und hat sich bewährt.<sup>41</sup> Es ist daher nicht einzusehen, warum das KIT „zugleich staatliche Einrichtung“ sein soll. Die Hochschulgesetze anderer Bundesländer wie Hessen (TUD-Gesetz)<sup>42</sup> und Nordrhein-Westfalen<sup>43</sup> verzichten bewusst auf dieses Attribut. Dadurch verlieren die Hochschulen ihren Charakter als staatliche Einrichtungen und gewinnen ein höheres Maß an Eigenständigkeit und Eigenverantwortung. Die Landeshaushaltsordnungen werden nicht mehr auf die Hochschulen angewendet. Der Wegfall der Bezeichnung als staatliche Einrichtung bedeutet zugleich auch symbolisch die Abkehr von Detailsteuerung und Fachaufsicht. Das Verfassungsrecht des Landes Baden-Württemberg geht in Art. 20 LV mit seinem Bekenntnis zur Freiheit von Forschung und Lehre sowie der Garantie der Selbstverwaltung von einer größeren Distanz des KIT vom Staat aus; jedenfalls spricht Art. 20 LV eher für einen Verzicht auf die Qualifizierung als staatliche Einrichtung. Das Hochschulgesetz des Landes Baden-Württemberg sieht in §8 Abs. 1 S. 1 diese Rechtsstellung vor, macht aber den Weg frei für andere Rechtsformen und „... für die Erprobung reformorientierter Hochschulmodelle ...“. Das „Großexperiment“ KIT ist ein solches reformorientiertes Modell, da es die Trennung zwischen Hochschule und außeruniversitärer Forschung durch die geplante (Teil-) Fusion institutionell überwindet. Wer die Fusion will, muss Veränderungen wollen, wer verändern will, muss auch von hergebrachten Strukturen des Hochschulrechtes Abschied nehmen können, die bis in das Allgemeine Landrecht (ALR) zurückreichen. So sind nach ALR 68 II 12 Universitäten „Veranstaltungen“ des Staates.<sup>44</sup>

#### d) Autonomie

Interne Erfolgsfaktoren für die Fortentwicklung von Universitäten und Forschungseinrichtungen sind Autonomie, Finanzierung und Qualitätsmanagement, vor allem aber eine recht verstandene Autonomie. Autonomie ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für den Erfolg wissenschaftlicher Arbeit und für die Effizienz des Wissenschaftsmanagements in wissenschaftlichen Institutionen. Den Bekenntnissen zur Autonomie in Presseinformationen und Gründungsreden folgt leider nicht die sofortige befreiende Tat in der gesetzgeberischen Realität, die zum Teil in die Zukunft verlegt wird. Im Vorblatt zur Gesetzesbegründung<sup>45</sup> ist von der Vergrößerung der Handlungsspielräume in „wissenschaftlicher, finanztechnischer und personalrechtlicher Hinsicht“, sowie von der Arbeitgeberschaft die Rede-Freiheitsräume, die das FZK schon hat bzw. hatte. In der Begründung zum Gesetzentwurf ist von einer neuen selbstbestimmten Einrichtung die Rede.<sup>46</sup> Der Gesetzestext trägt dem nicht (voll) Rechnung, nämlich die Beschreibung des KIT zugleich als „staatliche Einrichtung“ signalisiert auch psychologisch die Einbindung in staatliche Strukturen und mindert den Status als selbständige Körperschaft des öffentlichen Rechts. Gerade im Hinblick auf die im Gesetz selbst und in der Verwaltungsvereinbarung zwischen dem Bund und dem Land Baden-Württemberg vom 30.07.2009<sup>47</sup> aufgezeigten Perspektiven hätten es nahe gelegt, auf die Klassifizierung als „staatliche Einrichtung“ zu

verzichten. So hat das TU-Darmstadt-Gesetz<sup>48</sup> in §2 festgelegt: Die TU Darmstadt ist „nur“ noch eine Körperschaft des öffentlichen Rechts und nicht zugleich eine Einrichtung des Landes. Zur Stärkung der Eigenverantwortung ist daher die Zuständigkeit für Personalangelegenheiten sowie Grundstücks- und Bauangelegenheiten vom Ministerium an die TU Darmstadt übertragen worden (§§3 und 4). Die TU Darmstadt führt im Rahmen ihres Budgets den Haushaltsplan in eigener Verantwortung aus (§2 Abs. 1). Das Hessische Hochschulgesetz findet im Übrigen nur subsidiär Anwendung, und zwar subsidiär auch zur Grundordnung der TU Darmstadt. Damit wird eine bedeutsame Eigenständigkeit gegenüber dem Staat markiert.

In gleicher Weise hat die Universität Frankfurt, die seit dem Jahre 2007 als rechtsfähige Stiftung des öffentlichen Rechts konzipiert ist,<sup>49</sup> den Zusatz „...und zugleich staatliche Einrichtung“ verloren. In besonderer Weise sind die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen mit weitgehender Autonomie ausgestattet worden, insbes. in Personalangelegenheiten<sup>50</sup> sowie in der Finanzierung und Wirtschaftsführung einschließlich der Ermächtigung zur Kreditaufnahme.<sup>51</sup> Der Gesetzgeber verlässt sich sinnvollerweise auf Instrumente indirekter Steuerung, also auf die Steuerung über Anreize und stärkt damit die Eigenverantwortung der Hochschulen.<sup>52</sup> Auch einer der internationalen Wettbewerber des KIT, die ETH Zürich<sup>53</sup>, hat eine gesetzlich festgelegte Autonomie als rechtlich selbständige öffentliche Anstalt und das Recht zur Selbstverwaltung (Art. 5 Abs. 1 und Abs. 2 des ETH-Gesetzes vom 4.10.1991 – Stand 1.8.2008) – ohne Einbindung als staatliche Einrichtung. Entsprechend diesen Vorbildern sowie den Eckpunkten der Initiative „Wissenschaftsfreiheitsgesetz“<sup>54</sup> hätte es nahe gelegen, auch für das KIT schon im Gesetz selbst diese Stärkung der Eigenverantwortung festzulegen, die in politischen Äußerungen und in der Gesetzesbegründung so deutlich hervorgehoben wird. Stattdessen ist (lediglich) in einer Verwaltungsvereinbarung zwischen dem Bund und dem Land Baden-Württemberg eine dahingehende Per-

<sup>40</sup> Siehe FN 42.

<sup>41</sup> Zu dieser Entwicklung: Cartellieri 1967.

<sup>42</sup> Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt (TUD-Gesetz) vom 5.12.2002 (GVBl. I S. 382).

<sup>43</sup> §2 Abs. 1 Hochschulgesetz (HG) i.d.F. des Hochschulfreiheitsgesetzes (HFG) vom 1.1.2007 (GV NRW S. 474).

<sup>44</sup> Diesen Hinweis und weitere Hinweise zur Geschichte des Hochschulrechts verdanke ich Herrn Prof. Dr. Stefan Fisch, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

<sup>45</sup> Abschn. A letzter Absatz (FN 6).

<sup>46</sup> Begr. Abschn. A Ziff. 6 Abs. 2 und letzter Absatz (FN 6).

<sup>47</sup> Siehe FN 7.

<sup>48</sup> Siehe FN 42.

<sup>49</sup> §100a des Hess. Hochschulgesetzes in der Neufassung vom 5.11.2007 –GVBl. I S. 710ff.

<sup>50</sup> §2 Abs. 2 Satz 1, Abs. 3 HG: Dienstherreneigenschaft (FN 52). Mit der Neuregelung haben die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen die vollständige Personalautonomie erhalten.

<sup>51</sup> §5 Abs. 1 bis Abs. 5 HG (FN 43).

<sup>52</sup> Begründung des Gesetzentwurfes zu § 5 Abs. 1 HG in: Hochschulrecht Nordrhein-Westfalen hrsg. vom Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie 11/2007.

<sup>53</sup> Siehe dazu Eckpunktepapier (FN 4) in Abschn. II und Wissenschaftsminister Frankenberg in der Einführungsrede bei der Einbringung des Gesetzentwurfes in den Baden-Württembergischen Landtag am 17. Juni 2009 –Landtagsdrucksache 14/4600 Protokoll S. 4926 I. Sp. oben.

<sup>54</sup> Siehe FN 10.

spektive eröffnet worden (Art. 8 KIT-Vw-Vereinbarung).<sup>55</sup> Danach werden sich beide Partner für eine Verbesserung der haushalts- und personalrechtlichen Rahmenbedingungen einsetzen und gem. Art. 7 Abs. 1 „... ergebnisoffen ... prüfen, welcher Tarifbindung das KIT nach Übertragung des Personals in die Arbeitgeberschaft des KIT unterliegen soll“ (Art. 8 Abs. 2 KIT-Vw-Vereinbarung). Für die Vermögensübertragung an das KIT, die Verleihung der vollen Arbeitgeber- und Dienstherreneigenschaft sowie für den weitgehenden Verzicht auf die Fachaufsicht gibt es eine klare zeitliche Festlegung auf „spätestens nach 18 Monaten“ (Art. 8 Abs. 2 und 3). Aus der Begründung des Gesetzes ist nicht zu entnehmen, warum das Personal des FZK zunächst in den Landesdienst übernommen wird und spätestens nach 18 Monaten nach Errichtung des KIT am 1.10.2009 auf die Körperschaft KIT übertragen wird (Art. 8 Abs. 2 KIT-Vw-Vereinbarung).<sup>56</sup>

Der direkte Weg wäre einleuchtender gewesen. In gleicher Weise wird mit dem Sondervermögen „Großforschung“ verfahren (§18 Abs. 3 S. 1 Hs. 1; Art. 8 Abs. 2 KIT-Vw-Vereinbarung). Aus der Gesetzesbegründung ist auch nicht abzuleiten, warum die Autonomie insbesondere in Finanz-, Personal-, Vermögens- und Bauangelegenheiten nicht sofort und unmittelbar im Gesetz festgelegt worden ist – zumindest im Grundsatz. Das Argument gegen eine klare gesetzliche Festlegung, das KIT sei qualitativ etwas völlig anderes als die oben erwähnten „Reformuniversitäten“, ist in diesem Zusammenhang unrichtig. Das KIT ist trotz seines Sondercharakters auch Universität (vgl. §2 Abs. 1, Abs. 2 S.2); der andere Teil des KIT („Großforschungsbereich“: §2 Abs. 4 S.1) ist das ehemalige FZK, das schon kraft Rechtsform als GmbH selbständig und mit einer beträchtlichen Autonomie in Personal-, Finanz- und Bauangelegenheiten ausgestattet war. Daraus folgt, dass in dem Gesetz selbst – aus welchen Gründen auch immer – klare Aussagen zu wichtigen Bereichen notwendiger Autonomie im nationalen und internationalen Vergleich fehlen. Das ist ein Wettbewerbsnachteil im Vergleich zu den viel und gern zitierten „Wettbewerbern“ ETH Zürich und MIT.<sup>57</sup> Dieses Defizit sollte möglichst bald beseitigt werden.

### 3) Zusammenfassende Bemerkungen und Vorschläge

Der Gesamteindruck, den der Betrachter von dem Gesetz hat, ist zwiespältig, wenn man das Gesamtbild vor Augen hat und auch die KIT-Vw-Vereinbarung mit dem Gesetz zusammen liest. Einerseits ist das Gesetz die rechtliche Grundlage für das einmalige „Großexperiment KIT“; es schafft ein stabiles Fundament der Zusammenführung beider Einrichtungen. Andererseits bleiben Fragen offen, die mit dem Gesetz nicht gelöst sind und auch nach dem Vollzug der KIT-Vw-Vereinbarung als Aufgaben offen bleiben, wie die Überwindung der Trennung in den Köpfen und die Entwicklung des Bewusstseins der Gemeinsamkeit hin zu einer neuen Identität.

Das Gesetz ist der vorläufige Schlusspunkt einer Entwicklung, welche das FZK und die UKA zu einer (rechtlichen) Einheit zusammenführt und damit gewollt die Grenzen zwischen außeruniversitären Forschung und Hochschulforschung überwindet. Das Gesetz ermöglicht die im deutschen Wissenschaftssystem bisher einmalige Situation, dass eine wissenschaftliche Einrichtung Universität und Helmholtz-Zentrum zugleich ist. Dadurch können zusätzliche

Kräfte für die Fortentwicklung der Wissenschaft im internationalen Wettbewerb freigesetzt werden.

Das Gesetz eröffnet damit große Chancen. Die Forschung wird bereichsübergreifend verflochten, einheitliche Zentralorgane (Vorstand, KIT-Senat und Aufsichtsrat) schaffen die Möglichkeit einer gemeinsamen Strategie-, Struktur- und Entwicklungsplanung in Forschung, Lehre und Innovation und fördert die Zusammenführung bisher getrennter Einheiten in Wissenschaft und Infrastruktur.

Die Umsetzung des Gedankens einer „Fusion unter Gleichen“ wirft allerdings Fragen auf. Das Gesetz ist gestaltet aus der Sicht des Landes, das aus seiner Erfahrung und Tradition als Träger vielfältiger Hochschuleinrichtungen von hergebrachten Grundsätzen und Strukturen des traditionellen Hochschulrechts (mit den Reformansätzen in der Hochschulnovelle 2005) ausgeht. Es fehlt der Blickwinkel der außeruniversitären Forschung und die Wertung der dort gesammelten Erfahrungen; hier gibt es –was das FZK angeht– eine mehr als 50 jährige Erfahrung (auch in der Zusammenarbeit mit den Hochschulen) mit gewachsenen, zum Teil anderen Strukturen als an den Hochschulen und Organisationsformen, die sich u.a. auf neuartige Arten der Zusammenarbeit mit Industrie und wissenschaftlichen Einrichtungen, auf die Ausgestaltung der Autonomie auch gegenüber dem Staat, auf das eigenverantwortliche Handeln in Finanz- und Personalangelegenheiten sowie in der Verwertung wissenschaftlicher Ergebnisse beziehen. Erfahrungen des FZK in den vergangenen 50 Jahren als staatlich finanzierte, aber privatrechtlich organisierte Forschungseinrichtung sind zu wenig eingeflossen. Hier hätte eine Synthese zwischen den Hochschulrechtsstrukturen (für die UKA) und den flexibleren Arbeits- und Organisationsformen des privatrechtlich organisierten FZK gefunden und neue Wege beschritten werden können, statt das aktuelle Hochschulrecht in vielen Einzelheiten weitgehend zu kopieren. Ein äußeres Zeichen dafür, dass eine solche Synthese noch nicht gefunden ist, zeigt folgendes: Es gibt da eine merkwürdige Diskrepanz zwischen der im Gesetz verwendeten Sprache des industriellen Managements (Vorstand, Aufsichtsrat, Leistungsprozesse, Qualitätsmanagement u.a.)<sup>58</sup> und dem Vokabular einer tradierten Behördensprache. So wird der Vorstandsvorsitzende einer grossen, international sichtbaren Wissenschaftseinrichtung wie des KIT unversehens zum Dienststellenleiter<sup>59</sup> oder zur „unteren Disziplinarbehörde“.<sup>60</sup>

Das KIT-ZFG betont zu oft das Trennende und nicht das Gemeinsame. So wird nicht einmal die Berichterstattung des Vorstandes an den Aufsichtsrat in der äußeren Form für das KIT als Ganzes einheitlich geregelt (§5 Abs. 5: sog. Fortschrittsbericht für den Großforschungsbereich einerseits und §10 Abs. 1 Nr. 6: Jahresbericht andererseits)<sup>61</sup> Eine zu starke Betonung der „dualen Binnenstruktur“<sup>62</sup>, die auch bürokratische Wucherungen produzieren kann, schwächt die Entstehung einer einheitlichen KIT-Identität. Es ist

<sup>55</sup> Siehe FN 7.

<sup>56</sup> Siehe FN 7.

<sup>57</sup> Dazu Begr. Abschn A (FN 6) und Wissenschaftsminister Frankenberg bei der Einbringung des Gesetzentwurfs in den Baden-Württembergischen Landtag am 17. Juni 2009 – Landtagsdrucksache 14/4600 Protokoll S. 4926 I. Sp. oben sowie FN 4.

<sup>58</sup> §5, §5 Abs. 3 Nr.5, §7f.

<sup>59</sup> §16 Abs.4 i.V.m. §19 Abs. 1. Satz 1 Chancengesetz.

<sup>60</sup> §13 Abs.3 Satz 3.

schon im Falle einer „Voll-Fusion“ schwer genug, die unterschiedlichen „Unternehmenskulturen“ zu versöhnen oder gar zu verschmelzen, wie viele Beispiele in Wirtschaft und Wissenschaft zeigen. Es gibt natürlich auch ein nicht völlig auflösbares Spannungsverhältnis zwischen dem Wollen der (wissenschaftlichen) Akteure des KIT und den verfassungsrechtlichen Vorgaben, da sowohl Konzept des KIT wie vor Ort praktizierte Wissenschaft auf Gemeinsamkeit und vermehrte Zusammenarbeit angelegt, die verfassungsrechtliche Lage auf Trennung zwischen Bundes- und Landesverantwortung fixiert ist.

Aus diesem zusammenfassenden Kommentar fließen die nachfolgenden Hinweise, Anregungen und Vorschläge:

- (1) Von besonderer Wichtigkeit sind m.E. die haushalts- und personalrechtlichen Rahmenbedingungen für das KIT und die Freiheitsgrade im Finanz- und Personalwesen. Eine haushaltsrechtliche Detailsteuerung ist zu vermeiden; dem KIT sind möglichst bald größere Handlungsspielräume zu eröffnen<sup>63</sup> z.B. durch Anerkennung eines Globalhaushaltes (Finanzautonomie) und durch die Abschaffung der Stellenpläne (Personalautonomie).
- (2) Änderung des KIT-G: Die Überführung von Vermögen auf das KIT (Art. 8 Abs. 2 Satz 1 und Abs. 3 Satz 1 KIT-Vw-Vereinbarung) und die Übertragung des Personals vom Land auf das KIT (Art. 8 Abs. 2 Satz 1 und Satz 2 KIT-Vw-Vereinbarung) innerhalb von 18 Monaten bieten Gelegenheit, die allererste Bewährung des KIT-G zu testen. Es wird empfohlen, bei dieser Gelegenheit die folgenden Regelungen mit dem Ziel der Änderung zu überprüfen:
  - a) Streichung des Zusatzes in §3 Abs. 1 „...und zugleich staatliche Einrichtung“. Im gleichen Zuge kann auch die Einrichtung eines „Beauftragten für den Haushalt nach §9 LHO“ gestrichen werden.<sup>64</sup> Mit der Übertragung von Vermögen auf das KIT und mit der Anerkennung seiner Arbeitgeber-/Dienstherreneigenschaft ist ein Grad an Autonomie der Körperschaft KIT erreicht, welcher die erwähnten Regelungen überflüssig macht. Anstelle der Einrichtung des Beauftragten für den Haushalt sollte dem für Finanzen zuständigen Vorstandsmitglied (Vizepräsidenten) ein Widerspruchsrecht mit aufschiebender Wirkung bei Entscheidungen des Vorstandes mit weittragender finanzieller Bedeutung eingeräumt werden.<sup>65</sup>
  - b) Abmilderung der identitätsschädlichen „dualistischen Binnenstruktur“ dadurch, dass ein einheitlicher KIT-Personalkörper anerkannt wird. Mit der Anerkennung des KIT als Arbeitgeber/Dienstherr haben alle Mitarbeiter des KIT ein und denselben Arbeitgeber/Dienstherr. Verfassungsrechtliche Vorgaben stehen einer Beendigung des Dualismus in der Personalstruktur nicht entgegen. Damit wird ein Haupthindernis beseitigt, das der Entwicklung einer einheitlichen Identität entgegensteht.
- (3) Bei einer Änderung des KIT-G ist zu prüfen, ob nicht in stärkerem Maße eine Synthese zwischen konstitutiven Elementen und Erfahrungen des FZK einerseits und denen der UKA andererseits gefunden werden kann. Dabei müssen weder Formen und Regeln der außeruniversitären Forschung unbesehen übernommen werden noch die hergebrachten Strukturen der Hochschulgesetzgebung für das KIT konserviert werden. Landesverfassung (Art. 20 und Art. 85) und Landeshochschulrecht

(§8 LHG) wie auch Art. 5 Abs. 3 GG, Art. 91 b GG geben einen weiten Gestaltungsspielraum, den der Landesgesetzgeber bei der Fassung des KIT-G nicht voll ausgelastet hat.

- (4) Die vorgesehene Evaluation des Zukunftskonzeptes von KIT<sup>66</sup> nach Ablauf von drei Jahren sollte auch Anlass sein, die Auswirkungen des KIT-G zu überprüfen. Die Überprüfung des Gesetzes selbst kann sinnvollerweise auch in Gestalt einer förmlichen „Ex-post-Kontrolle“ („Gesetzescontrolling“) geschehen, für die in der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer das Instrumentarium entwickelt worden ist.<sup>67</sup>
- (5) Der Ausschuss für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Baden-Württembergischen Landtages sollte nach drei Jahren seit Errichtung des KIT am 1.10. 2009 von der Leitung des KIT einen Zwischenbericht darüber erbitten, ob und in welchem Umfang sich das KIT-G insbesondere im Hinblick auf die Fortentwicklung des KIT zu mehr Autonomie in Finanz- und Personalfragen (insbes. im Sinne von Art. 8 KIT-Vw-Vereinbarung) bewährt hat.

## 2. Schlussbemerkungen

Die besondere Struktur des KIT, das in seinem Wesen sowohl Universität wie auch Helmholtz-Forschungszentrum ist, und die Komplexität der gesetzlichen Regelungen auf dem Hintergrund verfassungsrechtlicher Vorgaben stellen hohe Anforderungen an die Managementfähigkeit des Präsidiums des KIT mit rd. 8.000 Mitarbeitern und einem Jahresbudget von rd. 700 Mio Euro. Die Struktur ist komplexer als die jeder der beiden Teile: Universität Karlsruhe und Forschungszentrum Karlsruhe, aus denen die neue Einheit KIT entstanden ist.

Das KIT-Zusammenführungsgesetz ist schon deshalb wichtig, weil es die rechtlich-organisatorische Grundlage für die Existenz des KIT darstellt und fördernde Rahmenbedingungen für das Wirken der neuen, im deutschen Wissenschaftssystem einmaligen Einrichtung setzt. Autonomie der Wissenschaft schafft den Freiraum für Kreativität als Vorbedingung für wissenschaftliche Höchstleistungen, welche das KIT und die Geldgeber Bund und Land anstreben. Deshalb

<sup>61</sup> Weitere Beispiele dafür: §2 Abs. 4 (Aufgabenerfüllung); §3 Abs. 7 Satz 1 (Mitgliederzuordnung); §6 Abs. 5 Satz 3 (Wahl der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder); §8 Abs. 2 einerseits, §8 Abs. 3 andererseits (Aufgaben des Aufsichtsrates); §11 Abs. 1 Nr. 1 einerseits, §11 Abs. 1 Nr. 2 andererseits (Dezentrale Organisation); §14 Abs. 2 einerseits, §14 Abs. 3 andererseits (wissenschaftliches Personal); §16 Abs. 2 einerseits, §16 Abs. 5 andererseits (Chancengleichheit); §17 Abs. 1 Satz 1 einerseits, §17 Abs. 1 Satz 2 andererseits (Rechnungs- und Berichtswesen).

<sup>62</sup> Siehe unter Abschn. B IV 2 Buchst. b).

<sup>63</sup> Eckpunkte der Initiative „Wissenschaftsfreiheitsgesetz“ unter Ziff. 1 in: [www.bmbf.de/pub/eckpunkte\\_wissenschaftsfreiheitsgesetz.pdf](http://www.bmbf.de/pub/eckpunkte_wissenschaftsfreiheitsgesetz.pdf) sowie Art. 8 Abs. 1 KIT-Vw-Vereinbarung.

<sup>64</sup> So kennt das Hochschulgesetz (HG) des Landes Nordrhein-Westfalen i.d.F.d. Hochschulfreiheitsgesetzes vom 1.1.2007 (GV NRW S. 474) keinen solchen Beauftragten sondern nur die Bestellung eines „staatlichen Beauftragten“ im Falle des Eintritts oder der drohenden Zahlungsunfähigkeit der Hochschule (§5 Abs. 6 dieses Gesetzes).

<sup>65</sup> Eine solche Regelung enthält §19 Abs. 2 HG des Landes Nordrhein-Westfalen (FN 64). Eine vergleichbare Bestimmung kannte auch die Geschäftsordnung des Vorstandes des FZK.

<sup>66</sup> Genau genommen der Universität Karlsruhe im Rahmen der Exzellenzinitiative, da ja die Gründung des KIT selbst nicht identisch ist mit dem Zukunftskonzept und dessen Fortschritte. Siehe dazu: [www.forschung.kit.edu/](http://www.forschung.kit.edu/)

<sup>67</sup> Böhret/Konzendorf 2001, Böhret 2000, S. 550 ff.

sind die von Bund und Land markierten Perspektiven der Weiterentwicklung des KIT, vor allem im Sinne einer Erweiterung der Autonomie und der Verbesserung der finanz- und personalrechtlichen Rahmenbedingungen von beträchtlicher Bedeutung im internationalen Wettbewerb; die dahingehenden Änderungen sind daher möglichst bald umzusetzen. Das „Großexperiment KIT“ ist nicht ohne Risiko, birgt aber beträchtliche Chancen.

*Feuchte (1987) (Hg.):* Verfassung des Landes Baden-Württemberg: Kommentar, Stuttgart, RdNr. 4 und 5 zu Art. 85 LV.  
*Scholz (1999):* In: Maunz-Dürig, Grundgesetz. Außeruniversitäre Forschung im Wissenschaftsrecht.  
*Wagner (2000) (Hg.):* Rechtliche Rahmenbedingungen für Wissenschaft und Forschung, Band 1, Baden-Baden.

## Literaturverzeichnis

*Böhret/Konzendorf (2001):* Handbuch Gesetzesfolgenabschätzung (GFA), Baden-Baden, S. 255-313.  
*Böhret (2000):* Gesetzescontrolling – ein gewichtiges Element der GFA. In: Budäus D. u.a. (Hg.): Neues öffentliches Rechnungswesen, Festschrift Klaus Lüder, Wiesbaden, S. 550 ff.  
*Braun (1984):* Kommentar zur Verfassung des Landes Baden-Württemberg, Stuttgart, RdNr 5 a.E. zu Art. 20 LV.  
*Cartellieri (1967):* Die Großforschung und der Staat, Gutachten über die zweckmäßige rechtliche und organisatorische Ausgestaltung der Institutionen für die Großforschung, Teil I und II. München.

■ **Dr. Hellmut Wagner**, Stellvertretender Vorstandsvorsitzender a.D. des Forschungszentrums Karlsruhe, Honorarprofessor an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, E-Mail: [ulla-hellmut-wagner@t-online.de](mailto:ulla-hellmut-wagner@t-online.de)

## Heinz W. Bachmann: Systematische Lehrveranstaltungsbeobachtungen an einer Hochschule Verläufe von Lehrveranstaltungen an einer schweizerischen Fachhochschule bei Einführung der Bologna-Studiengänge – eine Fallstudie

Seit Herbst 2006 bieten alle Fachhochschulen der Schweiz Studiengänge organisiert nach dem Bachelor-Master-System an, wie das in der Bologna-Deklaration beschlossen worden war. Einer der Haupttriebfedern des Reformprozesses, neben der akademischen Mobilität und der Vorbereitung der Hochschulabsolventen auf den europäischen Arbeitsmarkt, ist die Steigerung der Anziehungskraft der europäischen Hochschulen zur Verhinderung von brain drain und der Förderung von brain gain. Neben diesem globalen Wettbewerb wird durch die gegenseitige Anrechenbarkeit der Studienleistungen in den verschiedenen Ländern auch die Konkurrenz der Hochschulen untereinander gefördert.

Die Bologna-Reform geht von einem neuen Lehrverständnis aus von der Stoffzentrierung hin zu einer Kompetenzorientierung, begleitet von einem shift from teaching to learning. Der Fokus liegt also nicht beim Lehren, sondern auf der Optimierung von Lernprozessen. Vor dem Hintergrund neuerer Erkenntnisse aus der Lernforschung wird auch deutlich, dass das Vermitteln von Wissen im traditionellen Vorlesungsstil nur noch bedingt Gültigkeit hat. Unter Berücksichtigung der obigen Erkenntnisse müsste man heute eher vom Hochschullernen als von der Hochschullehre sprechen. Die vorliegende Studie wird zum Anlass genommen, ein Instrument vorzustellen, mit dem Lehre systematisch beobachtet werden kann. Mit dem beschriebenen Instrument wird der Frage nachgegangen, inwieweit an der untersuchten schweizerischen Pädagogischen Hochschule die oben beschriebene Neuorientierung in der Lehre schon stattgefunden hat. Mit Hilfe des VOS (VaNTH Observational System) sollen systematisch Lehrveranstaltungsbeobachtungen gemacht und festgehalten werden. Das Ziel dieser Studie ist es, Lehrveranstaltungsverläufe an der untersuchten Pädagogischen Hochschule zu erheben im Hinblick auf die Entwicklung von Kursen in Hochschuldidaktik. Die gefundenen Ergebnisse sollen mit der Schulleitung besprochen werden, vor allem auch auf dem Hintergrund des neuen Lernens an Hochschulen. Basierend auf den gewonnen empirischen Daten und den von der Schulleitung entwickelten Zielen können hochschuldidaktische Kurse geplant und umgesetzt werden. Zusätzlich besteht die Chance, bei einer Wiederholung der Studie in einigen Jahren mögliche Veränderungen in der Lehre festzustellen. Es wird davon ausgegangen, dass das Untersuchungsdesign und die erhobenen Daten nicht nur von Interesse für die betroffene Hochschule sind, sondern generell Fachhochschulen interessieren dürften, die in einem ähnlichen Prozess der Neuorientierung stecken.



ISBN 3-937026-65-7, Bielefeld 2009,  
172 Seiten, 24.90 Euro

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

*Volker Breithecker & Martin Goch*

## Wie hoch soll das Eigenkapital einer staatlichen Hochschule sein? Die Stunde Null einer Hochschule



*Volker Breithecker*



*Martin Goch*

In den letzten Jahren haben immer mehr staatliche Hochschulen nach häufig schwierigen, konfliktreichen und aufwändigen Umstellungsprozessen kaufmännische Jahresabschlüsse vorgelegt. Wer meint, nach diesem ersten Meilenstein erst einmal verschlafen zu können, irrt jedoch. Denn insbesondere die Bilanzen der Hochschulen werden von verschiedenen Akteuren unmittelbar aus ihrer jeweils interessegeleiteten Perspektive analysiert und interpretiert – häufig indes ohne ein Hochschulen angemessenes Instrumentarium und mit den daraus resultierenden häufig kritisch zu wertenden Konsequenzen. Der vorliegende Beitrag leistet einen Beitrag zur Entwicklung eines solchen hochschuladäquaten Instrumentariums der Bilanzanalyse, indem er den in aller Regel besonders intensiv diskutierten Aspekt des Eigenkapitals von Hochschulen beleuchtet.

### 1. Einleitung

Seit rund einem Jahrzehnt stellen staatliche Hochschulen in Deutschland zunehmend von der Kameralistik auf die Kaufmännische Rechnungslegung um. Aufgrund des bundesrepublikanischen Bildungsföderalismus ist dieser Prozess sowohl in der zeitlichen Abfolge als auch hinsichtlich der staatlichen Vorgaben in den Bundesländern recht heterogen. Neben den rechtlichen Regelungen, verpflichtenden Umstellungen oder Softwarevorgaben sind auch freiwillige Teilnahmen am veränderten Rechnungslegungsprozess, wie etwa in NRW, vorhanden. Auch in den Ergebnissen dieses unumkehrbaren Paradigmenwechsels, den Eröffnungsbilanzen und Jahresabschlüssen der einzelnen Hochschulen, machen sich viele Landesspezifika bemerkbar. Exemplarisch seien aufgrund der bilanziellen Bedeutung die Frage des Eigentums an den Hochschulliegenschaften oder die Passivierung der Pensionsverpflichtungen für Beamte genannt. Vor einem gemeinsamen Problem stehen jedoch alle an den Jahresabschlüssen der Hochschulen Interessierten – von den der Kaufmännischen Buchführung oft nur begrenzt kundigen Hochschulgremien, über die vielfach mit Wirtschaftsvertretern besetzten Hochschulräte bis hin zu den noch stark der Kameralistik verhafteten Wissenschafts- und Finanzministerien: Die bewährten, an der Wirtschaft orientierten Verfahren der Bilanzanalyse sind für Hochschulen grundsätzlich kaum geeignet, während es bislang noch

keine vergleichbaren spezifischen Instrumente für den Wissenschaftsbereich gibt. Dies führt häufig zu Missverständnissen, zuweilen sogar zu eklatanten Fehlinterpretationen der Jahresabschlüsse von Hochschulen.

Im Mittelpunkt der Diskussion steht häufig – neben einer schwer erklärbaren Liquidität – das an den Verhältnissen der Wirtschaft gemessene hohe Eigenkapital der Hochschulen. Entscheidungsträger in den Hochschulen aber auch Vertreter in Ministerien sehen in Ermangelung belastbarer Interpretationshilfen die Lage der jeweiligen Hochschule möglicherweise „zu rosig“ und es werden Begehrlichkeiten geweckt, die zu einem „Arbeiten mit Eigenkapital“<sup>1</sup> innerhalb der Hochschule oder zu fiskalischen Eingriffen auf staatlicher Seite zulasten der Kapitalbasis der Hochschulen führen.<sup>2</sup>

Da viele Hochschulen mittlerweile Eröffnungsbilanzen und Jahresabschlüsse vorgelegt haben, gibt es durchaus empirische Erkenntnisse über die Höhe des Eigenkapitals von Hochschulen. In diesen Bilanzen und Abschlüssen wirken sich jedoch sowohl die schon angeschnittenen Landesspezifika inkl. vielfach uneinheitlicher Bilanzierungsvorschriften und -verfahren als auch Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte innerhalb der Eröffnungsbilanzen und die Resultate der teilweise Jahrhunderte alten Geschichte mancher Hochschulen aus.

Vor diesem Hintergrund soll mit diesem Beitrag die Chance von drei Neugründungen staatlicher Fachhochschulen in NRW zum 1.5.2009 genutzt werden, um Erkenntnisse über das angemessene Eigenkapital von Hochschulen zu gewinnen. Bestimmend für unsere Vorgehensweise ist die Tatsache, dass es sich um vollständige Neugründungen von Hochschulen handelt, die nicht aus Vorgängereinrichtungen hervorgehen. Es handelt sich buchstäblich um eine „Stunde Null einer Hochschule“ ohne historische Verzerrungen. Die Frage des adäquaten Eigenkapitals einer Hoch-

<sup>1</sup> CAMPUS:AKTUELL der Universität Duisburg-Essen meldete beispielsweise am 10. Juni 2010, dass der Hochschulrat der Universität Duisburg-Essen die Verwendung einer Liquiditätsreserve von 34 Millionen Euro gebilligt habe. Diese Verwendung führt vielfach zu nicht aktivierungsfähigen Aufwendungen und damit – über Fehlbeträge – zu entsprechenden Eigenkapitalkürzungen.

<sup>2</sup> So sollen sich nordrhein-westfälische Hochschulen zukünftig aus Eigenmitteln mit 10% an Baumaßnahmen beteiligen.

schule wird anhand des Fallbeispiels der neu gegründeten Hochschule Rhein-Waal mit ihren beiden völlig neuen Campi in Kleve und Kamp-Lintfort beantwortet.

Nach den Grundüberlegungen über die Funktion eines Eigenkapitals (Kapitel 2) werden die für die Fragestellung spezifischen Rahmenbedingungen für die nordrhein-westfälischen Hochschulen (Kapitel 3) ebenso wie einige analytische Setzungen und Vereinfachungen (Kapitel 4) skizziert, um sich in Kapitel 5 dieses Aufsatzes schließlich intensiv mit konkreten Zahlen der Eigenkapitalbemessung – ähnlich der aus der Kosten- und Erlösrechnung bekannten Äquivalenzziffernkalkulation – zu befassen. Im abschließenden 6. Kapitel werden Überlegungen angestellt, inwieweit die Ergebnisse verallgemeinerbar und auf andere Hochschulformen übertragbar sind.

## 2. Funktionen des Eigenkapitals

Die klassischen Funktionen des Eigenkapitals bestehen in:

- der Messgröße zur Erfolgsverteilung,
- einem Verlustauffangpotential,
- der Maßgröße der Kreditwürdigkeit,
- der Finanzierungsbasis (vgl. Wöhe/Döring 2008).

Erwerbswirtschaftliche Unternehmen quantifizieren mit dem Ergebnis ihrer handelsrechtlichen Rechnungslegung den ausschüttbaren bzw. den (substanzhaltenden) entnahmefähigen Gewinn eines Anteilseigners/Gesellschafters. Körperschaften des öffentlichen Rechts, wie die Hochschulen in NRW, haben aber keine Anteilseigner. Das Land als Träger der Einrichtungen verlangt keine Eigenkapitalverzinsung. Ausschüttungen können nicht vorgenommen werden. Da das Ziel einer Hochschule prinzipiell darin besteht, die gesetzlich vorgegebenen hoheitlichen Leistungen in Forschung und Lehre dauerhaft anzubieten, verfolgt die Hochschule nicht das Ziel einer Gewinnmaximierung, sondern das einer Kostendeckung. Eine Erfolgsverteilung findet – zumindest über Ausschüttungen<sup>3</sup> – nicht statt. Insoweit ist die Funktion als Messgröße zur Erfolgsverteilung für Hochschulen nicht relevant.

Erwerbswirtschaftliche Unternehmen sind steten Marktveränderungen ausgesetzt mit der Folge, dass neben Gewinnperioden auch Verlustjahre entstehen können. Dem Eigenkapital wird deshalb auch die Funktion übertragen, bilanzielle Überschuldungen zu verhindern und Verluste aufzufangen. Streben Hochschulen (zumindest über einen längeren Zeitraum, also nicht unbedingt jährlich) die Kostendeckung an, dürften Verlustsituationen allenfalls vorübergehend auftreten. Insoweit ist die Verlustauffangfunktion für Hochschulen keine bedeutsame. Dennoch ist sie nicht automatisch irrelevant, wie Fußnote 1 zeigt.

Kreditinstitute sind gem. §18 Kreditwesengesetz verpflichtet, sich über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers, insbesondere durch Vorlage der Jahresabschlüsse, zu informieren. NRW-Hochschulen sind seit dem 1.1.2007 eigenständige Körperschaften, die seit diesem Zeitpunkt Kredite aufnehmen dürfen. Kredite dürfen aber nur aufgenommen werden, „wenn die Hochschule in Wirtschaftsführung und Rechnungswesen kaufmännischen Grundsätzen folgt und ein testierter Jahresabschluss vorliegt“ (§5 Abs. 5 HG-NRW). Sollten Hochschulen vorübergehende Liquiditätseingänge mit Kreditaufnahmen ausgleichen oder

benötigte Immobilien fremdfinanziert selbst erstellen statt diese anzumieten, werden Kreditinstitute Jahresabschlüsse von den Hochschulen verlangen und auf der Grundlage zukünftiger Überschusserzielungsfähigkeit sowie einer als angemessen angesehenen Eigenkapitalausstattung Kredite gewähren. Hier unterscheiden sich erwerbswirtschaftlich tätige Unternehmen nicht grundsätzlich von Hochschulen. Erwerbswirtschaftliche Unternehmen müssen zur Schaffung ihrer produktionswirtschaftlichen Ausgangsgrundlage investieren. Sie benötigen ein aufgabenspezifisches Anlage- und Umlaufvermögen. Die hierfür benötigten Mittel müssen aufgebracht werden aus Eigen- oder Fremdkapital sowie (später) aus Umsatzerlösen. Hochschulen erfüllen öffentliche Aufgaben. Hierfür müssen sie mit Mitteln ausgestattet werden, die es den Hochschulen ermöglichen, dieser Aufgabe ordnungsgemäß nachzukommen. Die Selbsterwirtschaftung von Mitteln scheidet regelmäßig an der Unmöglichkeit, die hoheitlich geschaffenen Produkte an einem Markt veräußern zu können. Diese vom Träger der Hochschule zur Verfügung zu stellenden Mittel müssen deshalb Eigenkapital sein.

## 3. Rahmenbedingungen von NRW-Hochschulen

Seit dem zum 1.1.2007 in Kraft getretenen nordrhein-westfälischen so genannten Hochschulfreiheitsgesetz können die Hochschulen in NRW zwischen der traditionellen Kameralistik und der Kaufmännischen Buchführung wählen. Die meisten Hochschulen haben daraufhin mit der Umstellung auf die Kaufmännische Buchführung begonnen, wobei softwareabhängig unterschiedliche Übergangspfade gewählt wurden. Parallel zu diesem Prozess hat das Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie (MIWFT) des Landes NRW in Zusammenarbeit mit verschiedenen Arbeitsgruppen der Landeshochschulen auf dem Verordnungs- und Erlassweg das Regelwerk für die Kaufmännische Buchführung in Form vor allem der Verordnung über die Wirtschaftsführung der Hochschulen (HWFVO) vom 11. Juni 2007, der später (14.2.2008) zu ihr erlassenen Verwaltungsvorschriften und schließlich einer Reihe von seither erfolgten Änderungen der Verwaltungsvorschriften sowie HGB-nahen Richtlinien – zum Kontenrahmen, zur Inventur, zur Bewertung, Buchung und Kontierung – erstellt.<sup>4</sup>

Ohne auf die Feinheiten eines Eigenkapitalausweises durch Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte insbesondere in der Eröffnungsbilanz einzugehen, sind zwei Umstände von größerer Bedeutung für die Höhe des Eigenkapitals. Wie schon oben angeschnitten, hat die Frage, ob sich die Grundstücke und Liegenschaften im Eigentum der jeweili-

<sup>3</sup> Denkbar wäre es allerdings, dass der Träger der Hochschule Überschüsse einer Hochschule zum Anlass für Zuschusskürzungen nimmt – ähnlich einem Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, der Gewinne über Beitragssenkungen oder -rückerstattungen an die Mitglieder verteilt.

<sup>4</sup> Das Land NRW unterstützt die Landeshochschulen darüber hinaus in einer recht ungewöhnlichen Art und Weise durch die Kofinanzierung des Kompetenzzentrums Hochschulrechnungswesen NRW an der Universität Duisburg-Essen (<http://www.uni-due.de/hkr/>). Diese Universität hatte bei der Erarbeitung des Regelwerks für die Kaufmännische Buchführung wesentliche Koordinierungsaufgaben übernommen und hat als erste große Landesuniversität – die überschaubareren Fachhochschulen waren hier durchaus schneller – eine (testierte) Eröffnungsbilanz mit Stichtag 1.1.2008 vorgelegt.

gen Hochschule befinden, einen ganz entscheidenden Einfluss auf die Bilanzsumme sowie auf die Höhe des Eigenkapitals. Unterschiedliche Bundesländer praktizieren hier unterschiedliche Lösungen, und es gibt darüber hinaus auch Mischformen. In NRW ist etwa die Universität zu Köln zu nennen, die einerseits der landesweiten Regelung, dass der Bau- und Liegenschaftsbetrieb (BLB) NRW Eigentümer der Immobilien und damit Vermieter der Universität ist, unterliegt, aufgrund ihrer Jahrhunderte alten Geschichte aber auch in nennenswertem Maße über eigene Immobilien verfügt.

Als völlig neu gegründete Hochschule ist bzw. wird die Hochschule Rhein-Waal, mit deren Daten hier gearbeitet werden soll, eine reine Mieterin von BLB-Immobilien sein. Die hier untersuchten Daten müssten bei der Anwendung auf eine Hochschule, bei der diese Verhältnisse anders liegen, also entsprechend angepasst werden. Im Grunde müssten die folgenden Betrachtungen, die sich im wesentlichen mit dem Anlagevermögen befassen, in diesem Falle gesondert auch für den Immobilienbesitz angestellt werden, bei dem sich auch Fragen nach den angemessenen Reinvestitionsmitteln etc. stellen.

Der zweite grundlegende Punkt betrifft die Frage der Barmittel bzw. Bankguthaben, d.h. die Liquidität, in vielen Bundesländern, so auch in NRW, ein hochschulintern, aber auch zwischen Hochschulen und Land intensiv diskutierter Punkt. Grundsätzlich ist eine Umstellung auf die kaufmännische Buchführung für Hochschulen sinnlos, wenn sie nicht gleichzeitig mit einer möglichst weitgehenden Abkehr von der Kameralistik und der Einführung eines Globalhaushalts verbunden ist, zu der unweigerlich die Möglichkeit der – kameralistisch gesprochen – unbegrenzten Übertragbarkeit von Mitteln in das jeweils nächste Haushaltsjahr gehört. Hierbei geht es schlichtweg um die Frage, wie viel Vorsorge eine Hochschule treffen darf bzw. treffen muss. Die Form der Vorsorge ist für Hochschulen – die wegen der fehlenden Veräußerbarkeit ihrer Leistungen sehr geringe Zusammenhänge zwischen Ausgaben und Einnahmen kennen – nahezu ausschließlich in Form von Liquidität möglich. Aufgrund der Tatsache, dass die Hochschule Rhein-Waal während der Gründungsphase vom Land NRW vor dem Hintergrund der finanziellen Planungen des Fachhochschulausbaus besonders eng geführt und „kameralistischer“ als andere Hochschulen behandelt wird, verfügt die Hochschule Rhein-Waal während der ersten Jahre ihrer Existenz faktisch nicht über die Möglichkeit, in erwähnenswertem Maße ein Liquiditätspolster aufzubauen. Insofern müssten die im Folgenden erzielten Ergebnisse und Erkenntnisse für andere Hochschulen ggf. auch hinsichtlich dieses Punktes angepasst werden. Dies ist aber keinesfalls von Nachteil, weil auf diese Weise besondere analytische Klarheit entsteht und die Hochschule Rhein-Waal sich gewissermaßen in einer „Laborsituation“ befindet. Um diese wirklich auszunutzen, bedarf es vor der Betrachtung der relevanten Daten noch einiger Setzungen.

#### 4. Analytische Setzungen: Die „Laborsituation“

Das Land NRW hat die Hochschule Rhein-Waal ebenso wie zwei weitere neue Fachhochschulen mit ganz ähnlichem Profil als MINT-Hochschule (Mathematik, Informatik, Na-

turwissenschaften, Technik) zum 1. Mai 2009 gegründet.

Die Hochschule Rhein-Waal hat – ebenso wie die beiden anderen Neugründungen – in diesem Rahmen bereits zum Wintersemester 2009/10, also nur viereinhalb Monate nach ihrer kompletten Neugründung, in den ersten drei Studiengängen ihren Lehrbetrieb aufgenommen und widmet sich von Anfang an auch Forschung und Entwicklung, insbesondere in Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft. Die Hochschule Rhein-Waal erhält für diesen Betrieb Mittel vom Land, die im Rahmen des üblichen Haushaltsvoranschlagverfahrens angemeldet und begründet werden, aufgrund des Wachstums bis zum Endausbau aber von Jahr zu Jahr deutlich steigen müssen. Während dieser kontinuierlichen Steigerung des Normalbetriebes muss die Hochschule Rhein-Waal ihr Aussehen im Endausbau sowie den Pfad hierhin planen, insbesondere in baulicher Hinsicht sowie in Bezug auf die Ausstattung. Nach gegenwärtigen Planungen wird sie den kompletten Neubau am Campus Kleve zum Wintersemester 2012/13 und den am Campus Kamp-Lintfort ein Jahr später zum Wintersemester 2013/14 beziehen können und damit mehr oder weniger ihren Endausbaustand erreicht haben.

Diese Situation hat u.a. zur Folge, dass das für die Eigenkapitalausstattung höchst wichtige Anlagevermögen in Form von Hörsaal- und Seminarraumausstattungen, Laboreinrichtungen, Büromöblierungen, Literaturbestand usw. von Anfang an aufgebaut werden und in den gegenwärtigen Übergangsimmobilien der Hochschule Rhein-Waal zum Einsatz kommen muss, um gute Bedingungen in Lehre und Forschung zu gewährleisten. Damit unterliegt es von Anfang (2009) an der Abschreibung, bevor der für die hiesige Betrachtung entscheidende Endausbaustand erreicht wird. In den Worten der kameralistischen Haushaltsaufstellung heißt dies, dass die Hochschule vor dem Hintergrund eines Gesamtplans für ein Ersteinrichtungsprogramm Jahr für Jahr Teilersteinrichtungsprogramme aufstellen und die erforderlichen Haushaltsmittel beim Land anmelden muss. Im Grunde müssten bei einer Orientierung an betriebswirtschaftlichen Vorgehensweisen in diesem Zusammenhang schon von Jahr zwei (2010) an Reinvestitionsmittel vorgesehen werden, die sich in Form von Liquidität aufbauen müssten, da z.B. beim Bezug des Neubaus in Kamp-Lintfort mehr als vier Jahre nach Hochschulgründung eine ganze Reihe von Teilen des Anlagevermögens schon teilweise (Literatur, Hörsaalausstattung) oder ganz (EDV) abgeschrieben sein werden. Dies ist ein Punkt, der in den Diskussionen zwischen der Hochschule Rhein-Waal und dem Land sicherlich in den folgenden Jahren auch eine Rolle spielen wird. Es wird hier vor allem erwähnt, um die Notwendigkeit der wesentlichen analytischen Setzung im Rahmen dieses Aufsatzes zu begründen. Denn obwohl der Aufbau der Hochschule Rhein-Waal bis zum Endausbau mehr als vier Jahre dauern wird und sich in diesem Zusammenhang die Investitionen für das Anlagevermögen über eine Reihe von Jahren verteilen werden (ebenso wie sich das Hochschulpersonal und die Studierenden erst im Verlauf mehrerer Jahre aufbauen), wird hier unterstellt, dass sich eine Hochschule auf einen Schlag, als ob ein Schalter umgelegt wird, aufbauen lasse. Durch diese Eliminierung der zeitlichen Dimension der Neugründung lassen sich die hier wesentlichen Parameter eindeutiger fassen und in aussagekräftige Relationen setzen. Diese Setzung ist insbesondere hinsichtlich der

Frage des Anlagevermögens deshalb zulässig, da im Rahmen einer betriebswirtschaftlich vernünftigen Vorgehensweise die einmal als angemessen identifizierte Ausstattung mittels Reinvestitionen auch erhalten bleiben würde.

## 5. Zur Eigenkapitalausstattung der Hochschule Rhein-Waal

Ein gutes Jahr nach Gründung der Hochschule Rhein-Waal sind die wesentlichen Planwerte für die Hochschule bereits erarbeitet worden. Aufgrund der mehrfach angesprochenen jährlichen Haushaltsaufstellung durch den Haushaltsgesetzgeber, den Landtag des Landes NRW, kann es sich bei den folgenden Werten selbstverständlich nicht um bereits fest stehende Daten handeln. Vielmehr liegen hier Planwerte vor, die aus den Daten vergleichbarer Hochschulen, aus der Transformation auf die spezifischen Verhältnisse an der Hochschule Rhein-Waal und aus Erkenntnissen aus bisherigen Gesprächen gewonnen wurden. Angesichts dieser Tatsache haftet ihnen durchaus ein erheblicher empirischer Charakter an, ihr normativer Gehalt ist aber dennoch höher als der der Daten aus schon lange bestehenden Hochschulen, die durch eine Vielzahl historischer Verwerfungen charakterisiert sein können. Es ist nicht zuletzt dieser zwar nicht absolute, aber doch ausgeprägte normative Charakter, der die Planzahlen der Hochschule Rhein-Waal für die hier zur Diskussion stehende Fragestellung so interessant macht.

### 5.1 Studienplätze und Studierende

Die Hochschule Rhein-Waal ist vom Land NRW gegründet worden, um 2.500 „flächenbezogene Studienplätze“ vor allem in den MINT-Fächern bereit zu stellen. Bei diesen „flächenbezogenen Studienplätzen“ handelt es sich, wie der Name bereits sagt, in erster Linie um eine Größe der Hochschulbauplanung. Sie spielt – neben weiteren Parametern – im von der Hochschul-Informations-System GmbH (HIS) entwickelten Kennwertverfahren zur Flächenbedarfs-ermittlung für die nordrhein-westfälischen Fachhochschulen eine zentrale Rolle für die Bewilligung von Flächen im Rahmen von Raumprogrammen.

Für das HIS-Kennwertverfahren ist dabei die planerische Aufteilung der Studienplätze auf unterschiedliche Lehr- und Forschungsbereiche – vereinfacht: Fächergruppen – erforderlich. Denn aus nachvollziehbaren Gründen ist der Flächenbedarf für die Ausbildung von Studierenden in unterschiedlichen Fächern (wie im Übrigen auch für die Forschung) je nach ihrer experimentellen Ausrichtung und den Gruppengrößen ihrer Lehrveranstaltungstypen (etwas vereinfacht: Kleingruppen in Laboren vs. Großgruppen in Vorlesungssälen) höchst unterschiedlich.

Die Hochschule Rhein-Waal hat ihre 2.500 Studienplätze im Rahmen der Strategie, im Interesse der Interdisziplinarität und Ausbildung auch in für die Berufswelt wichtigen Randbereichen des MINT-Feldes Studienplätze anzubieten, mit Einverständnis des MIWFT NRW folgendermaßen auf die relevanten Lehr- und Forschungsbereiche aufgeteilt: siehe Tabelle 1.

Aus dieser Planung hat sich nach dem Regelwerk des HIS-Kennwertverfahrens ein Raumprogramm mit einem Gesamtvolumen von knapp 32.000 m<sup>2</sup> der Nutzflächen 1-6 er-

Tabelle 1: Aufteilung der geplanten Studienplätze der Hochschule Rhein-Waal

Lehr- und Forschungsbereich	Studienplätze
Biologie, Chemie	825
Elektro-/Informationstechnik	320
Informatik	355
Maschinenbau	535
Sozial-/Gesundheitswissenschaften	220
Wirtschaftswissenschaften	245

geben, das vom Land NRW ebenfalls bewilligt worden ist und an den beiden Campi in Kleve und Kamp-Lintfort folglich gebaut werden wird.

Die so entscheidende Planungsgröße der „flächenbezogenen Studienplätze“ bedarf jedoch noch einer Umwandlung in eine handhabbare Größe, die für die Bildung von Kennzahlen geeignet ist. Denn diese Plangröße hat bei schon bestehenden Hochschulen bei der Gründung möglicherweise nie eine Rolle gespielt und/oder ist im Laufe der Hochschulgeschichte durch eine Anzahl von Änderungen nicht mehr identifizierbar. Sie ist deshalb keineswegs mit tatsächlichen Studierendenzahlen gleichzusetzen. Nach einer aus der Erfahrung geborenen Faustregel kann man die „flächenbezogenen Studienplätze“ mit einem Faktor zwischen 1,5 und 2,0 multiplizieren, um zu der tatsächlichen Studierendenzahl zu kommen, die dann allerdings auch Studierende außerhalb der Regelstudienzeit enthält.

Die Hochschule Rhein-Waal strebt – vor dem Hintergrund der Aufgabe, im Jahr 2013 einen Beitrag zur Bewältigung des doppelten Abiturjahrgangs in NRW zu leisten – an, den Faktor 2,0 zu erreichen, insgesamt also auf 5.000 Studierende zu kommen, die sich folglich folgendermaßen auf die Lehr- und Forschungsbereiche verteilen würden:

Tabelle 2: Aufteilung tatsächlicher Studienplätze der Hochschule Rhein-Waal

Lehr- & Forschungsbereich	Studienplätze
Biologie, Chemie	1.650
Elektro-/Informationstechnik	640
Informatik	710
Maschinenbau	1.070
Sozial-/Gesundheitswissenschaften	440
Wirtschaftswissenschaften	490

### 5.2 Finanzielle Planungsparameter

Aus den schon erwähnten Gründen liegen zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keine mit dem Land abgestimmten Haushaltszahlen für die kommenden Jahre vor. In der Erläuterung des Entwurfs des im April 2009 beschlossenen Fachhochschulausbaugesetz, der gesetzlichen Grundlage der Neugründungen, sind dem Landtag NRW allerdings durchaus Planzahlen genannt worden, da bei jedem Gesetzesvorhaben die Frage der Folgekosten eine wichtige Rolle spielt. Aus diesen Planzahlen geht hervor, dass für den Normalbetrieb nach heutigen Verhältnissen (also ohne den für die Zukunft notwendigen Teuerungsausgleich) unter Ausklammerung der hier irrelevanten Mieten an den BLB NRW als

Eigentümer der Hochschulliegenschaften eine Summe von rund 23 Mio. Euro als jährliche Zuschussmittel des Landes inkl. (Re-)Investitionsmitteln vorgesehen ist. Aus einem Abgleich mit Landeshochschulen, deren Profil mit der Hochschule Rhein-Waal vergleichbar ist und aus deren Haushaltszahlen sich – ggf. durch proportionale Umrechnung auf die Größe der Hochschule Rhein-Waal – insofern Rückschlüsse auf den Haushalt der Hochschule Rhein-Waal ziehen lassen, ergibt sich die folgende Grobaufteilung dieser Mittel in die folgenden kameralistischen Ausgabenblöcke:

Tabelle 3: Jährlicher Landeszuschuss der Hochschule Rhein-Waal

Ausgabenart (kameralistischer Titel bzw. Untertitel)	Ansatz
Personalmittel	16,5 Mio. €
Bewirtschaftungsmittel	2,9 Mio. €
Laufende Mittel (inkl. Bibliotheksmittel)	3,1 Mio. €
Investitionen (nicht vom Bund kofinanziert)	0,5 Mio. €
<b>Gesamt</b>	<b>23,0 Mio €</b>

Diese Zahlen sind für die hier relevante Fragestellung zunächst jedoch nur von begrenzter Aussagekraft, da die großen oben genannten Ausgabenblöcke für das Eigenkapital der Hochschule zu vernachlässigen sind und die Investitionsmittel, mit denen in der kameralistischen Logik traditionsgemäß Mittel für Investitionen über 5.000 Euro im Einzelfall gemeint sind, sowie die in den laufenden Mitteln enthaltenen Mittel für Investitionen (im betriebswirtschaftlichen Sinne) unterhalb der oben genannten Wertgrenze faktisch Reinvestitionsmittel nach erfolgtem Ausbau der Hochschule sind.

Für das Anlagevermögen als wesentlichen Bestandteil des Eigenkapitals einer Hochschul-Neugründung sind in erster Linie die so genannten Ersteinrichtungsmittel von entscheidender Bedeutung. Hier handelt es sich um Ausstattungsmittel für Hochschulneubauten. Früher erfolgte ihre Finanzierung über das so genannte Hochschulbauförderungsgesetz, nach der Föderalismusreform sieht das Verfahren jedenfalls aus Sicht der Hochschulen heute im Kern im Ergebnis durchaus ähnlich aus. Die Abgrenzung der Baukosten von den Ersteinrichtungskosten folgt dabei der DIN 276 (1981), deren Positionen 4.2 bis 4.4 sowie 4.9 den Ersteinrichtungskosten zugeordnet werden. Da nur höchst selten neue Hochschulen sowohl gegründet als vor allem auch – etwa im Gegensatz zu Gründungen aus Fusionen oder Umwandlungen schon bestehender Institutionen in Hochschulen – komplett neu errichtet werden, werden Ersteinrichtungsmittel in aller Regel für neue Institutsgebäude innerhalb einer bestehenden Hochschule zur Verfügung gestellt. Dies ist bei der Hochschule Rhein-Waal wie gesagt völlig anders und ermöglicht die Bildung möglicherweise höchst interessanter Relationen und Kennzahlen.

Nach bisherigen Planungen und Erkenntnissen geht die Hochschule Rhein-Waal davon aus, bis zu ihrem Endausbau rund 23 Mio. Euro Ersteinrichtungsmittel verausgaben zu können, aus denen auch die so genannten aktiven Komponenten des für heutige Hochschulen unverzichtbaren Rechnernetzes finanziert werden (die so genannten passiven Komponenten – die Verkabelung und Ähnliches – fallen in die Baukosten). Diese Summe ist eine Plansumme und bedarf – im Rahmen der üblichen Genehmigungsprozesse und

der jährlichen Haushaltsaufstellungsverfahren – noch der Bestätigung über eine ganze Reihe von Jahren hinweg. Sie kann sich infolgedessen durchaus noch ändern, stellt für uns aber die realistische Größenordnung für unsere Untersuchung dar.

### 5.3 Das Eigenkapital der Hochschule Rhein-Waal in der „Stunde Null“

Im Rahmen der oben schon angesprochenen und aus heuristischen Gründen konstruierten „Laborsituation“ soll nun angenommen werden, dass die Errichtung der Hochschule Rhein-Waal wie durch das Umlegen eines Schalters erfolgt ist und gleichzeitig – um die in der Zeit von der Gründung der Hochschule bis zum Bezug der Neubauten eigentlich erforderlichen Abschreibungen zu eliminieren – auch, quasi in einer „heuristischen Sekunde“, mit der erforderlichen Ersteinrichtung ausgestattet wird.

Es stellt sich nun die Frage, wie die Eigenkapitalausstattung der Hochschule in diesem konstruierten Moment aussieht. Grundsätzlich ist das Eigenkapital bei Hochschulen im Wesentlichen in drei bilanziellen Aktivposten gebunden, dem möglicherweise gegebenen Eigentum an den Liegenschaften, der möglicherweise aus verschiedenen Quellen (Landesmittel, Studienbeiträge, aktuell Hochschulpaktmittel, Drittmittel, Zins- und sonstige Einnahmen) aufgebauten Liquidität sowie dem Anlagevermögen.<sup>5</sup>

In der oben skizzierten „Laborsituation“ konnte noch keine Liquidität aufgebaut werden, da die Landeszuschüsse und die weiteren oben genannten Einnahmen noch nicht geflossen sind. Darüber hinaus verfügt die Hochschule Rhein-Waal wie alle Hochschulen in NRW auch nicht über das Eigentum an ihren Immobilien, so dass auch die zweite wesentliche Eigenkapitalbindung ausgeblendet werden kann. Es verbleibt für unsere Analyse das übrige Sachanlagevermögen. Die entscheidende Bezugsgröße hierfür sind die genannten 23 Mio. Euro Ersteinrichtungsmittel. Diese umfassen allerdings auch selbständig nutzbare Wirtschaftsgüter, die aufgrund ihrer geringen Anschaffungskosten unmittelfähig im Jahr ihres Erwerbs abgeschrieben werden (geringwertige Wirtschaftsgüter), wie z.B. einfache Stühle. Die Unternehmenssteuerreform von 2008 und noch mehr das Wachstumsbeschleunigungsgesetz hat in diesem Preissegment auch den Hochschulen einen gewissen Spielraum bei der bilanziellen Behandlung eröffnet (vgl. hierzu Kulosa 2010), der von den Hochschulen unterschiedlich genutzt wird. Vor diesem Hintergrund kann nur geschätzt werden, welchen Umfang der gesamten Ersteinrichtungsmittel diese Wirtschaftsgüter ausmachen. Für die Zwecke dieser Untersuchung soll der Anteil auf 15% geschätzt werden. Hieraus folgt, dass aus den Ersteinrichtungskosten ein bilanziertes Anlagevermögen von 19,55 Mio. Euro resultiert. Diese Größe – ohne geringwertige Wirtschaftsgüter – stellt die Vergleichsgröße zu bestehenden Hochschulen dar.

Es kommen zu dem durch die oben skizzierte Reduktion aus den Ersteinrichtungsmitteln abgeleiteten Anlagevermögen jedoch noch einige Posten hinzu, da der Begriff der Ersteinrichtung eine ganze Reihe von Positionen des Anlagevermögens nicht abdeckt. Es handelt sich hier im We-

<sup>5</sup> Mögliches weiteres Umlaufvermögen spielt in Hochschulen keine große Rolle und soll hier vernachlässigt werden.

sentlichen um drei Blöcke. Zum einen sind nicht zur Ausstattung von Gebäuden gehörende Gerätschaften etc. zu nennen, von denen die Kraftfahrzeuge vermutlich den größten Posten ausmachen dürften. Zum zweiten verfügt eine Hochschule über eine ganze Reihe immaterieller Vermögensgegenstände wie insbesondere Softwarelizenzen. Und drittens schließlich darf keinesfalls die Bibliothek als eines der Herzstücke einer Hochschule außer Acht gelassen werden, die über erhebliche Buchbestände und ebenfalls immaterielle Vermögensgegenstände wie Rechte und Lizenzen an den heute weit verbreiteten elektronischen Medien verfügt. Grundsätzlich soll für diese drei Positionen aus analytischen Gründen ebenfalls die Annahme gelten, dass die Hochschule durch bloßes Umlegen eines Schalters auch in diesen Bereichen in der „Stunde Null“ voll ausgestattet an den Start geht.

Die ersten beiden Positionen, die neben der Ersteinrichtung das Anlagevermögen ausmachen, können nur vor dem Hintergrund empirischer Werte, z.B. der an Hochschulen üblichen Anzahl von Dienstwagen etc., geschätzt werden. Die Zahlen finden sich weiter unten. Für den Bedarf an konventionellen und elektronischen Medien der Bibliothek sieht die Lage allerdings günstiger aus. Hier existiert für NRW das – von einer Arbeitsgruppe aus Rektoren, Kanzlern und Bibliotheksleitern entwickelte (und unveröffentlichte) – „Etatbedarfs- und Etatverteilungsmodell für die Fachhochschulbibliotheken in NRW“, das die Kosten für Fachmonographien, fachübergreifende Monographien, herkömmliche Zeitschriften, die zunehmend an Bedeutung gewinnenden elektronischen Fachinformationen (Zeitschriften, Datenbanken etc.) sowie forschungsrelevante Literatur berücksichtigt. Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Parameter der Hochschule Rhein-Waal resultieren aus diesem Modell Mittel von gut 3,6 Mio. Euro für die Grundausrüstung der Bibliothek.

Insgesamt ergibt sich somit in dem Moment nach dem Umlegen des oben erwähnten metaphorischen Schalters folgendes Anlagevermögen für die Hochschule Rhein-Waal, das mit Eigenkapital finanziert wird:

Tabelle 4: „Bilanziertes“ Anlagevermögen zur „Stunde Null“ der Hochschule Rhein-Waal

Anlagevermögen (= Eigenkapital)	Betrag
Anlagevermögen aus Ersteinrichtung	19,6 Mio. €
Anlagevermögen aus sonstigen Gerätschaften	0,3 Mio. €
Anlagevermögen aus immateriellen Vermögensgegenständen	0,4 Mio. €
Anlagevermögen aus Bibliotheksmedien	3,6 Mio. €
<b>Anlagevermögen gesamt</b>	<b>23,9 Mio. €</b>

## 5.4 Relationen und Kennzahlen

Die genannte Eigenkapitalausstattung lässt sich nun in interessante Beziehungen mit anderen Größen setzen, was wiederum zu aussagekräftigen Schlussfolgerungen führt.

### 5.4.1 Eigenkapital zu (kameralistischem) Haushaltsvolumen ohne Mietmittel

Die Relation von Eigenkapital zu kameralistischem Haushaltsvolumen – bei dem die für NRW charakteristischen BLB-Mieten als reiner durchlaufender Posten eliminiert werden müssen, da ihnen auf der Eigenkapitalseite auch keine Liegenschaften gegenüberstehen – mag auf den ersten Blick überraschen, weil hier schon begrifflich Kameralis-

tik und Kaufmännische Buchführung vermischt werden. Sie ist allerdings dennoch sinnvoll, da trotz der Einführung der Kaufmännischen Buchführung in den staatlichen Hochschulen die Finanzierung immer noch im Wesentlichen aus dem Landeshaushalt erfolgt und Landeshaushalte allein aufgrund des alljährlich auszuübenden Budgetrechts des Haushaltsgesetzgebers im Kern immer kameralistisch sein werden. Deshalb denken all diejenigen, die mit staatlichen Haushalten zu tun haben, auch immer mehr oder weniger kameralistisch oder doch zumindest zweigleisig – kameralistisch und kaufmännisch –, was z.B. zu Erscheinungen wie der jedenfalls in NRW immer wieder nötigen Überleitungsrechnung von der Kaufmännischen Buchführung auf die Kameralistik führt.

Für die Hochschule Rhein-Waal ergibt sich auf diese Weise eine Relation zwischen einem um die Mietmittel bereinigten jährlichen kameralistischen Haushaltsvolumen von 23 Mio. Euro zu einem Eigenkapital von 23,9 Mio. Euro oder ein Verhältnis von 1 zu 1,04. Das Eigenkapital ist also geringfügig höher als bzw. größenordnungsmäßig in etwa so hoch wie das jährliche bereinigte Haushaltsvolumen, eine für traditionelle Kameralisten vermutlich überraschende Relation.

### 5.4.2 Reinvestitionsmittel zur Erhaltung des Anlagevermögens

Unter der Prämisse, dass bei gleich bleibenden Leistungsgrößen (Studierendenzahlen etc.) und stabilen Umweltbedingungen das im Rahmen der Planung für den Betrieb einer Hochschule für erforderlich gehaltene Eigenkapital nach den Grundsätzen der nominellen Substanzerhaltung zumindest zu erhalten und ein Verzehr der notwendigen Substanz der Hochschule zu vermeiden ist, stellt sich die Frage nach der Höhe der aus dem Anlagevermögen folgenden erforderlichen Reinvestitionsmittel.

Diese hängen ursächlich mit der Nutzungsdauer und der daraus folgenden Abschreibung der einzelnen Elemente des Anlagevermögens zusammen. Da es sich hier in Abhängigkeit von der Hochschulgröße buchstäblich um tausende bis zehntausende Einzelgüter handelt, kann hier nur mit einer geschätzten mittleren Abschreibungsdauer gearbeitet werden. In NRW reichen die für den Hochschulbereich gültigen Abschreibungszeiträume für mehrjährig genutzte Wirtschaftsgüter, die nicht im Jahr ihres Erwerbs unmittelbar abgeschrieben werden bzw. vollständig in den Aufwand fließen, von drei (z.B. Computer) bis neunzehn (z.B. Geräte zur elektrischen Energieversorgung) Jahren. Für die Ermittlung eines Mittelwerts ist die Zusammensetzung des Anlagevermögens entscheidend. Es erscheint hier zweckmäßig, zur Ermittlung des aus Abschreibungen resultierenden mittleren Investitionsbedarfs von einer durchschnittlichen Abschreibungsdauer von acht bis zehn Jahren auszugehen. Bei einem Anlagevermögen von 23,9 Mio. Euro würde sich für die Hochschule Rhein-Waal hieraus ein jährlicher Bedarf an Reinvestitionsmitteln in Höhe von rund 2,4 bis 3 Mio. Euro ergeben. Diese Zahl ist zu erhöhen um die Mittel zur Reinvestition geringwertiger Wirtschaftsgüter, die bei einer durchschnittlichen Nutzungsdauer von vier Jahren jährlich 0,86 Mio. Euro ausmachen.

Aus der oben wiedergegebenen Übersicht über den vermutlichen jährlichen Haushalt der Hochschule Rhein-Waal

im Normalbetrieb geht hervor, dass explizit nur 0,5 Mio. Euro (Re-)Investitionsmittel vorgesehen sind. Hieraus folgt, dass der Fehlbetrag (und das sind immerhin im Mittel rund 3 Mio. Euro pro Jahr) aus anderen Quellen finanziert werden muss. Hierzu zählen zum einen die laufenden Mittel, aus denen selbstverständlich auch Investitionen im für das Anlagevermögen relevanten betriebswirtschaftlichen Sinne getätigt werden und insbesondere die Finanzierung der Bibliotheksmedien erfolgt. Darüber hinaus wird eine ganze Reihe von (Re-)Investitionen aus weiteren Töpfen gespeist. Beispiele sind hier etwa die schon genannte Ersteinrichtung für Neubauten, die häufig an die Stelle alter Bauten treten, Mittel für die turnusmäßig zu erneuernden DV-Netze der Hochschulen sowie Mittel für Großgeräte. Es gibt hierzu einschlägige Verfahren, die fachlich u.a. von Gutachtergremien der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) betreut werden. Darüber hinaus gibt es auf Landesebene häufig, vom Finanzvolumen her allerdings kleinere, Finanzierungsquellen auch für Gerätebeschaffungen. Und schließlich werden auch Drittmittel, Studienbeiträge und aktuell Mittel des Hochschulpakts zwischen Bund und Ländern zur Finanzierung von (Re-)Investitionen herangezogen.

Die bunte Mischung unterschiedlicher Verfahren und unterschiedlich gut planbarer Finanzierungsquellen für (Re-)Investitionen zeigt, dass Hochschulen durchaus eine gewisse Kunst entfalten müssen, um ihr Anlagevermögen der Höhe nach zumindest zu erhalten. Da bei dieser Finanzierung vieles nicht planbar ist, ist es umso wichtiger, dass die Hochschulen sich Klarheit über ihren (Re-)Investitionsbedarf verschaffen, um ihre Infrastruktur und damit im Kern die Studien- und Arbeitsbedingungen ihrer Mitglieder jedenfalls gemittelt über eine Reihe von Jahren zu erhalten.

#### 5.4.3 Eigenkapital pro Studierenden

Die besondere Situation der Neugründung der Hochschule Rhein-Waal und das gleichzeitige Vorliegen von bei allen Einschränkungen zunächst einmal praktikablen Planungsgrößen ermöglichen die Berechnung der höchst interessanten Zielkennzahl Anlagevermögen bzw. Eigenkapital pro Studierenden. Grundsätzlich hätte man auch die Kennzahl Eigenkapital pro flächenbezogenen Studienplatz bilden können. Aus Gründen der Anwendbarkeit auf bestehende Hochschulen, bei denen die flächenbezogenen Studienplätze wie gesagt vielfach nicht mehr identifizierbar sind, ist die Kennzahl Eigenkapital pro Studierenden jedoch sinnvoller. Hierzu bedarf es zunächst der Identifizierung einer Größe, die den unterschiedlichen Bedarf an Anlagevermögen für die Ausbildung von Studierenden in verschiedenen Fächern abbildet. Es liegt auf der Hand, dass das Anlagevermögen in apparateintensiven technisch-naturwissenschaftlichen Fächern deutlich höher liegen muss als etwa das in geisteswissenschaftlichen Fächern.

Eine solche Größe existiert in Form der „Kennwerte für Ersteinrichtungskosten für Hochschulbauten (kompl. Neuausstattung)“ aus dem 35. Rahmenplan für den Hochschulbau nach dem Hochschulbauförderungsgesetz 2006-2009 (dort S. 98). Die absoluten Kennwerte selbst sind allerdings nicht mehr brauchbar, obwohl sie vielfach durchaus noch angewandt werden. Zum einen sind die Kennwerte methodisch 1977 entwickelt worden, geben den Preisstand von November 1990 wieder und sind seitdem nie unter Berücksichtigung

der Teuerung über 20 Jahre (!) angepasst worden. Zum zweiten berücksichtigen sie aufgrund ihres Alters auch seit 1990 stattgefundenen Entwicklungen nicht mehr. Hier ist exemplarisch der erst nach 1990 erfolgte Einzug der DV in alle Bereiche des Hochschullebens zu nennen, der die Investitionskosten und damit den Bedarf an Ersteinrichtungsmitteln erheblich in die Höhe getrieben hat. Die im Rahmenplan bei der Erläuterung der Kennwerte zu lesende Lockerung, dass eine Überschreitung der Kennwerte „im Einzelfall“, „z.B. elektronische Datenverarbeitungsanlage für die Mathematik“, durchaus möglich sei, bedarf in diesem Zusammenhang keiner weiteren Kommentierung.

Die veralteten absoluten Zahlen lassen sich im oben genannten Rahmenplan problemlos nachlesen, sollen hier aber nicht weiter interessieren. Denn es ist sinnvoller, sie in Relationen für den Ersteinrichtungsbedarf der unterschiedlichen Fächer umzurechnen. Diese Relationen finden sich neben weiteren Informationen in der unten stehenden Tabelle 5. Da es sich bei den absoluten Kennwerten um Bandbreiten handelt, wurde für die Bildung dieser Relation jeweils der Mittelwert der Bandbreite verwendet. Da die Kennwerte darüber hinaus nur für sieben Fächergruppen existieren, für die wiederum nur vier für das Fächerprofil der Hochschule Rhein-Waal von Belang sind, war es darüber hinaus nötig, die Lehr- und Forschungsbereiche Sozial- und Gesundheitswissenschaften sowie Informatik, für die keine expliziten Kennwerte existieren, zuzuordnen. Für die Informatik wurden aufgrund der Natur dieses Faches der Mittelwert der Mathematik und der Mittelwert der Elektrotechnik erneut gemittelt. Bei den Sozial- und Gesundheitswissenschaften hingegen wurden von den aus den 220 flächenbezogenen Studienplätzen resultierenden 440 Studierendenfälle 240 dem Bereich Geisteswissenschaften, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften zugeordnet, weil es sich hierbei um den Studiengang Arbeits- und Organisationspsychologie handelt, während die übrigen 200 Studierendenfälle den Studiengang Naturheilkunde betreffen und deshalb dem Bereich Chemie, Biologie, theoretische Medizin zugeordnet werden.

Bei der Bildung der Relationen wurde der niedrigste Wert, der für die Buchwissenschaften Geistes-, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften, als 1 gesetzt und die anderen Werte zu ihm in Beziehung gesetzt (Äquivalenzziffern). Mit diesen Werten wurden dann wiederum die absoluten Studierenden-Planzahlen gewichtet, um anschließend die oben erläuterte Summe von 23,9 Mio. Euro Anlagevermögen durch die Anzahl der gewichteten Studierendenfälle zu dividieren und dann den errechneten (gerundeten) Wert von 1.427 Euro pro gewichteten Studierenden wieder in den Wert für die/den Studierenden der einzelnen Fächergruppen umzurechnen.

Aus diesen Rechnungen ergibt sich Tabelle 5.

Im Rahmen des hier verwendeten Modells stellt das Anlagevermögen das gebundene Eigenkapital dar, so dass am Ende dieser Operationen vier fächerspezifische Kennzahlen Eigenkapital pro Studierenden stehen. Um Missverständnisse zu vermeiden sei betont, dass in dieser Kennzahl nicht allein das auf die Fachbereiche oder Fakultäten entfallende Eigenkapital (bzw. die entsprechende Ausstattung) abgebildet ist, sondern auch das Eigenkapital bzw. die Ausstattung zentraler Einrichtungen eingeflossen ist, z.B. der Bibliothek,

Tabelle 5: Eigenkapital je gewichtetem Studierenden

Fächergruppe	Relation	abs. Studierende	gew. Studierende	Anlagevermögen/Eigenkapital je abs. Studierenden
Geistes-, Wirtschafts- & Gesellschaftswiss.	1	730	730	1.427 €
Chemie, Biologie, theoretische Medizin	4,8	1.850	8.880	6.850 €
Maschinenbau	2,8	1.070	2.995	3.996 €
Informatik	2,6	1.350	3.510	3.710 €
Gesamt		5.000	16.115	

der Verwaltung oder insbesondere auch des Rechenzentrums mit seinem besonders anlageintensiven Hochschul- und Rechnernetz.

Abschließend sollen nun noch Überlegungen zur Transformation der hier ermittelten Kennzahlen auf andere Hochschulen und damit zu der Möglichkeit ihrer Verallgemeinerung angestellt werden.

## 6. Fazit und Ausblick: Zur Übertragbarkeit der Ergebnisse

Alle Zahlen und Kennzahlen dieses Beitrags fußen auf den vorliegenden Erkenntnissen über den Aufbau der Hochschule Rhein-Waal und der aus analytischen Gründen erzeugten, oben erläuterten „Laborsituation“. Die Wirklichkeit ist demgegenüber natürlich deutlich bunter und heterogener. Dennoch lassen sich einige allgemeine Aussagen machen bzw. Fragestellungen formulieren, die ausgehend von den hier angestellten Überlegungen und ermittelten Werten eine tiefere Untersuchung verdienen würden.

1. Will man die hier erzielten Ergebnisse auf andere Hochschulen übertragen, wird es zunächst erforderlich sein, eine Anpassung an das spezifische Profil der jeweils betrachteten Hochschule vorzunehmen. Die Hochschule Rhein-Waal ist eine Fachhochschule mit einem von Landesseite ausdrücklich gewünschten Profil im MINT-Bereich. Es stellt sich zum einen bei der Übertragung auf universitäre Verhältnisse die Frage des Verhältnisses von Forschung und Lehre, da der Rahmenplan ausdrücklich feststellt, dass die Wahl des adäquaten Wertes innerhalb der jeweiligen Bandbreiten für die einzelnen Fächergruppen von der Forschungsintensität abhängig ist. Trotz der hochschulpolitischen Tendenz, den Fachhochschulen zunehmend Forschungsaufgaben zuzuweisen, wird hier eine detaillierte Betrachtung erforderlich sein. Zudem wird bei zunehmender Größe der betrachteten Hochschule umso intensiver die Frage zu stellen sein, wie die Fächervielfalt auf die wenigen, groben und veralteten, aber immer noch in Gebrauch befindlichen Kategorien des Rahmenplans sinnvoll zugeschnitten werden kann. Desweiteren werden die vorhandenen Auslastungen der einzelnen Fächergruppen auf eine (u.U. bei 100% liegende) Normausstattung umgerechnet werden müssen, da die Anlagenausstattung kurzfristig weder bei Unterauslastung sinkt noch bei Überauslastung steigt.
2. Mit diesen Einschränkungen kann festgehalten werden, dass das möglicherweise ohnehin bereits überraschende Verhältnis zwischen Eigenkapital und um die Mietmittel bereinigtem kameralistischem Haushaltsvolumen der

Hochschule Rhein-Waal tendenziell einen Minimalwert darstellt, wenn man die betriebswirtschaftliche Prämisse teilt, dass das zum (fiktiven) Gründungszeitpunkt gegebene Anlagevermögen als wesentliche Bindung des Eigenkapitals erhalten bleiben sollte. Denn im Anschluss an den Endausbau einer Hochschule wird geradezu zwangsläufig aus unterschiedlichen Quellen ein zusätzliches Liquiditätspolster aufgebaut werden müssen, sofern von Landesseite nicht strikt an der kameralistischen Jährlichkeit festgehalten wird – was logisch nicht der Fall sein kann, wenn man schon auf die Kaufmännische

Buchführung umstellt, für die die korrekte Periodenordnung von zentraler Bedeutung ist. Unter diesen Bedingungen haben die unterschiedlichen Akteure in einer Hochschule die Verpflichtung, aus möglicherweise im Rahmen eines Budgetierungsmodells zugewiesenen Landesmitteln, aus freien Drittmitteln oder aus längerfristig zu verausgabenden Studienbeiträgen ein Vorsorge-Liquiditätspolster aufzubauen, um für unerwartete Situationen in der Zukunft gewappnet zu sein. Je nach Größe der Hochschule können diese Liquiditätspolster einen erheblichen Umfang annehmen. Vor diesem Hintergrund muss es dann nicht mehr überraschen, wenn das in einer Bilanz ausgewiesene Eigenkapital deutlich höher als der um Mietmittel bereinigte jährliche kameralistische Haushaltsansatz ausfällt und bei großen Hochschulen dann auch mehrere hundert Mio. Euro betragen kann.

3. Erfahrungsgemäß ruft die absolute Höhe des Eigenkapitals bei den Finanzministerien der Länder, aber auch bei hochschulinternen Akteuren, insbesondere der Hochschulleitung, zunächst Verwunderung und dann möglicherweise Begehrlichkeiten hervor. Deshalb empfiehlt es sich, die Eigenkapitalbindung möglichst differenziert auszuweisen. Neben der Unterscheidung der Bindung in Anlagevermögen und Liquidität bedarf es hier vor allem einer Aufsplittung der Liquidität, die in aller Regel in Form von dezentralen Budgets und Drittmittelresten weitestgehend gebunden ist und von daher keine frei verfügbare Masse darstellt.
4. Mit dem hier angewandten – konkret auf die Verhältnisse der Hochschule Rhein-Waal abgestellten – Instrumentarium, vor allem der Kennzahl Anlagevermögen bzw. Eigenkapital pro Studierenden in den unterschiedlichen Fächergruppen, lässt sich auf der Basis der konkreten Studierendenzahlen eine Annäherung an die Grundausstattung mit Anlagevermögen (hier identisch mit dem Eigenkapital) der gegebenen Hochschule errechnen, aus der wiederum die Höhe der jährlich erforderlichen Reinvestitionsmittel errechnet werden kann. Der Vergleich der dann gewonnenen Größen mit dem tatsächlich vorhandenen Anlagevermögen sowie den tatsächlich vorhandenen Reinvestitionsmitteln wird zweifellos aufschlussreich sein. Dabei sollte ggf. auch die vorhandene Liquidität (eigenkapitalerhöhend) berücksichtigt werden, die grundsätzlich auch für die Reinvestition in Anlagevermögen zur Verfügung steht. Man wird bei aller Vorsicht aber vermutlich verallgemeinernd sagen können, dass eine Hochschule sich durchaus in einer einigermaßen kritischen Lage befinden dürfte, wenn die Relation der Summe ihres Anlagevermögens und ihrer Liquidität zum

- um Mietmittel bereinigten kameralistischen Haushaltsansatz deutlich unter dem oben ermittelten Wert 1 liegt.
5. Ein Ergebnis dieser Untersuchungen und ihrer Vertiefung durch die Beleuchtung der Zustände an anderen Hochschulen als der Hochschule Rhein-Waal könnte abschließend auch eine Überarbeitung der Kennwerte für die Ersteinrichtung aus dem Rahmenplan mit Stand November 1990 sein. Diese Werte sind veraltet, was das Preisniveau betrifft. Sie bilden die in den letzten 20 Jahren stattgefundenen inhaltlichen Änderungen in den einzelnen Fächern mit ihren erheblichen Auswirkungen auf den Bedarf an Anlagevermögen nicht ab und sind darüber hinaus mit ihrer Berücksichtigung von nur sieben Fächergruppen undifferenziert. Sie finden bei der Hochschulplanung mangels besserer, bundesweit allgemein akzeptierter Orientierungsgrößen vielfach aber dennoch nach wie vor Anwendung.

Angesichts dieser möglichen weiteren Untersuchungsansätze hat die Arbeit an der Frage der Bestimmung des „richtigen“ Eigenkapitals einer Hochschule vermutlich erst begonnen. Sie sollte an anderen Hochschulen fortgeführt werden, ebenso wie diese Fragestellungen in einigen Jahren auch bei der Hochschule Rhein-Waal noch einmal retrospektiv

beleuchtet werden sollten – wenn ihr Aufbau vollendet ist und ein Vergleich der „Laborsituation“ mit der Wirklichkeit möglich ist.

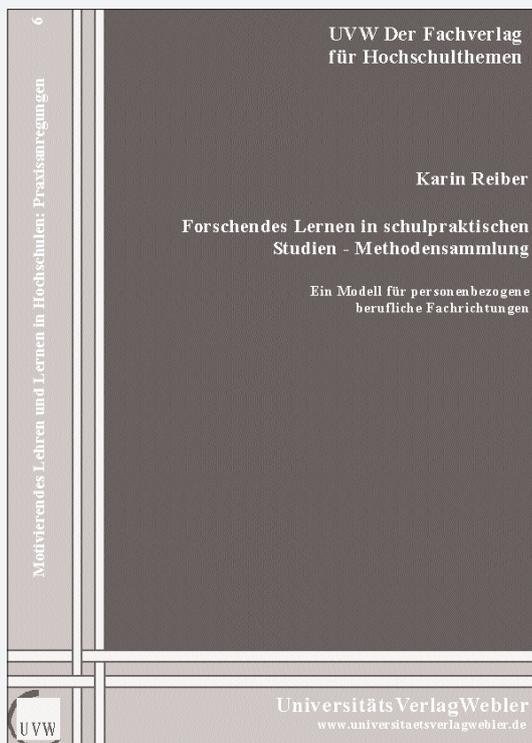
#### Literaturverzeichnis

- Kulosa, E. (2010):* Tz. 591 ff. zu §6. In: Schmidt, L.: Einkommensteuergesetz, 29. Aufl., München.
- o.V. (2008):* Etatbedarfs- und Etatverteilungsmodell für die Fachhochschulbibliotheken in NRW – Stand WS 2007/08. Quelle: Kopie des Arbeitsgruppenpapiers.
- o.V. (2006):* 35. Rahmenplan für den Hochschulbau nach dem Hochschulbauförderungsgesetz 2006-2009. Quelle: [http://www.bmbf.de/pub/rplan\\_35pdf](http://www.bmbf.de/pub/rplan_35pdf)
- Wöhe, G./Döring, U. (2008):* Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., München.

■ **Dr. Volker Breithecker**, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Universität Duisburg-Essen, Universität Duisburg-Essen, E-Mail: [volker.breithecker@uni-due.de](mailto:volker.breithecker@uni-due.de)

■ **Dr. Martin Goch**, Vizepräsident für die Wirtschafts- und Personalverwaltung, Hochschule Rhein-Waal, E-Mail: [martin.goch@hochschule-rhein-waal.de](mailto:martin.goch@hochschule-rhein-waal.de)

### 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

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

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen  
in Hochschulen: Praxisanregungen

Simon Sieweke



## Leistungsbewertung im Hochschulbereich durch Peer-Review-Verfahren

Die leistungsorientierte Mittelvergabe im Hochschulbereich setzt Anreize zur Erbringung ausgewählter wissenschaftlicher Leistungen. Damit diese Anreizwirkung wissenschaftsadaquat ist, muss die Qualität der wissenschaftlichen Leistungen berücksichtigt werden. Dazu ist ein Peer-Review zwingend erforderlich, ohne dass ein solches Verfahren selbst bei bestmöglicher verfahrensrechtlicher Ausgestaltung in jedem Fall zu einer korrekten Leistungsbewertung führt. Allerdings besitzen Peer-Review-Verfahren bei wissenschaftsadaquater Ausgestaltung eine hohe Richtigkeitsgewähr. Den Effekten von im Einzelfall unvermeidlichen Fehlbewertungen ist durch die Gewährung einer Mindestausstattung entgegenzuwirken.

### 1. Einleitung

Die Politik hat den Wettbewerb im Hochschulbereich erheblich gestärkt, indem sie sowohl die finanziellen Zuweisungen an die Hochschulen (vgl. z.B. §13 Abs. 2 S. 1 LHG B-W und Art. 5 Abs. 2 BayHSchG) als auch die Verteilung der Gelder innerhalb der Hochschulen (vgl. z.B. §100 Abs. 2 HmbHG und §37 Abs. 1 S. 3 Nr. 3 NHG) gesetzlich zwingend an die erbrachten oder erwarteten Leistungen in Forschung und Lehre gekoppelt hat. Im Urteil zum Brandenburgischen Hochschulgesetz hat das Bundesverfassungsgericht ausgeführt, dass ein solches Allokationsmodell bei wissenschaftsadaquater Bewertung der Leistungen im Hinblick auf Art. 5 Abs. 3 GG nicht zu beanstanden ist (BVerfGE S. 111, 333 (359)). Essentielle Voraussetzungen für die Wissenschaftsadaquanz sollen dabei erstens eine angemessene Beteiligung der Wissenschaft bei der Festlegung der Bewertungskriterien, zweitens die Berücksichtigung disziplinärer Unterschiede und drittens die Gewährleistung eines hinreichenden Raums für wissenschaftseigene Orientierung sein (BVerfGE S. 111, 333 (358f.)). Angesichts der Bedeutung finanzieller Mittel für die Durchführung wissenschaftlicher Tätigkeiten und für die wissenschaftliche Reputation ist es ein rationales Verhalten, sich auf den durch die leistungsorientierte Mittelvergabe jeweils honorierten Output zu fokussieren (Frey 2007, S. 209). Ein hinreichender Raum für wissenschaftseigene Orientierung kann daher nur sichergestellt werden, wenn wissenschaftliche Leistungen nicht nur in quantitativer, sondern auch in qualitativer Hinsicht angemessen erfasst werden (a. A. Gärditz 2005, S. 409). Nur so kann verhindert werden, dass ein starker Anreiz nicht nur für die Hochschulen, sondern auch für den

einzelnen Wissenschaftler entsteht, qualitative durch quantitative Maßstäbe zu ersetzen (Röbbecke 2007, S. 166). Daran, dass eine solche qualitative Bewertung im Grundsatz mit Art. 5 Abs. 3 GG vereinbar ist, hat das Bundesverfassungsgericht keine Zweifel gelassen (BVerfGE S. 111, 333 (359)). Auf welche Weise diese Bewertung erfolgen kann, hat das Gericht hingegen offen gelassen. Entscheidende Frage dabei ist zunächst, ob eine Qualitätsbewertung allein durch quantitative Indikatoren wie Drittmittel oder Zitationen erfolgen kann oder ob ein Peer-Review erforderlich ist (2.). Im Anschluss daran wird der Frage nachgegangen, ob und unter welchen Voraussetzungen Peer-Review-Verfahren wissenschaftliche Qualität tatsächlich zutreffend bewerten können (3.). Abschließend wird erörtert, welche konkreten Anforderungen an die Mittelvergabe im Hochschulbereich zu stellen sind (4.).

### 2. Alternativen zum Peer-Review bei der Leistungsbewertung

**Peer-Review** wird als Begutachtung durch Dritte verstanden. Die Ursprünge des Peer-Review liegen im England des 17. Jahrhunderts (dazu ausführlich Garfield 1986a, S. 231). Trotz dieser langen Tradition ist die Geeignetheit von Verfahren des Peer-Review zur Bestimmung der wissenschaftlichen Exzellenz umstritten. Smith fasst die geäußerten Kritikpunkte prägnant zusammen: „Peer-Review ist langsam, teuer und in höchstem Maße subjektiv. Es verschlingt wertvolle akademische Arbeitszeit, führt zu Ungerechtigkeiten, lässt sich leicht missbrauchen und versagt beim Aufspüren von Betrügereien oder grober Mängel“ (Smith 2007, S. 120). Diese Meinung ist trotz vieler Publikationen mit ähnlichem Inhalt jedoch nicht repräsentativ (vgl. Garfield 1986a, S. 233).

Die Ursache für die Umstrittenheit des Peer-Review liegt in erster Linie in der Aufgabe begründet, die durch das Peer-Review erreicht werden soll. Die Begutachtung von Erkenntnisleistungen ist schwierig, weil Forschungsqualität nicht objektiv bestimmbar ist (Neidhardt 2006, S. 7). Selbst durch stark strukturierte Bewertungsformulare kann der Einfluss subjektiver Sichtweisen nicht beseitigt werden (Godlee/Dickersin 2007, S. 54). Dieses Problem gilt umso mehr für geplante Erkenntnisleistungen. Im Bereich der Veröffentlichung von Aufsätzen wird daher bereits über die Abschaffung des Peer-Review diskutiert. Durch das Internet besteht dort keine Notwendigkeit mehr, die Anzahl der

Veröffentlichungen zu begrenzen. Auch soll Publizieren ohne Peer-Review die Qualität wissenschaftlicher Publikationen erhöhen können. Öffentliche Kritik oder gar die Aufdeckung als Fälscher durch „Peer-Monitoring“ wird teilweise blamabler angesehen als geheime Beanstandungen hinter den Kulissen (Fröhlich 2006, S. 202). Im Rahmen der Mittelvergabeentscheidungen steht dagegen nicht unendlich viel Geld zur Verfügung, eine Auswahl der Anträge ist daher unumgänglich. Sowohl aus rechtlicher als auch aus wissenschaftlicher Sicht stellt sich damit die Frage, mit welchen Verfahren eine funktionierende Qualitätsbewertung erfolgen kann. Dabei erscheint als Alternative zum Peer-Review eine Qualitätsbewertung durch Indikatoren möglich. Als Qualitätskriterium wird von Münch die Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen eingestuft, weil es aus reiner Wahrscheinlichkeit nicht abwegig sei, aus größerer Publikationsproduktivität auch auf häufigere Treffer höherer Qualität zu schließen (Münch 2007, S. 191). Empirische Untersuchungen belegen indes, dass die Behauptung nicht haltbar ist (Jansen et al. 2007, S. 128). Qualitativ hochwertige wissenschaftliche Arbeit benötigt in der Regel viel Aufwand und Zeit, ein Umstand der hochwertige Publikationen innerhalb kurzer Zeiträume unmöglich macht. Allerdings kann umgekehrt aus einer geringen Publikationsmenge ebenfalls nicht auf eine hohe Qualität geschlossen werden. Auch die Höhe der Drittmittel ist kein geeignetes Qualitätskriterium. Zwar haben Drittmittel zunächst eine positive Wirkung auf die Anzahl der Publikationen und Zitationen (Jansen et al. 2007, S. 136ff). Ab einem gewissen Punkt, der bei den Natur- und Technikwissenschaften höher als in den Gesellschaftswissenschaften liegt, führen Drittmittel jedoch zu sinkendem Output und Zitationen (Jansen et al. 2007, S. 144). Dies gilt nach den Ergebnissen der sozialwissenschaftlichen Forschung auch für andere wissenschaftliche Leistungen (Schmoch/Schubert S. 2008, S. 16). Dieses Ergebnis ist im Grundsatz unabhängig von der Herkunft der Drittmittel, trifft also ebenso für die hoch bewerteten Drittmittel der DFG zu (Schmoch/Schubert 2008, S. 16ff). Auch die Häufigkeit von Zitierungen, die mangels Erfassung einer hinreichenden Anzahl von Aufsätzen und Monographien in elektronischen Datenbanken derzeit nicht in allen Wissenschaftsbereichen erhoben werden kann, ist als Qualitätsmerkmal zu Recht nicht unumstritten (vgl. Bornmann 2004, S. 110). Dies wird insbesondere bei den Ausführungen von Kornhuber, einem Befürworter dieses Kriteriums, deutlich. Um Zitationskartelle zu verhindern und durch den Zeitgeist bewirkte Über- bzw. Unterbewertungen zu vermeiden, will dieser zum einen nicht nur kurzfristige Daten erfassen und zum anderen nicht die Gesamtzahl der Zitate, sondern die Anzahl der zitierenden Autoren zählen (Kornhuber 1988, S. 372). Zudem will er kein einfaches Rechenmodell schaffen, weil dies z.B. in den Sozialwissenschaften dazu führen würde, dass Veröffentlichungen, die für eine Methode stehen, praktisch immer zitiert werden, was zu einer deutlichen Überbewertung führen würde (vgl. zu diesem Problem Klingemann 1988, S. 212f). Die Art der Zitierung müsse daher beachtet werden, wofür Fachkenntnisse über das jeweilige Forschungsgebiet notwendig sind (Kornhuber 1988, S. 373). Kornhuber hält es somit für erforderlich, die quantitativen Daten einem nachträglichen Peer-Review zu unterziehen. Diese Ansicht vertritt auch der Wissenschaftsrat in seiner Pilotstudie zum

Forschungsrating in den Fächern Chemie und Soziologie. Die in der Studie erhobenen Zitationsindikatoren im Bereich der Chemie wurden von den Gutachtern überprüft und korrigiert. Gleichzeitig wurde versucht, die Bewertungsergebnisse durch eine Gewichtung der verwendeten quantitativen Daten statistisch zu prognostizieren. Diese Prognose wich in 20 bis 36% der Fälle von den Bewertungen der Gutachter ab (Wissenschaftsrat 2008, S. 41). Der Wissenschaftsrat hält daher das Peer-Review für eine verlässliche Bewertung der Qualität von Forschungsleistungen für unverzichtbar (Wissenschaftsrat 2008, S. 41). Dieser Ansicht ist nicht nur auf Grund der dargelegten Ungeeignetheit von Indikatoren zur unmittelbaren und automatischen Qualitätsmessung zuzustimmen. Das Bundesverfassungsgericht hat bei der Wettbewerbsgestaltung im Hochschulforschungsbereich eine Beteiligung der Vertreter der Wissenschaft angeordnet. Wenn der Wissenschaftsrat in einer aufwendigen Untersuchung unter Einbeziehung von Fachvertretern zu Ergebnissen hinsichtlich der Anforderungen an Leistungsbewertungen gelangt, wird man diesen aus dem Bereich der Wissenschaft entwickelten Ergebnissen zumindest eine Indizwirkung zuerkennen müssen. Nach dem derzeitigen Stand der Forschung ist Peer-Review damit ein zur Qualitätsbestimmung alternativloses Verfahren.

### 3. Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsbestimmung durch Peer-Review

Mit der Feststellung der Alternativlosigkeit des Peer-Review ist noch nicht bewiesen, dass dieses Verfahren für die Feststellung wissenschaftlicher Exzellenz ganz oder teilweise geeignet ist. Der diesbezüglich anzulegende Bewertungsmaßstab ist davon abhängig, ob man einen deontologischen, utilitaristischen oder gemischten Maßstab wählt. Bei ersterem ist allein die Ausgestaltung des Verfahrens, wogegen beim utilitaristischen Maßstab allein das Ergebnis, die Auswahl der besten Projekte, maßgeblich ist. In der Peer-Review-Forschung werden drei Kriterien eingesetzt: Fairness, Reliabilität und Validität (Daniel 1993, S. 3; Reinhart/Sirtes 2006, S. 29). Fairness bezeichnet die Abwesenheit von partikularistischen Faktoren, Reliabilität gibt den Grad der Übereinstimmung zwischen den Gutachtern in der Bewertung von Anträgen an (Marsh/Ball 1989, S. 152) und Validität bezeichnet den Erfolg des Begutachtungsverfahrens, tatsächlich exzellente Wissenschaft identifizieren und fördern zu können (Reinhart/Sirtes 2006, S. 29; Bornmann 2004, S. 17). Es wird demnach ein gemischter Bewertungsmaßstab verwendet. In Anbetracht der Probleme bei der späteren Feststellung der Qualität der geförderten Projekte spricht vieles für die Richtigkeit dieses Ansatzes.

#### 3.1 Fairness

Das Peer-Review wird als „fair“ eingestuft, wenn die Entscheidung allein durch universalistische Faktoren beeinflusst ist, partikularistische Faktoren demnach keine Rolle spielen (Bornmann 2004, S. 19). Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt liegt ein Urteilsfehler (Bias) vor. „Bias is any feature of an evaluator's cognitive or attitudinal mindset that could interfere with an objective evaluation“ (Shatz 2004, S. 36). Die Wirkungen eines solchen Fehlers sind unterschiedlich, deutlich wird dies insbesondere im Falle eines Interessenkonflikts. Dieser führt entweder zu einer zu posi-

tiven oder zu einer zu negativen Beurteilung. Das hängt davon ab, ob mit der Nahbeziehung eher Konkurrenz oder eher Kooperation einhergeht. In diesem Zusammenhang wird vertreten, dass im Falle eines Interessenkonflikts eher anzunehmen ist, dass im Peer-Review-System eine gutachterliche Tendenz zu Gunsten der Begutachteten angelegt ist (Neidhardt 2006, S. 8). Nicht verschwiegen werden soll, dass der Einfluss eines solchen Fehlers am Ende u.U. so gering ist, dass er nicht mehr nachgewiesen werden kann. Selbst wenn ein Gutachten schwere Fehler enthält, muss dies nicht unbedingt auf die endgültige Förderentscheidung durchschlagen. Ob dies der Fall ist, hängt davon ab, ob und in welcher Qualität institutionelle Voraussetzungen der Fehlerkontrolle entwickelt sind (Neidhardt 2006, S. 10). Trotzdem besteht die evidente Gefahr, dass ein Urteilsfehler verhindert, dass die nach universalistischen Kriterien richtige Entscheidung getroffen wird.

Unbestritten ist, dass es wissenschaftlichen Grundsätzen widersprechen würde, partikularistische Kriterien in die Förderentscheidung einfließen zu lassen. Dass trotzdem die Gefahr einer entsprechenden Berücksichtigung besteht, liegt darin begründet, dass die Berücksichtigung partikularistischer Kriterien die Entscheidung vereinfacht. Statt in Grenzfällen aufwendig Konsens über unsichere und komplexe Kriterien wie beispielsweise Innovativität herzustellen, kann die Entscheidung nach Maßgabe des partikularistischen Kriteriums getroffen werden (Reinhart/Sirtes 2006, S. 31). Die Zahl der möglichen Urteilsfehler schwankt in den Veröffentlichungen erheblich, das Maximum liegt bei 25 (eine gute Übersicht von Urteilsfehlern ist zu finden bei Wessely/Wood 1999, S. 16 ff; Pruthi et al. 1997, S. 399f). Nicht alle Urteilsfehler werden bei Vergabeentscheidungen gleichmäßig stark auftreten. Untersucht werden daher zwei Urteilsfehler, die auch in der öffentlichen Diskussion vor allem im Zusammenhang mit der Exzellenzinitiative häufig genannt wurden und zu den spürbaren Abweichungen führen würden: der Matthäus-Effekt und eine Vetternwirtschaft.

#### a) Matthäus-Effekt

Nach Merton soll eine Tendenz bestehen, bereits bekannte Wissenschaftler stärker wahrzunehmen und auszuzeichnen, was er als Matthäus-Effekt bezeichnet. Die gleichen Forschungsergebnisse von bekannten und unbekanntem Wissenschaftlern sollen auf Grund dessen eine unterschiedliche Wirkung und Akzeptanz erfahren (Merton 1968, S. 57ff). Bekannte Forscher, die in angesehenen Wissenschaftseinrichtungen beschäftigt sind, sollen zudem Vorteile bei der Begutachtung gegenüber weniger bekannten Forschern aus weniger renommierten Einrichtungen haben. Das führe dazu, dass die Reichen reicher und die Armen ärmer werden (Merton 1968, S. 62).

Es wurde mehrfach versucht, diesen Effekt eindeutig nachzuweisen. Nicht ausreichend ist jedenfalls, die erhaltene Förderung von renommierten und nicht renommierten Einrichtungen zu vergleichen. Auch wenn sich Gruppenunterschiede nachweisen lassen, bleibt damit die Frage offen, ob diese auf dem Matthäus-Effekt beruhen oder ob sich in den Gutachterurteilen tatsächliche Leistungsunterschiede widerspiegeln (Daniel 1993, S. 35; Bornmann 2004, S. 31). Die Schwierigkeit des Nachweises soll anhand der Studie von Peters und Ceci dargestellt werden. Diese untersuchten

das Peer-Review im Zeitschriftenbereich, wozu sie zwölf bereits veröffentlichte Aufsätze erneut an die den Originalartikel veröffentlichende Zeitschrift versendeten. Einleitung und Titel wurden leicht abgewandelt. Außerdem wurde der Name des Autors, nicht das Geschlecht, sowie die den Autor beschäftigende Institution verändert. Die ursprünglichen Autoren und Institutionen zählten zu den Renommiertesten, die neuen waren Phantasienamen bzw. -institutionen, besaßen also überhaupt kein Ansehen (Peters/Ceci 1982, S. 188f). Ergebnis war, dass durch das Peer-Review nur drei der zwölf Aufsätze als Duplikate erkannt wurden. Von den neun Aufsätzen wurde nur einer zur Veröffentlichung angenommen (Peters/Ceci 1982, S. 189ff). Als Ursache wird eine Voreingenommenheit zu Lasten unbekannter oder zu Gunsten bekannter Institutionen und Personen vermutet. Die Autoren geben aber selbst zu, dass für einen sicheren Beweis die Aufsätze zusätzlich erneut mit bekannten Namen und Institutionen hätten versendet werden müssen (Peters/Ceci 1982, S. 192). Auch nachfolgenden Untersuchungen gelang es nicht, den Matthäuseffekt eindeutig nachzuweisen (vgl. Bornmann 2004, S. 21 m.w.N.). Obwohl also der Einfluss von Renommee und Prestige noch nicht endgültig geklärt ist, ist trotzdem kaum anzunehmen, dass die Gutachter „resistenter und immuner sind als der Rest der Menschheit“, (Godlee/Dickersin 2007, S. 56ff). Das Bestehen eines solchen Effektes ist daher nicht unwahrscheinlich.

#### b) Vetternwirtschaft

Der Urteilsfehler der Vetternwirtschaft knüpft an den Matthäus-Effekt an. Münch behauptet, die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Forschungsantrags steige eklatant mit der Nähe von Antragssteller und Evaluationskommission (Münch 2007, S. 224). Er begründet dies zum einen mit der Korrelation zwischen Drittmittelbewilligung und DFG-Ausschussmitgliedern (Münch 2007, S. 215ff). Zum anderen verweist Münch auf eine Untersuchung über Antragsbewilligungen beim Forschungsrat eines kleineren westeuropäischen Landes (wahrscheinlich der Schweiz). Diese habe nachgewiesen, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Forschungsantrags eklatant mit der Nähe von Antragssteller und Evaluationskommission steige. Ursache für diese ungleiche Verteilung der Fördermittel ist nach Münch „wohl auch“ die ungleiche Antragsstellung (Münch 2007, S. 224, 237). Es sei zu vermuten, dass sich über einen längeren Zeitraum eine reflexible Selbstverstärkung von DFG-Bewilligungen und DFG-Anträgen herausbilde. Das heißt, dass mit der Konzentration von Bewilligungen auf wenige Standorte eine Konzentration der Anträge auf diese Standorte korrespondiert (Münch 2007, S. 237f). Hauptursache ist nach Ansicht von Münch allerdings, dass die Ausschüsse der DFG von einem latenten Kartell der Großstandorte dominiert werden (Münch 2007, S. 225, 322, 339f).

Die These, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Forschungsantrags von der Nähe von Antragssteller und Evaluationskommission abhängt, wird von mehreren Studien bestätigt (vgl. die Nachweise bei Bornmann 2004, S. 21f). Natürlich kann die Ursache dafür darin liegen, dass die Gutachter auf Grund ihrer Nähebeziehung zu Gunsten der Antragssteller befangen sind. Selbst wenn sich der Gutachter bemüht, die persönliche Nähebeziehung bei der Entscheidungsfindung auszublenden, ist nicht sicher, ob dies ge-

lingt. Anders als Münch dies annimmt, ist die Befangenheit jedoch nicht zwingend die Hauptursache für die Korrelation von Antragsbewilligung und Nähe zur entscheidenden Kommission. Grund für eine solche Vernetzung kann sein, dass man in der Regel nur mit Personen zusammenarbeiten wird, von dessen wissenschaftlicher Qualität man überzeugt ist. Dadurch bilden sich Netzwerke von exzellenten Forschern, die auf Grund der Qualität ihrer Mitglieder i.d.R. mehr Geld einwerben werden als Netzwerke mittelmäßiger oder schlechter Wissenschaftler. Außerdem kann die Korrelation in der Schwierigkeit begründet liegen, einen guten Antrag zu verfassen. Darum steigen die Erfolgchancen mit der Erfahrung bei der Erstellung solcher Anträge und vor allem, wenn man an Bewertungsverfahren teilgenommen hat und weiß, was die typischen Fehler sind und welche Aspekte besonders wichtig sind. Die Selbstevaluation wird also durch die Erfahrungen als Gutachter verbessert, was die Chancen bei der endgültigen Begutachtung erhöht (darauf deuten die Ergebnisse von Blackburn/Hakel 2006, S. 380 eindeutig hin). Welchen Einfluss die genannten Ursachen genau haben, kann nicht sicher abgeschätzt werden. Dass sie einen Einfluss haben, kann zwar ebenfalls nicht sicher belegt, aber mit hoher Sicherheit vermutet werden.

### 3.2 Reliabilität

Ob eine hohe Reliabilität überhaupt für die Qualität des Peer-Review wichtig ist, ist umstritten. Es wird darauf verwiesen, dass ein Mangel an Reliabilität auch auf die Flexibilität und falladäquate Justierung des Peer-Review hindeutet (Hornbostel 1997, S. 205). Unterschiedliche Urteile bei der Begutachtung sind deshalb nicht unbedingt ein Zeichen für Uneinigkeit, sondern lassen sich auch durch unterschiedliche Positionen, Herangehensweisen und Mentalitäten der Gutachter erklären (Daniel 1993, S. 6; Bornmann 2004, S. 30). Ein Dissens kann daher für diejenigen, die über den Erfolg von Anträgen und Manuskripten entscheiden, besonders nützlich sein (Daniel 1993, S. 6; Neidhardt 2006, S. 11). Außerdem ist ein solcher häufig ein Zeichen für neu entstehende bzw. sich stark verändernde Wissenschaftsbereiche (Garfield 1986b, S. 240). In solch dynamischen Bereichen ist eine Einschätzung selbst für Experten schwierig. Deshalb ist es faktisch nicht möglich, in solchen Bereichen stets übereinstimmende Einschätzungen zu erzielen. Kritisch wird zudem angemerkt, dass es bei einer Gutachterübereinstimmung möglich sei, dass sich die Gutachterurteile gerade darin gleichen, dass sie die Schwächen des Forschungsantrages übersehen. Reliabilität dürfe auf Grund dessen nicht auf Kosten der Validität gesteigert werden, da ein hochreliables Urteil auch ohne jede Validität möglich sei. Ein solches Urteil sei nicht mehr als ein gut reproduzierbarer Irrtum (Kraemer 1991, S. 152). Andererseits kann eine niedrige Gutachterübereinstimmung auch darauf zurückgeführt werden, dass die Urteile der Gutachter durch partikularistische Faktoren beeinflusst werden (Neidhardt 1986, S. 8f). Da ein Gutachterdissens Ursachen haben kann, die im Sinne der Auswahl des besten Antrages positiv sind, und eine Gutachterübereinstimmung ebenso aus einer gemeinsamen Fehleinschätzung resultieren kann, bietet eine hohe Reliabilität keine Aussage über die Qualität des Peer-Review.

Aus den möglichen Ursachen für eine nicht vorhandene Reliabilität lassen sich jedoch Vorgaben für ein gutes Peer-Re-

view ableiten. Wegen der möglichen Fehlerhaftigkeit von Gutachten, dürfen diese nur Empfehlungen darstellen, von denen nicht nur rechtlich, sondern auch faktisch Abweichungen möglich sind. In vielen Peer-Review-Verfahren wird diese Vorgabe ignoriert, dort üben die Gutachter einen großen Einfluss aus und entscheiden faktisch über das Schicksal des Antrages (Klahr 1985, S. 149ff), so dass bei abweichenden Beurteilungen oft eine Ablehnung der Forschungsarbeit erfolgt (Fröhlich 2006, S. 195). Damit führt ein fehlerhaftes Gutachten zwangsläufig zu einer fehlerhaften Förderentscheidung. Um dies zu verhindern, müssen alle Gutachten überprüft werden. Bei fehlender Reliabilität ist die Ursache für den Dissens ausfindig zu machen. Erst wenn dies gelungen ist, kann sichergestellt werden, dass alle Anträge in angemessener Art und Weise bewertet werden. Im Ergebnis sind abweichende Voten daher nur dort problematisch, wo sie (rechtlich oder faktisch) direkt über die Förderung entscheiden (Fletcher/Fletcher 2007, S. 33). Erforderlich ist also ein internes Kontrollverfahren.

### 3.3 Validität

Die Validität des Peer-Review ist bereits im Hinblick auf das Ziel der leistungsorientierten Mittelvergabe das entscheidende Kriterium bei dessen Bewertung, gleichzeitig auch das am schwierigsten zu ermittelnde. In Bezug auf Zeitschriftenaufsätze gibt es einige Studien zur Frage der Validität (vgl. dazu Weller 2001, S. 67f). Beispielsweise überprüfte Daniel die Begutachtung von Aufsätzen in der Zeitschrift „Angewandte Chemie“ im Jahre 1984. Die Bewertung der Validität erfolgte anhand der durchschnittlichen Zitierhäufigkeit angenommener und abgelehnter Aufsätze. Von den Zuschriften im Jahr 1984 wurden im Peer-Review 115 abgelehnt, von denen insgesamt 88 (71%) trotzdem in anderen Zeitschriften erschienen sind. Dabei weist Daniel selbst darauf hin, dass die Zitierhäufigkeit als Qualitätsmaß umstritten ist (Daniel 1994, S. 531f). Die Analyse führte zu dem Ergebnis, dass die Zuschriften des Jahres 1984, die von der Angewandten Chemie veröffentlicht wurden, bis Ende 1989 im Durchschnitt doppelt so häufig zitiert worden sind wie jene Zuschriften, deren Veröffentlichung die Angewandte Chemie abgelehnt hat und die von anderen Fachzeitschriften publiziert wurden (Daniel 1994, S. 534). Daraus schließt Daniel auf eine hohe Validität des Peer-Review (Daniel 1994, S. 535).

Allerdings kann diese Studie nur begrenzt auf die leistungsorientierte Mittelvergabe übertragen werden. Bei der Begutachtung von Zeitschriftenaufsätzen liegt bereits ein fertiges „Produkt“ vor, während bei der Mittelvergabe nicht nur erbrachte Leistungen, sondern auch teilweise Konzepte für zukünftige Leistungen bewertet werden müssen. Diese Konzepte enthalten zwar bereits Ideen und Vorgehensweisen, so dass Teile der Leistung sowie eine grobe Skizze der erwarteten Endleistung ersichtlich sind. Trotzdem ist es ungleich schwieriger anhand einer solchen Skizze eine Einschätzung des späteren Endproduktes vorzunehmen. Ursache dafür ist auch, dass ein Forschungsantrag deutlich komplexere Probleme und Fragestellungen enthält als ein Aufsatz. Hinzu kommt, dass bei Forschungsprojekten immer die Möglichkeit des Scheiterns besteht. Das muss neben dem erwarteten Endprodukt in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Die Gutachter müssen also bei ihrer Endbewertung zwei schwierige Einschätzungen vorneh-

men. Eine solch komplexe Entscheidungssituation besteht sowohl bei der Begutachtung von Forschungsanträgen als auch von postgraduierten Stipendienbewerbern. Für diesen Bereich haben sich insgesamt vier Studien intensiver mit der Frage der Validität beschäftigt:

- Carter überprüfte den Zusammenhang zwischen den Bewertungen, die von den Gutachtern des National Institutes of Health (NIH) bei Anträgen auf Forschungsförderung vergeben werden, und der Zitierhäufigkeit, die Zeitschriftenaufsätze mit dieser Förderung erzielen konnten. Sie kam zu dem Ergebnis, dass besser bewertete Anträge zu Publikationen mit mehr Zitierungen führen, wobei der Unterschied jedoch gering sei (Carter 1982, S. 22).
- Chapman und McCauly untersuchten die Stipendienvergabe durch die amerikanische NSF. Dabei werden die Bewerber von einer Skala von eins (muss gefördert werden) bis sechs (unfähig einen Doktor zu machen) bewertet. Chapman und McCauly verglichen die geförderten Bewerber mit der Bewertung eins und zwei, wobei zu betonen ist, dass diese Bewertung den Stipendiaten nicht bekannt gegeben wird, so dass sie weder von Dritten noch an sich selbst unterschiedliche Erwartungen stellen (Chapman/McCauly 1994, S. 430f, 436). Erfolgskriterien waren der Abschluss der Promotion und frühe Karriereerfolge, insbesondere die berufliche Stellung. Im Ergebnis konnte für die Fächer Mathematik, Physik, Astronomie und Ingenieurwissenschaft ein positiver Zusammenhang zwischen der Empfehlung der Gutachter und der Promotionswahrscheinlichkeit festgestellt werden. Im Hinblick auf die Karriereerfolge konnte dagegen nur in den Bereichen Psychologie und Sozialwissenschaft ein signifikant positiver Effekt nachgewiesen werden (Chapman/McCauly 1994, S. 431ff).
- Ebenfalls untersucht wurde die Stipendienvergabe durch die Heart and Stroke Foundation of Canada (HSFC). Verglichen wurden dafür die erfolgreichen und nicht erfolgreichen Antragsteller, die zwischen 1980/81 und 1989/90 ein Stipendium beantragt hatten (Armstrong et al. 1997, S. 508). Maßstab waren der Publikationsoutput und die Zitierhäufigkeit. Ergebnis war, dass die geförderten Personen mehr Aufsätze publizierten und diese häufiger zitiert wurden (Armstrong et al. 1997, S. 515).
- Die Untersuchung von Bornheim beschäftigte sich mit der Stipendienvergabe durch den Boehringer Ingelheim Fond (BIF). Die Vergleichsgruppe bilden ausschließlich Stipendiaten, da die abgelehnten Bewerber andere Erfahrungen gemacht haben und deshalb nicht mehr mit den geförderten vergleichbar sind (Bornmann 2004, S. 109). Die Auswahlentscheidung erfolgt beim BIF in drei Runden. Dabei werden von den positiv beschiedenen Anträgen durchschnittlich 75% in der ersten, 15% in der zweiten und 10% in der dritten Runde entschieden. Die Qualität muss dabei von Runde zu Runde abnehmen, d.h. die in der ersten Runde erfolgreichen Bewerber müssen die besten Leistungen erbringen, damit das Peer-Review valide ist (Bornmann 2004, S. 59, 114). Berücksichtigt wurden zudem nur Bewerber, die in der öffentlich finanzierten Forschung tätig sind, da nur dort davon ausgegangen werden kann, dass ihre Arbeit in einer Veröffentlichung endet. Maßstab waren die Publikations- und Zitierhäufigkeit nach der Auswahlentscheidung (Bornmann 2004, S. 109, 111). Bornmann stellte fest, dass sich mit jedem

Durchgang die Anzahl der zu erwartenden Zeitschriftenaufsätze um 5% reduziert. Die Zitierungen reduzieren sich sogar jeweils um 17%. Auf Grund dessen bewertete er das Verfahren als valide (Bornmann 2004, S. 118, 124).

Die Untersuchungen bestätigen auf den ersten Blick, dass selbst prognostische Einschätzungen im Peer-Review eine hohe Validität aufweisen. Kritisch sind dabei allerdings teilweise die Vergleichsgruppen und insbesondere die zugrunde gelegten Erfolgsmaßstäbe. Inwieweit diese Aufschluss über die Qualität der Forschungsarbeit liefern können, ist zu Recht umstritten. Nichtsdestotrotz kann den Untersuchungen entnommen werden, dass Begutachtungen nicht zwingend zu evident falschen Ergebnissen führen müssen.

#### 4. Anforderungen an die Mittelvergabe im Hochschulbereich

Welche Anforderungen lassen sich nun aus diesen Erkenntnissen zum Peer-Review an die Ausgestaltung der Mittelvergabe im Hochschulbereich ableiten? Es wurde festgestellt, dass auf der einen Seite im Hinblick auf Art. 5 Abs. 3 GG die Notwendigkeit besteht, bei der leistungsorientierten Mittelvergabe nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität der Leistung zu erfassen. Auf der anderen Seite ist es unmöglich, die Leistungsqualität durch automatisierte Verfahren mit hinreichender Sicherheit aus der Leistungsquantität abzuleiten. Daraus folgt, dass sowohl auf der Ebene Staat und Hochschule als auch innerhalb der Hochschulen eine leistungsorientierte Mittelvergabe nicht ausschließlich in Form einer automatisierten indikatorgestützten Mittelvergabe erfolgen darf. Einzelne Bundesländer (Rheinland-Pfalz, Brandenburg) vergeben indes den gesamten staatlichen Zuschuss mittels Formelmodellen. Dabei werden zwar schwerpunktmäßig Kennzahlen verwendet, die nicht leistungsorientiert sind (Jaeger 2008, S. 91). So werden beispielsweise in Brandenburg 75% der Mittel nach Studierenden in der Regelstudienzeit und nach Professoren, jeweils gewichtet mit fachspezifischen Kostennormwerten, vergeben. Trotzdem wird durch die nicht unerhebliche Honorierung allein quantitativer Leistung für die Hochschulen und damit auch für die Wissenschaftler ein Anreiz geschaffen, eher mehr als besonders gute wissenschaftliche Leistungen zu erzielen. Ein im Hinblick auf Art. 5 Abs. 3 GG notwendiger hinreichender Raum für wissenschaftseigene Orientierung ist dadurch nicht gewährleistet. Die Pilotstudie des Wissenschaftsrates zum Forschungsrating hat allerdings auch deutlich gemacht, dass quantitative Indikatoren eine wichtige Grundlage für Peer-Review-Verfahren sind. Sie können dazu beitragen, den Aufwand und damit die immensen Kosten solcher Verfahren zu begrenzen (vgl. Wissenschaftsrat 2008, S. 44ff). Vor allem aber können sie die Transparenz und Akzeptanz von Peer-Review-Verfahren erhöhen, indem sie sowohl für den Gutachter als auch den Begutachteten eine nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage bieten.

Gleichzeitig sind aber auch Schwachstellen des Peer-Review deutlich geworden, die praktisch nicht durch verfahrensrechtliche Vorgaben beseitigt werden können. Zur Eindämmung des Matthäus-Effekts ist beispielsweise eine Anonymisierung der Antragsteller notwendig. Allerdings gelingt diese selbst bei Aufsätzen nicht immer erfolgreich (Flet-

cher/Fletcher 2007, S. 31; Godlee/Dickersin 2007, S. 66). Die notwendigen Informationen bei der leistungsorientierten Mittelvergabe über Drittmittel, Publikationen und Preise lassen, selbst wenn Namen nicht ausdrücklich genannt werden, ohne große Mühen eine Identifizierung des Begutachteten zu. Dagegen kann einer Vetternwirtschaft bei der Mittelvergabe durch strenge Befangenheitsregeln und eine transparente Ausgestaltung des Peer-Review-Verfahrens entgegengewirkt werden. Im Hinblick insbesondere auf die Grundlagenforschung ist es wichtig, dass auch bei einem Gutachterdissens eine finanzielle Förderung möglich ist. Zudem müssen die Ergebnisse der Begutachtung stets kritisch hinterfragt werden. Insgesamt legt die Erkenntnis, dass Peer-Review-Verfahren fehleranfällig sind und eine sichere nachträgliche Kontrolle der Richtigkeit der Leistungsbewertung, wenn nicht unmöglich ist, so doch erhebliche Schwierigkeiten bereitet, es nahe, die leistungsorientierte Mittelvergabe im Hochschulbereich durch die zwingende Gewährung einer Grundausrüstung zu begrenzen (so tendenziell BVerfGE S. 111, 333 (362)). Gleichzeitig darf die Grundausrüstung nicht zu umfangreich sein, da sie dann faktisch zur Rückkehr des Gießkannenprinzips bei der Mittelvergabe führt (vgl. Gärditz 2009, S. 384f). Zentrale Fragestellung der Zukunft wird daher sein, wie eine Grundausrüstung zu bemessen ist, die einerseits die Wettbewerbseffekte der leistungsorientierten Mittelvergabe nicht aufhebt und andererseits im Hinblick auf Art. 5 Abs. 3 GG hinreichende Freiräume für die Wissenschaftler belässt.

## 5. Zusammenfassung

Die leistungsorientierte Mittelvergabe im Hochschulbereich erfordert im Hinblick auf Art. 5 Abs. 3 GG die Honorierung von Quantität und Qualität wissenschaftlicher Leistungen. Im Gegensatz zur Quantität kann die Qualität jedoch nicht einfach bestimmt werden. Ohne Peer-Review-Verfahren ist dies nicht möglich. Diese sind zwar teuer und besitzen eine Vielzahl von potentiellen Fehlerquellen, sind aber trotzdem nach den vorliegenden sozialwissenschaftlichen Studien das am besten geeignete Verfahren zur Qualitätsmessung.

### Literaturverzeichnis

- Armstrong, P. W./Caverson, M. M./Adams, L./Taylor, M./Olley, P. M.: *Evaluation of the Heart and Stroke Foundation of Canada Research Scholarship Program (1997)*: Research Productivity and Impact. In: Canadian Journal of Cardiology, Vol. 13/No. 5, pp. 507-516.
- Blackburn, J. L./Hakel, M. D. (2006): An Examination of Sources of Peer-Review Bias. In: Psychological Sciences, Vol. 17, pp. 378-382.
- Bornmann, L. (2004): *Stiftungspropheten in der Wissenschaft*. Münster.
- Carter, G. M. (1982): *What we know and do not know about the NIH Peer-Review System*. Santa Monica.
- Chapman, G. B./McCauley, C. (1994): Predictive validity of quality ratings of National Science Foundation graduate fellows. In: Educational and Psychological Measurement, Vol. 54/No. 2, pp. 428-438.
- Daniel, H.-D. (1993): *Guardians of Science*. Weinheim.
- Daniel, H.-D. (1994): Peer-Review als Qualitätsfilter im wissenschaftlichen Publikationswesen. In: Best, H. (Hg.): *Informations- und Wissensverarbeitung in den Sozialwissenschaften*. Opladen. S. 525-538.
- Fletcher, R. H./Fletcher, S. W. (2007): Zur Effektivität von Peer-Review. In: Wager, E./Godlee, F./Jefferson, T. (Hg.): *Erfolg im Peer-Review*, Bern. S. 23-38.
- Frey, B. S. (2007): *Evaluierungen, Evaluierungen ... Evaluitis*. In: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 2007, S. 207-220.
- Fröhlich, G. (2006): „Informed Peer-Review“ – Ausgleich der Fehler und Verzerrungen?. In: HRK (Hg.): *Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung*, Bonn S. 193-204.
- Gärditz, K. F. (2005): Hochschulmanagement und Wissenschaftsadäquanz. In: *NvWZ*, 2005, S. 407-410.
- Gärditz, K. F. (2009): Evaluationsbasierte Forschungsfinanzierung im Wissenschaftsrecht. In: *WissR*, S. 353-392.
- Garfield, E. (1986a): *Refereeing and Peer-Review. Part 1 – Opinion and Conjecture on the Effectiveness of Refereeing*. In: *Essays of an Information Scientist*, Vol. 9, pp. 230-238.
- Garfield, E. (1986b): *Refereeing and Peer-Review. Part 2 – The Research on Refereeing and Alternatives to the Present System*. In: *Essays of an Information Scientist*, Vol. 9, pp. 239-248.
- Godlee, F./Dickersin, K. (2007): Voreingenommenheit, Subjektivität, Zufall und Interessenkonflikt bei herausgeberischen Entscheidungen. In: Wager, E./Godlee, F./Jefferson, T. (Hg.): *Erfolg im Peer-Review*, Bern. S. 51-80.
- Hornbostel, S. (1997): *Wissenschaftsindikatoren*. Opladen.
- Jaeger, M. (2008): *Wie wirksam sind leistungsorientierte Budgetierungsverfahren an deutschen Hochschulen?*. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, H. 1, S. 89-104.
- Jansen, D./Wald, A./Franke, K./Schmoch, U./Schubert, T. (2007): *Drittmittel als Performanzindikator der wissenschaftlichen Forschung*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, S. 125-149.
- Klahr, D. (1985): *Insiders, Outsiders and Efficiency in a National Science Foundation Panel*. In: *American Psychologist*, Vol. 40, pp. 148-154.
- Klingemann, H.-D. (1988): *Zitierhäufigkeit als Qualitätsindikator*. In: Daniel, H.-D./Fisch, R. (Hg.): *Evaluation von Forschung*, Konstanz. S. 201-214.
- Kornhuber, H. H. (1988): *Mehr Forschungseffizienz durch objektivere Beurteilungen von Forschungsleistungen*. In: Daniel, H.-D./Fisch, R. (Hg.): *Evaluation von Forschung*, S. 361-382.
- Kraemer, H. C. (1991): *Do we really want more „reliable“ reviewers?*. In: *Behavioral and Brain Sciences*, pp. 152-154.
- Marsh, H. W./Ball, S. (1989): *The Peer-Review Process Used to Evaluate Manuscripts Submitted to Academic Journals: Interjudgemental Reliability*. In: *Journal of Experimental Education*, Vol. 57/2, pp. 151-169.
- Merton, R. K. (1968): *The Matthew Effect in Science*. In: *Science*, Vol. 159, pp. 56-63.
- Münch, R. (2007): *Die akademische Elite*. Frankfurt am Main.
- Neidhardt, F. (1986): *Kollegialität und Kontrolle – Am Beispiel der Gutachter der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, S. 3-12.
- Neidhardt, F. (2006): *Fehlerquellen und Fehlerkontrollen in den Begutachtungssystemen der Wissenschaft*. In: Hornbostel, S./Simon, D. (Hg.): *Wie viel (In-)Transparenz ist notwendig?* Bonn. S. 7-13.
- Peters, D. P./Ceci, S. J. (1982): *Peer-review practices of psychological journals: The fate of published articles, submitted again*. In: *The Behavioral and Brain Sciences*, Vol. 5, pp. 187-195.
- Pruthi, S./Jain, A./Wahid, A./Mehra, K./Nabi, S. A. (1997): *Scientific Community and Peer-Review System – A Case Study of A Central Government Funding Scheme in India*. In: *Journal of scientific and industrial research* Vol. 56, pp. 399-407.
- Reinhart, M./Sirtes, D. (2006): *Wie viel Intransparenz ist für Entscheidungen über exzellente Wissenschaft notwendig?*. In: Hornbostel, S./Simon, D. (Hg.): *Wie viel (In-)Transparenz ist notwendig?* Bonn. S. 27-35.
- Röbbecke, M. (2007): *Evaluationen als neue Form der „Disziplinierung“ – ein nicht intendierter Effekt*. In: Matthies, H./Simon, D. (Hg.): *Wissenschaft unter Beobachtung*, Wiesbaden. S. 161-177.
- Schmoch, U./Schubert, T. (2008): *Sustainability of Incentives for Excellent Research*. Karlsruhe.
- Shatz, D. (2004): *Peer-Review: A Critical Inquiry*. Maryland.
- Smith, R. (2007): *Die Zukunft des Peer-Review*. In: Wager, E./Godlee, F./Jefferson, T. (Hg.): *Erfolg im Peer-Review*, S. 115-137. Bern.
- Weller, A. C. (2001): *Editorial Peer-Review: Its Strengths and Weaknesses*. Medford.
- Wessely, S./Wood, F. (1999): *Peer-Review of grant applications: a systematic review*. In: Godlee, F./Jefferson, T. (Ed.): *Peer-Review in health sciences*. London. pp. 14-31.
- Wissenschaftsrat (2008): *Bericht der Steuerungsgruppe zur Pilotstudie Forschungsrating Chemie und Soziologie*, Köln. Drs. 8453-08.

■ Dr. Simon Sieweke, Referendar, Universität Hamburg, E-Mail: s.sieweke@gmx.net

*Georg Krücken & Elke Wild*

## Zielkonflikte – Herausforderungen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement



Georg Krücken



Elke Wild

### 1. Einleitung

Jeder kennt die Situation: Man soll als Wissenschaftler/in zugleich fachlich und didaktisch kompetent lehren, Doktorandinnen und Doktoranden gut betreuen, Drittmittel einwerben, möglichst hochkarätig publizieren, sich in der Selbstverwaltung engagieren und zudem noch aktiv den Wissenstransfer in die Gesellschaft betreiben. Für die Hochschulorganisation und die dortigen Entscheidungsträger stellt sich die Situation mindestens ähnlich komplex dar: Die Erwartungen und Ansprüche von Fachbereichen, Verwaltung(en), Studierenden, Ministerien, Hochschulräten und anderen Bezugsgruppen (z. B. Unternehmen, die Öffentlichkeit) müssen aufeinander abgestimmt werden, Personal ist einzustellen und fortzubilden, Reformprozesse sind zu initiieren und zu begleiten, und die Frage, ob und an welchen der zahlreichen Ausschreibungen und Wettbewerbe man sich angesichts knapper zeitlicher und sonstiger Ressourcen tatsächlich beteiligen möchte, bereitet vielen Entscheidungsträgern zu Recht einiges Kopfzerbrechen.

Unsere These ist, dass die gegenwärtige Situation an Hochschulen durch eine Vervielfältigung von Anforderungen und Zielen charakterisiert ist, die im Idealfall gleichermaßen effektiv einzulösen sind. Dies gilt sowohl auf der organisationalen als auch auf der individuellen Ebene. Wissenschaftler und Hochschulen sehen sich mit wachsenden Erwartungen konfrontiert, die zu priorisieren sind und die gleichwohl Zielkonflikte wahrscheinlicher werden lassen, da nicht alle Erwartungen gleichermaßen erfüllt werden können. Zudem verfügen weder die Individuen noch die Organisation per se über die zur professionellen Erfüllung dieser Erwartungen erforderlichen Wissensbestände und Kompetenzen.

Der Umgang mit multiplen Zielen und Zielkonflikten stellt das Hochschulmanagement vor große Herausforderungen, sei es auf der Leitungsebene, sei es auf der Ebene des administrativen Hochschulmanagements. Es gilt, Lösungswege im Umgang mit Zielkonflikten zu finden, die allen Beteiligten, insbesondere aber der Organisation „Hochschule“ mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerecht werden. Vor diesem Hintergrund stellt die wissenschaftliche Beschäftigung mit Zielkonflikten, die zugleich die Ebene der Organisation und ihrer individuellen Akteure in den Blick nimmt, eine wichtige Aufgabe der Hochschulforschung dar. Bisher liegen jedoch nur wenig gesicherte Erkenntnisse vor. Aus diesem Grund erscheint es uns wichtig, einen Bezugsrahmen zu entwickeln, der hochschulische Prozesse auf der organi-

sationalen und individuellen Ebene zueinander in Beziehung setzt. Weil diese nur in einem interdisziplinären Zugriff zu erklären und empirisch zu erforschen sind, erachten wir die Integration organisationssoziologischer und psychologisch-handlungstheoretischer Ansätze für unabdingbar. Im Folgenden werden wir diese beiden Forschungsstränge mit Blick auf die in Hochschulen entstehenden Zielkonflikte skizzieren (2.). Dabei liegt ein besonderer Schwerpunkt auf Zielkonflikten im Bereich der Lehre, denen sich Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler ausgesetzt sehen. Vor diesem Hintergrund werden wir eine Verknüpfung vornehmen, aus der sich sowohl forschungsleitende Hypothesen als auch Implikationen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement ableiten lassen (3.).<sup>1</sup>

### 2. Theoretische Konzepte

#### 2.1 Organisationssoziologie

Aus organisationssoziologischer Perspektive sind Universitäten Multifunktionseinrichtungen. Anders als beispielsweise Wirtschaftsunternehmen, deren primäres Einzelziel die Erwirtschaftung von Gewinn ist, verfolgen Universitäten mit Forschung und Lehre zwei grundlegende, nicht hierarchisierbare Hauptziele. Aus der prinzipiellen Gleichwertigkeit beider Ziele resultieren Spannungen (z.B. zwischen Forschung und Lehre, Breiten- und Spitzenorientierung in beiden Bereichen etc.), die in Wissenschaft und Praxis hinreichend bekannt sind. Diese Spannungen werden gegenwärtig dadurch verschärft, dass zunehmend weitere und unter Umständen nicht leicht zu vereinbarende Ansprüche an Hochschulorganisationen adressiert werden. Man denke hier an die Erwartung, sich für Geschlechtergerechtigkeit einzusetzen, sich mit anderen Wissenschaftsorganisationen zu vernetzen, sowie den direkten Transfer von Wissen und Technologien in die Öffentlichkeit und Wirtschaft zu leisten.

Erschwerend kommt hinzu, dass all die genannten Prozesse mit erheblichen Unsicherheiten und einem grundlegenden

<sup>1</sup> Die hier skizzierten Überlegungen sind die Grundlage für ein durch das BMBF gefördertes empirisches Projekt (Congo@universities, Förderkennzeichen: 01 PH 08032, Laufzeit 01.06.09 bis 31.07.2011), das gegenwärtig unter der Leitung der beiden Autoren mit Julia Hüwe und Katharina Kloke an der Universität Bielefeld und dem Deutschen Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung Speyer durchgeführt wird. Erste empirische Ergebnisse sind Ende 2010 zu erwarten.

Wandel der Organisation verbunden sind: Handeln findet vermehrt unter Bedingungen hoher (Zukunfts-)Unsicherheit statt. So gibt es, um nur ein aktuelles Beispiel zu nennen, bei der Konzipierung neuer Studiengänge üblicherweise nur wenig verlässliche Informationen zur Nachfrage auf Seiten der Studierenden oder zur Akzeptanz auf dem Arbeitsmarkt. Nicht minder bedeutsam ist, dass die zuvor skizzierte Vervielfältigung von Organisationszielen mit einem grundlegenden Wandel von Hochschulorganisationen, insbesondere Universitäten, einhergeht. Die in der Organisations- und Hochschulforschung vorherrschende Konzeption von Universitäten als schwache kollektive Akteure mit geringer Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit verändert sich im Zuge von hochschulischen Autonomisierungsprozessen, in denen sowohl die Leitungsebene gestärkt als auch zusätzliche Handlungskapazitäten auf der Organisationsebene geschaffen werden (Krücken et al. 2010). Zudem sind Universitäten dazu übergegangen, eigene Ziele und Leitbilder zu formulieren, die als Grundlage strategischer Entscheidungen auch für den Umgang mit konfligierenden Zielen dienen. Hochschulen werden zu rechenschaftspflichtigen Akteuren, die ihre Leistungen nach innen und außen dokumentieren müssen.

Der Nachweis der eigenen Leistungsfähigkeit gestaltet sich umso schwieriger, „je mehr Ziele eine Organisation freiwillig oder unfreiwillig gleichzeitig verfolgt, je weiter sie auseinander gehen, je unklarer sie formuliert sind und je geringer der Konsens aller Beteiligten über diese Ziele und ihre Gewichtung ist“ (Schimank 2000, S. 3). In einer lose gekoppelten Organisation ist dieser Nachweis dezentral organisiert, und die mangelnde Abstimmung der Teile sowie die Verfolgung unterschiedlicher, auf einer höheren Ebene nicht immer kompatibler Ziele stellt deshalb grundsätzlich kein Problem auf der Ebene der Gesamtorganisation und ihrer Entscheidungsträger dar. Indem Hochschulen sich jedoch als eigenständig handlungs-, entscheidungs- und strategiefähige Akteure konstituieren und entsprechende Kapazitäten aufbauen, werden Zukunftsunsicherheit und Komplexitätssteigerung zum Problem für die Gesamtorganisation: Die Entscheidungslagen vervielfältigen sich und damit auch die Risiken für die Organisation und das Hochschulmanagement, die darin bestehen, dass man ex post erkennen muss, im Hinblick auf die sich selbst gesetzten organisationalen Ziele falsche Prioritäten oder Entscheidungswege verfolgt zu haben. Trotz aller Versuche, hierauf mit rationaler Planung, dem Aufbau von Stabsstellen und Abteilungen sowie dem verstärkten Einsatz von Planungsinstrumenten zu reagieren, gilt das, was der Managementforscher Georg Schreyögg im Hinblick auf Wirtschaftsunternehmen feststellte, mindestens ebenso sehr für Hochschulen: „Diese Systemdynamik lässt sich nicht mit ein paar methodischen Kniffen, einem Arsenal von Kennzahlen und Planungskalendern in den Zustand der Stabilität zurückbeordern“ (Schreyögg 2000, S. 22).

Eine typische Reaktion von Organisationen auf neue Anforderungen und die damit einhergehenden Zielkonflikte besteht darin, Stellen umzudefinieren bzw. neu einzurichten (z.B. für Technologietransfer oder Marketing). Analoge Entwicklungen sind auch im Hinblick auf die akademischen Kernbereiche Forschung und Lehre zu beobachten. Gerade im Bereich der Lehre wurden und werden die organisationalen Support-Funktionen (Qualitätsmanagement, Studienbe-

ratung, Career-Services etc.) mit dem Ziel etabliert, zur Unterstützung und Professionalisierung der Lehrenden beizutragen. Ob dies gelingt, ist allerdings eine offene Frage, die aus Sicht der Organisationssoziologie zunächst mit einer erheblichen Skepsis zu beantworten ist. Aufbauend auf dem einflussreichen neo-institutionalistischen Ansatz von Meyer/Rowan (1977) müsste man Support-Funktionen als Teil der organisationalen Formalstruktur verstehen, mit der sich die Universität vor allem gegenüber ihren Umwelten (insbesondere Politik und Studierende) legitimiert. Die Formalstruktur spiegelt die Konformität mit Umwelterwartungen wider und sichert der Organisation so den Erhalt von legitimatorischen und materiellen Ressourcen. Die nach außen gerichtete Formalstruktur, die aus der Zunahme externer Ansprüche und Ziele resultiert, ist jedoch nur lose mit ihrer internen Aktivitätsstruktur, dem tatsächlichen Handeln der Akteure, gekoppelt. Diesem organisationssoziologischen Ansatz folgend ist die Kluft zwischen expliziten organisationalen Zielen, die sich in dem Aufbau von Support-Funktionen niederschlagen, und dem der vorherrschenden Lehrpraxis unterliegenden „heimlichen Curriculum“ einer Hochschule als Abweichung der Formalstruktur von der Aktivitätsstruktur einer Organisation zu konzeptualisieren. Dies konnte bereits im Hinblick auf den universitären Technologietransfer und die in diesem Bereich gegründeten Stellen und Abteilungen nachgewiesen werden, die von den Aktivitätsstrukturen weitgehend entkoppelte Formalstrukturen darstellen, mit denen vor allem auf die ministerielle Zielvorgabe, den Transfer als Aufgabe der Hochschule aufzuwerten, reagiert wurde (Krücken 2003).

## 2.2 Handlungs- und Motivationspsychologie

Für die Erklärung und Vorhersage des individuellen Umgangs mit multiplen Zielen kann auf handlungstheoretische und motivationspsychologische Ansätze zurückgegriffen werden, die sich in der Lehr-Lern-Forschung (z.B. Pintrich/Boekaerts 2000; Schunk/Zimmerman, 2001) und der organisationalen Sozialisationsforschung (z.B. Brunstein/Maier 1996) bewährt haben. Im Ergebnis heben sie hervor, dass sich Personen persönliche (z.B. berufliche und private) Ziele setzen, die ihr Wertesystem, ihre Motive und Bedürfnisse widerspiegeln, aber auch von äußeren Bedingungen wie den Zielstrukturen in den jeweiligen Handlungskontexten und der Salienz von Anreizfoki abhängen. Die bei der Zielverfolgung erforderliche Abschätzung von jeweils naheliegenden Handlungsoptionen und -restriktionen kann immer nur näherungsweise geschehen, da das Handeln von Individuen selbst innerhalb eines Rollenbereichs (z.B. im schulischen/beruflichen Kontext) an multiplen Zielen orientiert ist. So dürften Zielkonflikte, wenn die damit einhergehenden Emotionen und Motive nicht effektiv reguliert werden können und es zu einer (wahrgenommenen) Zielblockierung kommt, eine Beeinträchtigung der (Lern- bzw. Arbeits-) Zufriedenheit und der Leistungsbereitschaft bis hin zur „inneren Kündigung“ nach sich ziehen.

Diese Überlegungen lassen sich auf das Handeln von Wissenschaftlern übertragen. Beispielsweise geht die Umstellung auf Bachelor-Master-Studiengänge mit wachsenden Anforderungen in Lehre und Selbstverwaltung (Konzeption neuer Studiengänge, Vorbereitung von Akkreditierungsverfahren, Etablierung neuer Prüfungsmodi und Auswahlver-

fahren) einher, die es zeitgleich mit neuen Herausforderungen in der Forschung (Exzellenz-Initiative, Internationalisierung von Forschung) zu bewältigen gilt. So ist zu vermuten, dass Zielkonflikte wahrscheinlicher werden, die sich vor allem auf das Erleben und Verhalten der von uns untersuchten Nachwuchswissenschaftler/innen niederschlagen sollten (vgl. Wild/Harde 2008), Stärker als vergleichbare Berufsgruppen sind Nachwuchswissenschaftler/innen gefordert, die eigene Laufbahn selbstverantwortlich zu planen. Für sie gestaltete es sich bereits vor der Studienreform als schwierig, die vielfältigen Anforderungen im Bereich der Lehre, Forschung und akademischen Selbstverwaltung angemessen auszubalancieren (Wild/Frey 1996). Die nun steigende Arbeitsbelastung verschärft dieses Problem und lässt Nachwuchswissenschaftler und Nachwuchswissenschaftlerinnen zum Prototyp des „complex men“ bzw. der „complex woman“ werden, der bzw. die sich selbst Ziele setzen und diese im Rahmen der beruflichen Laufbahn selbstregulierend verfolgen muss. Ob motivationale Zielkonflikte dabei negative Folgen wie eine Verringerung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft und eine Schwächung der organisationalen Verbundenheit nach sich ziehen, dürfte neben organisatorischen Bedingungen wesentlich von personalen Faktoren wie der Zielbindung abhängen, die geschlechtsspezifisch variiert. Vorliegenden Befunden zufolge scheinen Nachwuchswissenschaftlerinnen lehr-lern-bezogenen Zielen nicht nur eine höhere Priorität einzuräumen, was sich in einem durchschnittlich höheren Lehrengagement widerspiegelt. Vielmehr äußern sich Nachwuchswissenschaftlerinnen auch häufiger verunsichert über die Vereinbarkeit verschiedener beruflicher Ziele als ihre männlichen Kollegen und reagieren auf Rollenkonflikte eher mit hoher Frustration (Abele 2003; Spieß/Schulte 2000). In Termini motivationspsychologischer Ansätze gefasst scheint die hohe Zielbindung von Nachwuchswissenschaftlerinnen also die Gefahr einer „inneren Kündigung“ zu erhöhen, sofern Zielkonflikte nicht durch den Einsatz angemessener Emotions- und Motivationsregulationsstrategien bewältigt werden können.

### 3. Nachwuchsförderung in Zeiten des Umbruchs – Quo vadis?

Die zuvor skizzierten Wissensbestände aus verschiedenen Disziplinen führen im Kern zu der empirisch zu überprüfenen These, dass im Rahmen steigender Anforderungen verstärkt organisationale Formalstrukturen aufgebaut werden, die Support-Funktionen im Bereich der Lehre wahrnehmen. Ihre Kopplung mit den tatsächlichen Aktivitätsstrukturen auf Seiten der Lehrenden variiert jedoch erheblich, und dies stellt ein Problem hinsichtlich der Nachhaltigkeit derartiger Strukturen dar. Bezogen auf die Lehrenden, also die individuellen Akteure, lässt sich mit Rückgriff auf (psychologische) Handlungs- und Selbstregulationstheorien die forschungsleitende Hypothese formulieren, dass die Umstellung auf Bachelor-Master-Studiengänge immer dort mit einer Verbesserung der Lehrqualität und des Lehrerfolgs einhergeht, wo Lehrende über eine hohe Selbstregulationskompetenz verfügen und darin unterstützt werden, vielschichtige persönliche Ziele in Einklang mit organisatorischen Zielen zu bringen und konsequent zu verfolgen. Nur unter diesen Bedingungen, so unsere soziologisch und psychologisch begründete

Vermutung, ist von einer engen Kopplung zwischen Formalstruktur und interner Aktivitätsstruktur auszugehen, da die organisationalen Formalstrukturen (die Support-Funktionen) in den Arbeitsalltag integriert und genutzt werden und nicht als von den Lehrenden entkoppelte Formalstrukturen der Organisation wahrgenommen werden. Von besonderem Interesse ist hier das Verhalten von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern, da diese sich in besonders hohem Maße mit Zielkonflikten konfrontiert sehen. Zudem ist diese Teilgruppe der Lehrenden in besonderem Maße für die Zukunft der Hochschullehre von Bedeutung, so dass die Analyse von Zielkonflikten im Bereich des akademischen Nachwuchses auch von hoher praktischer Relevanz ist. Die Kopplung der formal-organisatorischen Gestaltung mit der individuellen Lehr-/Lernprozessgestaltung ist aus unserer Sicht vor allem von drei Variablen abhängig.

Erstens geht es um die Frage, ob neue Ziele (hier: im Rahmen der Studienreform) und hierauf bezogene Steuerung (i.S. von Maßnahmen zur Qualitätssteigerung der Lehre) als auferzungen (fremdbestimmt) oder als sinnvoll wahrgenommen und daher selbstbestimmt verfolgt bzw. umgesetzt werden. Auf die Ebene der Hochschulorganisation bezogen erwarten wir, dass die Studienreform umso eher als Chance zur Optimierung von Lehr-Lern-Prozessen genutzt und aktiv von der Leitungsebene (Präsident/innen/Rektor/innen) und den in lehrbezogenen Support-Strukturen Tätigen vorangetrieben wird, je weniger sie die Umstellung als Reaktion auf externen Druck wahrnehmen, der vor allem durch den Staat, aber auch durch andere Akteure und deren Erwartungen (wie z.B. der Studierenden oder der Medienöffentlichkeit) erzeugt wird.

Auf individueller Ebene vermuten wir analog, dass Art und Ausmaß des Lehrengagements von Nachwuchswissenschaftler/innen von den zugrunde liegenden Motiven abhängt. Die in der motivationspsychologischen Literatur etablierte Unterscheidung zwischen selbstbestimmten (intrinsischen) und fremdbestimmten (extrinsischen) Formen der Motivation aufgreifend vermuten wir, dass Lehrende, die lehrbezogene Ziele „um der Sache selbst“ willen bzw. aus eigener Überzeugung heraus verfolgen, sich intensiver und ausdauernder um eine Implementation anspruchsvoller Lehr-Lern-Formen bemühen und eher gewillt sind, lehrbezogene Aufgaben in der akademischen Selbstverwaltung zu übernehmen (Extra-Rollenverhalten). Extrinsisch motivierte Lehrende, für die vor allem der Nutzen im Hinblick auf karrierebezogene Ziele zählt, sollten unseren Annahmen zufolge dagegen ihr Engagement stärker „dosieren“ und forschungsbezogenen Zielen ein größeres Gewicht zumessen als lehrbezogenen Zielen, weil forschungsbezogenen Zielen in der Regel eine höhere Instrumentalität für die Erreichung karrierebezogener Ziele zugemessen wird. Ebenso erwarten wir, dass das Lehrengagement intrinsisch motivierter Lehrender sinkt bzw. sich in eine stärker „kalkulatorische“ Haltung wandelt, wenn von Seiten der Hochschulorganisation initiierte Formen der Qualitätssicherung (z.B. Lehrevaluationen) als Kontroll- und Sanktionsmaßnahme begriffen werden.

Zweitens vermuten wir, dass die Innovationsneigung von Organisationen und Personen eine weitere wichtige Variable darstellt. Auf der Organisationsebene hat sich das erfolgreiche Managen von Veränderungsprozessen als eine zentrale Kernkompetenz herauskristallisiert. Die vor allem auf Unter-

nehmen und Einrichtungen des öffentlichen Sektors bezogene Forschung zur Innovationsneigung von Organisationen und Gruppen zeigt hierbei, dass das Innovationsklima insbesondere von dem Commitment der Leitungsebene und den organisationsinternen Kommunikations- und Partizipationsstrukturen abhängt (West et al. 2004). Darüber hinaus benötigen Innovationen Promotoren auf unterschiedlichen Ebenen. Übertragen auf Hochschulorganisationen ist somit zu vermuten, dass organisationale Veränderungen in Form neu etablierter formal-organisatorischer Support-Strukturen vor allem dann zur Schaffung eines Innovationsklimas beitragen, wenn ihre Bedeutung vom Leitungspersonal aktiv und glaubwürdig kommuniziert wird. Entscheidend sollte ferner sein, ob und in welcher Form Mitglieder der Hochschule bei der (konzeptuellen) Entwicklung von Support-Strukturen einbezogen wurden und es gelungen ist, passgenaue und adressatengerechte Angebote zu entwickeln.

Bezogen auf die individuellen Akteure nehmen wir mit Rückgriff auf psychologische Arbeiten an, dass sich neben Persönlichkeitsmerkmalen (wie Selbstvertrauen, Risikobereitschaft und Ambiguitätstoleranz) vor allem ein hohes affektives und normatives Commitment gegenüber organisationalen Veränderungen in einem starken Engagement für Veränderungsprozesse niederschlägt. Personen mit einem kalkulatorischen Commitment sollten sich nur dann für die Implementierung innovativer Studiengänge und Lehr-Lernformen einsetzen, wenn entsprechend saliente Anreizsysteme etabliert wurden. Insgesamt vermuten wir jedoch, dass die Valenz forschungsbezogener Anreizsysteme größer ist und sich dies nicht zuletzt in den lehrbezogenen Haltungen und weiteren Berufsplanungen der Nachwuchswissenschaftler/innen niederschlägt.

Drittens lassen sich theoretische Querbezüge zwischen soziologischen und psychologischen Ansätzen herstellen, wenn es um die organisationale und individuelle Fähigkeit geht, mit multiplen und unter Umständen konfligierenden Zielen konstruktiv umzugehen. Wie zuvor skizziert, sind Universitäten Multifunktionseinrichtungen, in denen Zielkonflikte strukturell angelegt sind. Ob sie neue Anforderungen und Erwartungen hinsichtlich der Lehre produktiv nutzen oder nicht, sollte in erheblichem Maße davon abhängen, ob die Organisation über Problemlösungsroutinen im Hinblick auf derartige Konflikte verfügt, die in der Vergangenheit bereits erfolgreich erprobt werden konnten. Diese Routinen sind Teil des „organisationalen Gedächtnisses“ und bleiben zumeist implizit.

Ziel- und Rollenkonflikte sind auch auf der individuellen Ebene strukturell angelegt. Ebenso wie auf der Organisationsebene stellt sich gerade für Nachwuchswissenschaftler/innen die Frage nach dem Verhältnis von Forschung und Lehre. Vor allem der Einsatz der Ressource „Zeit“ ist hier von entscheidender Bedeutung, weil von ihr letztlich abhängt, wie viele zielbezogene Vorhaben parallel oder sequentiell realisiert werden können. Motivationale Interferenzen, d.h. Erfahrungen des „Hin- und Her-Gerissenseins“ dürften auch und gerade den Arbeitsalltag von Nachwuchswissenschaftler/innen prägen, die sich für die Lehre interessieren und lehrbezogenen Zielen prinzipiell eine hohe Wertigkeit zuschreiben. Inwiefern diese effektiv verfolgt werden (können) und gegenüber konkurrierenden beruflichen Zielen „verteidigt“ werden, sollte wesentlich von der Art der Zielkonflikte

(bzw. dem Grad der Bindung an die jeweils konkurrierenden Ziele) sowie von der Selbstregulationskompetenz der Personen abhängen. Wir vermuten, dass der Umgang mit Zielkonflikten und den hieraus resultierenden motivationalen Interferenzen leichter fällt, wenn sie nicht einem wahrgenommenen Konflikt zwischen identitätsrelevanten „persönlichen Projekten“ (z.B. Inkongruenz zwischen beruflichen Zielen und privater Lebensplanung) entspringen, sondern in konfligierenden beruflichen Rollen (z.B. Inkongruenz zwischen lehr- und forschungsbezogenen Zielen) verortet werden oder sich gar auf Ebene konkreter Vorhaben (z.B. Planung der nächsten Seminarsitzung kollidiert mit der Teilnahme an der nächsten Fakultätssitzung) beschränken. In jedem Fall sollte der Selbstregulationskompetenz der Nachwuchswissenschaftler/innen, hier insbesondere der Fähigkeit zur adaptiven Zielverfolgung, eine moderierende Rolle zukommen. Nachwuchswissenschaftler/innen, die sich angemessene (z.B. terminierte und überprüfbare) Ziele setzen, die Zielerreichung forlaufend überwachen, auf wahrgenommene Ist/Soll-Diskrepanzen sowie auf Veränderungen der externen Rahmenbedingungen prompt und adäquat reagieren, Problemlösungsroutinen im Umgang mit Ziel- und Rollenkonflikten flexibel und situationsangemessen einsetzen und negative Emotionen (z.B. Frustration durch organisationale Barrieren) kompetent regulieren, sollten generell eher in der Lage sein, unterschiedlichste Ziele zu verfolgen und Zielkonflikte produktiv zu meistern.

Insgesamt eröffnet der interdisziplinäre Zugang die Chance, das Handeln kollektiver und individueller Akteure unter einem thematischen Fokus – nämlich dem Umgang mit multiplen Ziel(vorgab)en – zu untersuchen und systematisch aufeinander zu beziehen. Damit kann u.a. ein entscheidender Beitrag zur Beantwortung der Frage geleistet werden, unter welchen Bedingungen Organisationen und Lehrende bereit und fähig sind, die Studienreform als Chance wahrzunehmen und ihre Ressourcen in Strukturen und Lehr-Lernformen zu investieren, die mehr darstellen als organisationale Formalstrukturen. Abschließend möchten wir die darüber hinausführenden Implikationen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement benennen.

Dass Zielkonflikte aufgrund der zunehmenden Komplexität des Hochschulalltags gleichermaßen eine Herausforderung für Hochschulforschung und Hochschulmanagement darstellen, war die Ausgangsthese unseres Beitrags. Wie wir versucht haben zu zeigen, verweisen organisations-soziologische sowie handlungs- und motivations-psychologische Ansätze auf ein breites Spektrum an relevanten Ressourcen, die es interdisziplinär zu verknüpfen gilt. Eine zentrale Herausforderung für die Hochschulforschung besteht unseres Erachtens also darin, interdisziplinäre Forschungsvorhaben voranzutreiben, die ihre Verortung in der jeweiligen Fachdisziplin, ihren Theorien und Methoden zum Ausgang nehmen, nicht jedoch den auch in der Hochschulforschung häufig als Interdisziplinarität bezeichneten Verzicht auf eine solche Verortung beinhalten. Unsere Vorgehensweise erlaubt es zum Beispiel, basierend auf dem jeweiligen Forschungsstand Typen zu bilden und markante Unterschiede des Umgangs mit Zielkonflikten zwischen Organisationen und Personen zu begründen.

Hieraus leiten sich auch Implikationen für das Hochschulmanagement ab, da in der Anerkennung relevanter Unterschie-

de die Grundlage für die Entwicklung problemadäquater Strategien besteht. Grundsätzlich gibt es keinen Königsweg des organisationalen Umgangs mit Zielkonflikten, und das Spannungsverhältnis zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung gilt auch in der Organisationssoziologie als unauflöslich (Baecker 2003). Ohne den Ergebnissen unserer empirischen Untersuchung vorgreifen zu wollen, sollte aus Sicht des Hochschulmanagements jedoch zweierlei berücksichtigt werden. Zum einen sind organisationale Entscheidungsträger systematischer auf den Umgang mit Zielkonflikten, komplexen Entscheidungslagen und Zukunftsunsicherheit vorzubereiten. Dies erfordert neben hochschulspezifischen Kommunikationskompetenzen (Krücken 2009) grundlegende strategische Kompetenzen, die sich vor allem über Planspiele und Simulationen vermitteln lassen (Dörner 1989). Zum anderen lenkt unsere Betrachtung die Aufmerksamkeit auf die an Nachwuchswissenschaftler/innen gerichteten Personalentwicklungsmaßnahmen, die verstärkt Strategien der Bewältigung von Zielkonflikten thematisieren sollten. Gleichzeitig sollte berücksichtigt werden, dass hochschulinterne Zielvereinbarungen mit Professoren auch Folgen für die Ebene des Nachwuchses haben. Das zwischen Hochschulleitung und Professoren geteilte Ziel der - prinzipiell grenzenlosen - Ausdehnung von Publikationen und Drittmitteln kann möglicherweise zu einer Verschärfung von Zielkonflikten auf der Ebene des wissenschaftlichen Nachwuchses führen, da gerade in den stark arbeitsteiligen Naturwissenschaften damit auch die Einarbeitungs-, Betreuungs- und Unterstützungsleistungen durch den wissenschaftlichen Nachwuchs steigen, während Professoren im Forschungsalltag immer weniger präsent sein können. Wie nicht zuletzt in dieser Zeitschrift gezeigt wurde, findet besonders kreative Forschung jedoch vor allem in kleinen Arbeitsgruppen unter Einbeziehung weniger erfahrener Forscher und Nachwuchswissenschaftler statt, nicht in großen Forschungsbürokratien (Heinze 2008). Diese Freiräume zu erhalten, könnte eine wichtige Implikation der Beschäftigung mit Zielkonflikten für das Hochschulmanagement sein.

#### Literaturverzeichnis

- Abele, A. (2003): Beruf – kein Problem, Karriere – schon schwieriger: Berufslaufbahnen von Akademikerinnen und Akademikern im Vergleich. In: Abele, A./Hoff, E.-H./Hohner, H.-U. (Hg.) Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg. Heidelberg.
- Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt a. M.

- Brunstein, J. C./Maier, G. (1996): Persönliche Ziele: Ein Überblick zum Stand der Forschung. In: Psychologische Rundschau, 47. Jg. /H. 3, S. 146-160.
- Dörner, D. (1989): Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek.
- Heinze, T. (2008): Förderliche Kontextbedingungen für kreative Forschung. Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Hochschulmanagement, 3. Jg./H. 1, S. 8-12.
- Krücken, G. (2003): Learning the 'New, New Thing'. On the Role of Path Dependency in University Structures. In: Higher Education Vol. 42, pp. 315-339.
- Krücken, G. (2009): Kommunikation im Wissenschaftssystem. In: Hochschulmanagement, 4. Jg./H. 2, S. 50-56.
- Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement – Auf dem Weg zu einer neuen Profession? In: WSI Mitteilungen, 5. Jg./S. 234-241.
- Meyer, J./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structures as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Vol. 83, pp. 340-363.
- Pintrich, P. R./Boekaerts, M. (2000): Handbook of Self-regulation. San Diego/CA.
- Schimank, U. (2000): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. München.
- Schreyögg, G. (2000): Funktionswandel im Management: Problemaufriß und Thesen. In: ders. (Hg.), Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung, Berlin.
- Shunk, D. H./Zimmerman, B. J. (2001): Self-regulated Learning and Academic Achievement: Theoretical Perspectives. Mahwah, NJ.
- Spies, K./Schulte, M. (2000): Wichtigkeit und erwartete Realisierbarkeit von beruflichen und privaten Zielen als Prädiktor für Geschlechtsunterschiede in der Attraktivität einer Universitätslaufbahn. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 44. Jg., S. 90-95.
- West, M. A./Hirst, G./Richter, A./Shipton, H. (2004): Twelve Steps to Heaven: Successfully Managing Change through Developing Innovative Teams. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 13, pp. S. 269-299.
- Wild, E./Frey, M. (1996): Entwicklungsverläufe im Zeitmanagement und tätigkeitsbezogenen Interesse von männlichen und weiblichen Nachwuchswissenschaftlern. In: Kracke, B./Wild, E. (Hg.). Arbeitsplatz Hochschule. Zur beruflichen Situation und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Heidelberg.
- Wild, E./Harde, M. (2008): Hochschulen im Wandel. Perspektiven für eine interdisziplinäre Hochschulforschung. In: Zimmermann, K./Kamphans, M./Metz-Göckel, S. (Hg.). Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden.

- **Dr. Georg Krücken**, Professor für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer, E-Mail: kruecken@dhw-speyer.de
- **Dr. Elke Wild**, Professorin für Pädagogische Psychologie, Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft, Universität Bielefeld, E-Mail: Elke.Wild@uni-bielefeld.de

Reihe Gestaltung  
motivierender Lehre  
in Hochschulen:  
Praxisanregungen

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Peter Viebahn: Hochschullehrerpsychologie - Theorie- und empiriebasierte Praxisanregungen für die Hochschullehre**

ISBN 3-937026-31-2, Bielefeld 2004, 298 Seiten, 29.50 Euro

**Wolff-Dietrich Webler: Lehrkompetenz - über eine komplexe Kombination aus Wissen, Ethik, Handlungsfähigkeit**

ISBN 3-937026-27-4, Bielefeld 2004, 45 Seiten, 9.95 Euro

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



Werner Heinrich  
 „Hochschulmanagement“  
 Oldenbourg Verlag München,  
 2010, 257 Seiten, 37,80 Euro  
 ISBN 978-3-486-59029-6

Nach sieben Jahren im Amte des Rektors der Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart hat der Kulturwissenschaftler Werner Heinrichs ein handliches Büchlein mit dem Titel Hochschulmanagement vorgelegt. Sein theoretisch fundiertes Grundwissen zu Fragen des Managements ist in dieser Zeit so weit erfahrungsgesättigt, dass daraus ein leistungswerter Überblick geworden ist.

Dass er damit ein Thema umreißt, das einer kursorischen Behandlung wert ist, darf als Erkenntnis der letzten zehn Jahre gewertet werden: Jahre, in denen Weiterbildungsstudiengänge zum Hochschulmanagement entstanden sind, deren rege Nachfrage das Bedürfnis nach Unterweisung zu diesem Themenfeld deutlich genug unterstreichen.

Nach einigen grundsätzlichen Bemerkungen, nämlich einerseits der Bestimmung des Begriffs Management aus verschiedenen Perspektiven, andererseits einer Betrachtung der historischen Entwicklung der deutschen Hochschullandschaft sowie einem Überblick über die Hochschultypen und ihrer Wesensmerkmale wendet sich Heinrichs der Praxis in der Hochschulleitung zu. (Der geschichtliche Rückblick ist bestenfalls holzschnittartig zu nennen, weckt aber Verständnis für Aussagen zum heutigen Erscheinungsbild der Hochschullandschaft. Einige Aussagen zum Hochschulrecht in der Bundesrepublik können maximal für Baden-Württemberg als zutreffende Schilderung gelten, etwas mehr Sorgfalt hätte der Darstellung gut getan.)

Im Mittelpunkt des mit rund 250 Seiten gut zu überblickenden Kompendiums stehen Kernfunktionen des Hochschulmanagements, die als Nagelprobe gelten können, ob die Leitungspersonen sich den Herausforderungen des Amtes stellen und ihnen gewachsen sind, als da sind Führen, Ziele setzen und Planen, Organisieren, Informieren und Kommunizieren, Entscheiden sowie zu guter Letzt Controlling. Heinrichs belegt seine Aussagen dazu, wie eine Hochschule erfolgreich geleitet wird, mit Beobachtungen aus der täglichen Praxis, scheut sich auch nicht, Beispiele aufzuzeigen, in denen aufgrund verfehlten Managements Leitungsentscheidungen in Hochschulen im Desaster geendet haben.

Bei manchen Sätzen hört man den Stoßseufzer, etwa, wenn er feststellt, dass Entscheidungen, die in Hochschulgremien gefällt worden sind, rechtlich verbindlich sind, aber nicht von allen Gremienmitgliedern so betrachtet werden. „Diese Entscheidungen lassen sich deshalb auch nicht ohne weiteres wiederholen und korrigieren. Damit es nicht zu Missverständnissen und ständigen Diskussionen kommt, sollte deshalb schon in der Grundordnung festgehalten werden, wann frühestens ein Thema nach einem förmlichen Beschluss wieder auf die Tagesordnung gesetzt werden kann.“ Unabhängig davon, ob man diesem Vorschlag zustimmt, verdeutlicht die Bemerkung, dass er weiß, wovon er spricht.

Die Aufgabenschwerpunkte Personalmanagement, Hochschulmarketing, Hochschulfinanzierung, Qualitätsmanagement und Strategisches Management runden den Überblick ab. Sie fallen

unterschiedlich gehaltvoll aus. Während die Bedeutung des Berufungsverfahrens sehr klar erkannt wird und die praktischen Handreichungen für dessen erfolgreiche Durchführung überzeugen, ist dem Bolognaprozess und dem großen Bereich der Qualitätssicherung auf den wenigen zur Verfügung stehenden Seiten nicht beizukommen. Das ist verzeihlich, ist doch kein Mangel an Literatur zu diesen Themen! Einer bloß oberflächlichen Behandlung unterzieht er die Fragen der Hochschulfinanzierung.

Der weite Bereich des Wissenschafts- und Forschungsmanagements, der ohne Zweifel einen wesentlichen Teil des Hochschulmanagements bildet, bleibt unbeackert, was man ihm gerne nachsieht, wären die Aussagen doch notwendigerweise abstrakter Natur gewesen, als entstammten sie der Feder eines Präsidenten einer forschungsstarken Universität.

Da verwundert eher, dass er dem Untersuchungsgegenstand Hochschulleitung, sprich Rektorat oder Präsidium, keinen genaueren Blick gegönnt hat. Er stellt zwar fest, dass eine Hochschulleitung an Verantwortung dem Vorstand eines mehr oder minder großen mittelständischen Unternehmen ebenbürtig sei, den Besonderheiten, die aus der Art der Besetzung sowie den Eigenheiten einer Hochschule für die Aufgabenverteilung und deren Wahrnehmung im Leitungsgremium resultieren, widmet er indes kaum eine Zeile. Ist er zu nah dran, um eine Außen-sicht formulieren zu können? Heinrichs, über den jemand gesagt haben soll, er könnte ein guter Kanzler sein, bleibt bei der Sichtweise des Hochschulleiters, obwohl er einräumt, dass auch die übrigen Leitungsmitglieder – wie auch die Dekane – Hochschulmanager sind. Aber er nimmt nicht deren Perspektive ein. Wie anders die Sicht eines Kanzlers ist, lässt sich exemplarisch daran festmachen, dass der die Servicequalität der Prüfungsverwaltung, anders als Heinrichs, nicht unter dem Stichwort „Hochschulmarketing“ abhandeln würde, wenngleich er einräumen wird, dass sie auch unter diesem Aspekt betrachtet werden kann und sollte. Die hochschulpolitische Diskussion und der gesetzgeberische Aktionismus zur Umgestaltung der Hochschulleitungen in den letzten Jahren belegt, welch ein heißes Eisen er da hätte aus dem Feuer ziehen können. Ich behaupte, dass sich sehr praktische Empfehlungen zur Aufgabenverteilung in einer Hochschulleitung formulieren ließen, wenn man aus der Erkenntnis, dass Hochschulleiter und Kanzler in der Regel verschiedene Sichtweisen auf die Leitungsfragen haben und mit einem unterschiedlichen Instrumentarium operieren, dann erfolgreich sind, wenn sie diese Unterschiede für sich nutzen. Das wird noch deutlicher, wenn man noch einen Schritt weiter zurücktritt und die Prorektoren bzw. nebenamtlichen Vizepräsidenten mit in den Blick nimmt. Sie repräsentieren einerseits einen Teilausschnitt der Hochschule, nämlich die Fakultät, der sie angehören, damit auch deren Fächerkultur und Sichtweisen – so wie der Kanzler die Hochschulverwaltung repräsentiert, andererseits ist ihnen ein Ressort zur selbständigen und verantwortlichen Wahrnehmung übertragen. Mit den daraus resultierenden Spannungsverhältnissen gilt es schöpferisch umzugehen. Und da hätte man gerne weitergelesen ...

In seinem abschließenden Resümee macht Heinrichs auf einen Umstand aufmerksam, dem in der bisherigen Debatte noch viel zu wenig Beachtung geschenkt worden ist. Internationalisierung wird in der Hochschullandschaft seit Jahren als Ziel der Bemühungen definiert, ist aber doch bei Lichte betrachtet Mittel zur Erreichung einer Reihe von wissenschaftlichen oder künstlerischen Zielen, die mitunter nicht genau artikuliert werden. Heinrichs bemerkt, „eine Hochschule mit vielen ausländi-

schen Studierenden" – und davon kann er als Leiter einer Musikhochschule ein Lied singen – „ist allein dadurch noch nicht international“. Er weist darauf hin, die Hochschulrektorenkonferenz habe 2008 schon einmal genauer hingesehen und „bewusst den Begriff der Transnationalität“ verwendet um „damit

zum Ausdruck [zu] bringen, dass jede Hochschule sich als Teil eines internationalen Systems von Forschung, Bildung und Ausbildung verstehen muss.“

■ **Frank Ivemeyer**, Kanzler der Hochschule für Musik und Theater Rostock

## Föderalismus und Hochschulen. Von neuen Kompetenzen und alten Ordnungen

**Veranstalter:** Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

**Datum, Ort:** 01./02.Juni 2010, Lutherstadt Wittenberg

Trotz des seit Beginn der 90er Jahre einsetzenden Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzföderalismus wird die deutsche Hochschullandschaft in Wissenschaft und Forschung noch heute häufig als unitaristisch wahrgenommen. Mit seiner Feststellung, dass dies dem realen Verhältnis zwischen Hochschulen nur wenig entspricht, begrüßte der Direktor des Institutes für Hochschulforschung (HoF) Halle-Wittenberg, Reinhard Kreckel, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die Differenzierung der Hochschulen und weitere Auswirkungen der Föderalismusreform des Jahres 2006 auf die Hochschulbildung in der Bundesrepublik stellten den Tagungsrahmen der anwesenden Wissenschaftler/innen sowie politischen Akteure. Aus der in der Einladung formulierten Feststellung des Verlustes eines „einheitlichen“ deutschen Hochschulsystems resultierten besonders die Fragen nach einer wettbewerbsfähigen Gestaltung von Forschung und Lehre sowie einer möglichen Heterogenisierung mit sechzehn je eigenen Hochschulsystemen.

Der Zusammenfassung der Tagung schon vorweg genommen ist, dass letztendlich die Diskrepanz zwischen politischem Diskurs, Gesetzeslage und der Praxis an den Hochschulen, den verbindenden Faden zwischen den Vorträgen und Forschungsberichterstattungen darstellte: in der Hochschulgesetzgebung findet sich nur bedingt das wieder, was von Politikerinnen und Politikern als gewollt diskutiert wird und die Praxis spiegelt eine weiterhin andere Umsetzung. Im Tagungsrückblick bleibt so die Frage, ob und wie Hochschulpolitik eine Hochschulpraxis überhaupt erreichen kann?

Im ersten Vortrag zur Hochschulgovernance im deutschen Föderalismus griff Stefan Hornbostel vom Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (IfQ) Bonn die Frage nach Wettbewerb und Differenzierung auf. Für ihn stellt sich die zentrale Frage der Föderalismusreform, ob die Hochschule zum Grundsatz der Gleichheit der Lebensbedingungen im gesamten Bundesgebiet gehört. „Viele Länder sind immer weniger in der Lage diesen föderalen Wettbewerb materiell zu unterstützen“, so Hornbostel, „wäre da der Rückbau auf wenige exzellente Forschungsstandorte nicht sogar sinnvoll?“ Im weiteren Verlauf seines Vortrages argumentierte er, dass für die Aufrechterhaltung von Wettbewerb eine Hochschullandschaft mit verschiedenen Standorten notwendig ist, dieser Wettbewerb aber nicht über das Föderalismusprinzip sichergestellt sein müsste. In der anschließenden und trotz der These unaufgeregten Diskussion wurde ergänzend angemerkt, dass Spitzenforschung auch auf einer personellen Basis an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ruht, die nicht nur direkt in der Spitzenforschung

herausgebildet werden. Die Vielfalt der Forschungszugänge und Forschungsmethoden, basierend auf einer breiten Mainstreamforschung, würde bei der alleinigen Orientierung auf Exzellenzforschung verloren gehen.

Kontroverser ging es in der Vorstellung der Forschungsergebnisse von Robert Reisz und Manfred Stock (beide HoF) zu. In ihrem Vortrag zu Hochschulpolitik und Hochschulentwicklung im Föderalismus gingen sie der Frage nach, ob sich Unterschiede in der Hochschulentwicklung zwischen den Bundesländern durch unterschiedliche Orientierungen der Hochschulpolitik erklären lassen. In ihrer Forschung nahmen sie besonders die Zusammenhänge zwischen institutionalisierten hochschulpolitischen Orientierungen, dem Einsatz von Steuerungsinstrumenten in der Hochschulentwicklung in den Blick. Die analytische Auswertung von Zeitreihendaten förderten erstaunliche Verbindungen zu Tage. Einer der aufgezeigten Kontexte zwischen einer leistungsorientierten Mittelvergabe und einem höheren Frauenanteil unter den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und auch der Absolventinnenquote wurde jedoch in der Diskussion kritisiert. In der Praxis ist dieser Faktor möglicherweise trendstationär, d.h. ein Anstieg erfolgt auch ohne direkte Einflüsse. Eine weitere Sonderrolle stellten die Stadtstaaten in der Präsentation dar, sind sie doch z.B. durch höhere Bildungsausgaben pro Kopf nur schwierig mit den Flächenländern vergleichbar. Allerdings merkte hier Robert Reisz an, dass nicht jede Sonderrolle extern betrachtet werden kann und die Ergebnisse auf Grund der umfangreichen Zeitreihendaten eine Vergleichbarkeit gewährleisten.

Karsten König (HoF) griff Steuerungsinstrumente wie Zielvereinbarung, leistungsorientierte Mittelverteilung oder Hochschulräte in seiner Forschung auf und wies in seinem Vortrag trotz der in fast allen Bundesländern eingeführten wesentlichen Steuerungselemente versteckte Differenzierungen nach. Unterschiede, wie z.B. der hierarchischen Hochschulsteuerung durch einige Bundesländer mit dem Instrument der Zielvereinbarungen im Gegensatz zu denen, die diese als Grundlage für ein stärker partnerschaftliches Verhältnis ausbauen. „In der Praxis stehen jedoch fast alle Hochschulen vor dem Widerspruch“, so König, „dass die Ministerien eine Kooperation der Hochschulen untereinander erwarten aber gleichzeitig auch den Wettbewerb fördern.“

Wie wenig die Landespolitik in der Gestaltung der Hochschulgesetze die Möglichkeiten der Kooperation und des „gegenseitigen Lernens“ nutzen, führte Otto Hüther von der Universität Hamburg aus. In seinem Vortrag über die Differenzierung der Leitungsmodelle in den Landeshochschulgesetzen trennte er zwischen Hierarchiemodell und Kollegialmodell und wies eine deutliche Stärkung von Ersteren nach. Konsequenzen einer Politik der sechzehn Landeshochschulgesetze sind für ihn Inkon-

sistenzen bzw. unterschiedliche Steuerungsansätze mit den jeweiligen negativen Folgen für die Hochschulen. Dass trotz einer Stärkung der Kompetenzen der Hochschulleitungen der Grad der Abhängigkeit von der akademischen Selbstverwaltung stagniert oder sogar steigt, ist nach Otto Hüther, häufiger der Fall als der massiv kritisierte übermäßige Machtzuwachs der neuen Hochschulleitungen.

Die schon von Otto Hüther aufgezeigten Inkonsistenzen in der Landeshochschulgesetzgebung im Zuge der Föderalismusreform sind auch für Peer Pasternack (HoF) auf der Ebene zwischen Bund und Ländern erkennbar. In seinen Ausführungen über die Entwicklung und den Status der hochschulföderalistischen Kompetenzordnung kommt er zu dem Schluss, dass die vermutete Entflechtung der Zuständigkeiten von Bund und Ländern bisher sehr viel geringer ausfiel und sogar zu einer Komplizierung führte. So wie die Überladung der Hochschulen im Rahmen der Bologna-Reform ohne Festlegungen von Zielhierarchien zu neuen Problemen führte, sind auch in der Kompetenzverteilung auf den unterschiedlichen Ebenen neue widersprüchliche Verflechtungen entstanden.

Dass die Möglichkeiten zur Einrichtung von Lehr- bzw. Forschungsprofessuren durch die Hochschulen und Länder bisher eher zögerlicher genutzt werden und an der Einheit von universitärer Forschung und Lehre (vorerst) festgehalten wird, führte Anke Burkhardt (HoF) in ihrem Vortrag zur Entwicklung der Personalstruktur und Beschäftigungsverhältnisse im Ländervergleich aus. Trotz der auf der Ebene der Professor/innen vergleichsweise nur schwachen Verschiebungen veränderte sich die Situation für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter massiv. Unbefristete Teilzeitstellen werden immer mehr zur Normalität, der Anteil des nebenberuflichen wissenschaftlichen Personals wie Lehrbeauftragte stieg zwischen den Jahren 2000 und 2008 um 44%, der Anteil der wissenschaftlichen Hilfskräfte um 61%. Weiterhin verbleiben wissenschaftliche Mitarbeiter/innen ungeachtet der partiell möglichen Übertragung höherer Lehrverpflichtung im Prinzip in einer Dienstleistungsposition. Dabei sind es jedoch diese Lehrerfahrungen und Tätigkeitsprofile, so Anke Burkhardt, die einen Bedeutungszuwachs verzeichnen. Die Habilitation als Einstellungs- bzw. Berufungsvoraussetzung nimmt seit 2000 kontinuierlich ab und wird durch Juniorprofessuren und wissenschaftliche Tätigkeiten ersetzt.

Dass die mit der Föderalismusreform gewachsenen Kompetenzen der Länder bislang noch nicht zu einer föderalen Differenzierung der Personalstruktur der Lehre geführt haben und wie wenig die meist einheitlich gesetzten Lehrstandards in der Praxis an den Hochschulen aussagen, stellte Carsten Würmann (HoF) zu Beginn des zweiten Tages in den Fokus. Trotz oder gerade wegen der oberflächlichen Vereinheitlichung der Lehrverpflichtungen per Länderverordnungen, KMK-Vereinbarungen oder Hochschulpakt 2020 gaben bisherige Statistiken keinen Aufschluss über die tatsächlich lehrenden Personen. Die Ergebnisse zeigten auf, dass z.B. Professor/innen in den Ingenieurwissenschaften (FH) noch 50% der Lehre stellen, während in den Sprach- und Kulturwissenschaften (Uni) ihr Anteil bei nur noch 20% liegt. In der Diskussion wurde angemerkt, dass die reine Auszählung der Semesterwochenstunden (SWS) noch zu wenig über die individuelle Lehrbelastung aussagt.

Martin Unger (Institut für höhere Studien Wien) rekapitulierte in seinem Vortrag die Entstehung des Fachhochschul-Sektors in Österreich und referierte über einen nicht intendierten Föderalismus in diesem Bereich. Aufgrund der Trennung der Hoch-

schulrecht- und Finanzierungssysteme für FH (Bund + X) und Universität (100% Bund) haben die Länder eine gewichtige Rolle im Hochschulsektor übernommen. Wie unterschiedlich sich dies auf die einzelnen FHs auswirkt, zeigte Martin Unger an einigen interessanten Beispielen. Einen Ausblick für die deutsche Hochschullandschaft im Gefolge der Föderalismusreform wagte Martin Winter (HoF) als abschließender Referent des Vortragspanels. Im Rahmen seines Forschungsprogramms „Qualitätswirkungen der föderalen Differenzierung im Hochschulbereich“ stellte er in einer Zwischenbilanz einen weniger stark ausgeprägten Wettbewerb zwischen den Ländern fest. „Vielmehr verlagert sich dieser auf die Ebene der Hochschulen“, so Winter, „und ist hier für die weitere Entwicklung des Hochschulsystems ausschlaggebend.“ Diese Wettbewerbsselemente im Hochschulsystem gewinnen stärker an Bedeutung und erfordern letztendlich eine Ausrichtung der Hochschulen auf Differenz und Vergleich.

Die abschließende Podiumsdiskussion unter der Moderation von Martin Spiewak (DIE ZEIT) stand unter den Vorzeichen des Versuches einer kritischen Zusammenfassung und eines Ausblicks. Auch wenn eine Gleichwertigkeit der Lebensbedingungen weiterhin gesichert ist, entstanden im Zuge der Föderalismusreform neue Schwierigkeiten für Bundesländer wie beispielsweise Sachsen-Anhalt. Valentin Gramlich aus diesem Kultusministerium führte auf dem Podium aus, welche Auswirkungen der neue Wettbewerb zwischen den Ländern haben kann. So stellt die Abwerbung der besten Wissenschaftler/innen die Universitäten im Land vor große Probleme. Ähnlich formulierte es auch Reinhard Kreckel und erkennt gleichzeitig Differenzierungs- und Vereinheitlichungstendenzen im Nachgang der Föderalismusreform. Für Peter Greisler aus dem Bundesministerium für Bildung und Forschung stellt 2006 ein Umbruchmoment für die Bundesbildungspolitik dar. „Vor 2006 wäre es niemals denkbar gewesen“, so Peter Greisler, „das der Bund neben Forschung auch Lehrqualität fördert.“ Für ihn hätte der Wettbewerb um die besten Wissenschaftler/innen auch ohne die Föderalismusreform stattfinden müssen. „Die deutschen Hochschulen kommen nicht umhin, sich dem internationalen Wettbewerb stellen.“ Für Winfried Kluth (Universität Halle) stellte sich jedoch die Frage ob Geld wirklich das geeignete Steuerungsmittel darstellt. Für ihn kann so bestehende und entstehende Qualitäten nur ungenügend flexibel entsprochen werden. In den Augen Peter Greislers sind die Hochschulen heute so vielen Einflüssen ausgesetzt, dass es gar nicht mehr klug wäre, wenn das Land steuert. „Die Hochschulen können sich nur selbst am besten steuern“, so Greisler, „es ist vernünftig, wenn die einzelnen Steuerungsinstrumente an die Hochschulteilnehmer zu dem Schluss, dass die Auswirkungen der Föderalismusreform aufgrund der zeitlichen Nähe noch lange nicht erforscht sind und mit einem größeren Abstand deutlicher zu Tage treten werden. Ob es Gewinner/innen oder Verlierer/innen gibt, ob es den Studierenden und/oder Professor/innen nutzt, wird wohl erst in einigen Jahren erkennbar sein. Die Tagung in Wittenberg ermöglichte heute schon einen Überblick von ersten Tendenzen und Erfahrungen.“

■ Rico Rokitte, wissenschaftlicher Mitarbeiter am HoF Wittenberg

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

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

### Fo

#### Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2009

Deutsch als Wissenschaftssprache -  
Wissenschaft ist vielsprachig

Forschung über Forschung

*Arie Rip*

Towards Post-Modern Universities

Forschungsentwicklung/-politik

*Tim Flink*

Außenwissenschaftspolitik: ein neues  
Handlungsfeld?

*Wolff-Dietrich Webler*

Ausbau der Promotions- und Postdoc-  
Phase für vielfältige Aufgaben über For-  
schung hinaus - Teil IV

*Konrad Ehlich*

Deutsch als Wissenschaftssprache  
für das 21. Jahrhundert

*Svetlina Nikolova*

On the use of "Lingua Franca" and local  
languages in the publications on the hu-  
manities

*Ralph Mocikat, Wolfgang Haße &  
Hermann H. Dieter*

Sieben Thesen zur deutschen Sprache  
in der Wissenschaft

*Falk Reckling & Christoph Kratky*

Die Wissenschaft spricht englisch - aber  
nicht nur

*Christoph Kratky*

Die Positionierung des Fonds zur Förde-  
rung der wissenschaftlichen Forschung  
(FWF) zum Thema Antragsprache

Forschungsgespräche

Gespräch mit Thomas Brunotte

Gespräch mit Prof. Dr. Ralph Mocikat

Gespräch mit Dr. Peter Gauweiler

### HSW

#### Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 3/2010

Hochschulentwicklung/-politik

*Christian Schneijderberg &  
Isabel Steinhardt*

Was steht noch zur Wahl?

Wahlmöglichkeiten im Studium nach  
der Bologna-Umstellung.

Eine empirische Untersuchung der  
politikwissenschaftlichen Bachelor-  
Studiengänge in Deutschland  
und der Schweiz

*Jürgen Budde*

Neue Wege in der tertiären Bildung?

Bildungsentscheidungen von  
Studierenden an Berufsakademien

*Georg Groh & Adi Winteler*

Die Wirksamkeit von Einlese-Zeit  
auf die Ergebnisse in  
Hochschulprüfungen

*Isa Jahnke & Tobias Haertel*

Kreativitätsförderung in Hochschulen  
– ein Rahmenkonzept

*Katharina Mohring &  
Jan Lorenz Wilhelm*

Markt der Ideen und Wege der  
Erforschung – Reflexion eines  
Methodenorientierten Projekt-  
seminars der Humangeographie -  
Zusammenfassung

### P-OE

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

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

POE 1/2010

Varianten der Betreuung  
studentischen Lernens:  
Tutorien und Mentoring

Personal- und Organisationsentwick-  
lung/-politik

*Christian K. Karl*

Ausgezeichnet – Hochschuldidaktische  
Innovationen in den Bauwissenschaf-  
ten

*Ingeborg Stahr & Franz Bosbach*

Gut beraten: Das Mentoring-System  
der Universität Duisburg-Essen

*Nicole Auferkorte-Michaelis &  
Annette Ladwig*

Kompetenzentwicklung ECTS-kredi-  
tiert: Lernen im Tutorienprogramm an  
der Universität Duisburg-Essen

*Tobina Brinker, Anne Barkey &  
Eva-Maria Schumacher*

Studienbegleitende Tutorien zur Bera-  
tung und Unterstützung der Studie-  
renden im Fachbereich Sozialwesen  
der Fachhochschule Bielefeld

*Wolff-Dietrich Webler*

Sekretärinnen mit besonderen Aufga-  
ben - eine vergessene Gruppe der PE?  
Konzept zur Aus- und Weiterbildung  
von exponierten Sekretärinnen bzw.  
Assistentinnen der Hochschulleitung

Anregungen für die Praxis/  
Erfahrungsberichte

*Anja von Richthofen, Ina Voigt &  
Michael Lent*

Weiterentwicklung der Berufungsver-  
fahren an Hochschulen  
Teil 2: Erfahrungsberichte

**QiW****Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und AdministrationQiW 1/2010  
Qualitätspolitik/  
Qualitätsentwicklung*Michael Craanen*Fakultätsübergreifendes Monitoring  
der Veranstaltungsqualität am  
Karlsruher Institut für Technologie  
(KIT)E. W. Udo Küppers  
Das Bachelor-Studium aus  
systemischer Sicht

Diskussionsforum

*Wolff-Dietrich Webler*Internationale Vergleichbarkeit von  
Noten im Hochschulbereich?  
Problematik der Notenvergabe,  
Referenzgrößen und der Verwendung  
der Gaußschen Normalverteilung*Jonas Kunze & Andreas Geyer-Schulz*  
ECTS-Notenzuweisung:  
Pragmatische Kohortenbildung**ZBS****Zeitschrift für  
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 2/2010  
Beratung von ausländischen  
Studierenden*Christian Thimme*Ausländische Studierende in  
Deutschland: Betreuungsinitiativen  
des Deutschen Akademischen  
Austauschdienstes und der  
Hochschulen*Anna Wojciechowicz*Welchen Bedarf an Beratung haben  
studieninteressierte Schülerinnen mit  
Migrationshintergrund beim Übergang  
Schule-Studium?

„Wir strengen uns mehr an!“

ZBS-Interview mit Britta Baron,  
University of Alberta, Kanada*Jessica Ana Maria Price*Systemic support needed for  
international graduates with psychosis  
to continue their academic work in  
Europe

Studierendenforschung

*Julia Willich*Informationsverhalten und Entschei-  
dungsfindung von Studienberechtig-  
ten bei der Studien- und Berufswahl -  
Ergebnisse der HIS-Studienberechtig-  
tenbefragung 2008Anregungen für die Praxis/  
Erfahrungsberichte*Hubert Liebhardt, Katrin Prospero,  
Johanna Niehues & Jörg M. Fegert*  
Evidenzbasierte Beratung und Stu-  
dienverlaufsmonitoring für studieren-  
de Eltern in der Medizin - Ein Praxis-  
beispiel an der Universität Ulm**Für weitere  
Informationen**

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

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

Wolff-Dietrich Webler:

## Zur Entstehung der Humboldtschen Universitätskonzeption Statik und Dynamik der Hochschulentwicklung in Deutschland- ein historisches Beispiel

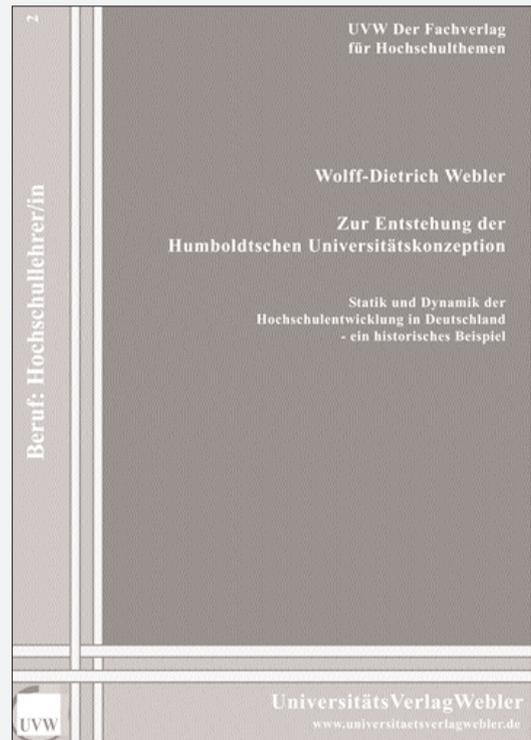
Insbesondere für diejenigen, die genauer wissen wollen, was sich hinter der Formel „die Humboldtsche Universität“ verbirgt, bietet sich die Gelegenheit, wesentliche historische Ursprünge der eigenen beruflichen Identität in der Gegenwart kennen zu lernen.

Die Grundlagen der modernen deutschen Universität sind in einigem Detail nur Spezialisten bekannt. Im Alltagsverständnis der meisten Hochschulmitglieder wird die Humboldtsche Universitätskonzeption von 1809/10 (Schlagworte z.B.: „Einheit von Forschung und Lehre“, „Freiheit von Forschung und Lehre; Staat als Mäzen“, „Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden“) häufig mit der modernen deutschen Universität gleichgesetzt, ihre Entstehung einer genialen Idee zugeschrieben.

Die vorliegende Studie zeigt, unter welchen gesellschaftlichen und universitären Bedingungen sich einige zentrale Merkmale ihrer Konzeption schon lange vor 1800 entwickelt haben, die heute noch prägend sind. Dies wird anhand der akademischen Selbstverwaltung, der Lehrfreiheit und der Forschung vorgeführt. Die über 50 Jahre ältere, seit mindestens Mitte des 18. Jahrhunderts anhaltende Entwicklungsdynamik wird lebendig. Schließlich wird als Perspektive skizziert, was aus den Elementen der Gründungskonzeption der Berliner Universität im Laufe des 19. Jahrhunderts geworden ist.

Der Text (1986 das erste Mal erschienen) bietet eine gute Gelegenheit, sich mit den wenig bekannten Wurzeln der später vor allem Wilhelm von Humboldt zugeschriebenen Konzeption und ihren wesentlichen Merkmalen vertraut zu machen.

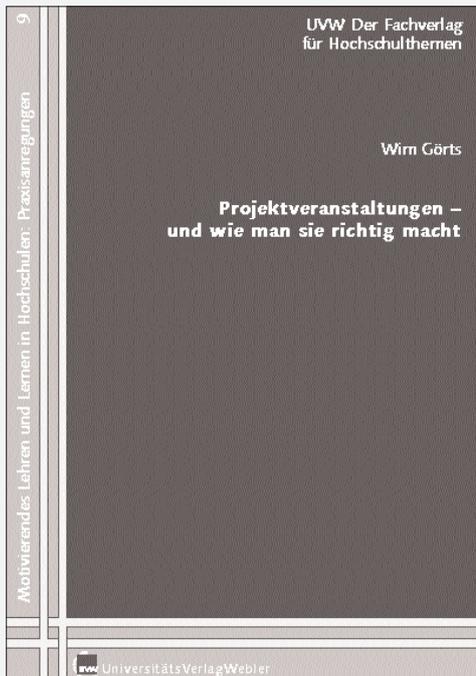
ISBN 3-937026-56-8, Bielefeld 2008,  
30 Seiten, 9.95 Euro



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

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