

3

2006

# Beiträge zur HOCHSCHULFORSCHUNG



BAYERISCHES STAATSWINSTITUT  
FÜR HOCHSCHULFORSCHUNG  
UND HOCHSCHULPLANUNG



MÜNCHEN



## Impressum

### Beiträge zur Hochschulforschung

erscheinen 4-mal im Jahr

ISSN 0171-645X

**Herausgeber:** Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung,  
Prinzregentenstraße 24, 80538 München

Tel.: 0 89 / 2 12 34-405, Fax: 0 89 / 2 12 34-450

E-Mail: Sekretariat@ihf.bayern.de, Internet: <http://www.ihf.bayern.de>

**Herausgeberbeirat:** Dr. Ewald Berning, Mdg. a. D. Jürgen Großkreutz, Dr. Lydia Hartwig,  
Prof. Dr. Dorothea Jansen, Prof. Dr. Dr. h. c. Hans-Ulrich Küpper, Thomas May

**Redaktion:** Dr. Lydia Hartwig (V.i.S.d.P.)

Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung

E-Mail: L.Hartwig@ihf.bayern.de

Die abgedruckten Beiträge geben die Meinung der Verfasser wieder.

**Umschlagentwurf und Layout:** Bickel und Justus, München

Das Bild zeigt das historische Gebäude in der Prinzregentenstraße 24, in dem das Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung seit 1994 untergebracht ist.

**Herstellung:** Dr. Ulrich Scharmer, München

**Druck:** Steinmeier, Nördlingen

## Inhalt

Zu diesem Heft	2
Abstracts	4
<i>Jürgen Mittelstraß</i> : Wissenschaftsland Bayern 2020. Über Prinzipien einer förderlichen Universitätsentwicklung und die Empfehlungen einer bayerischen Expertenkommission	6
<i>Johann-Dietrich Wörner</i> : Universität als Unternehmen. Modell einer autonomen Universität	20
<i>Günther Vinek</i> : Steuerung autonomer Universitäten. Erfahrungen aus Österreich	38
<i>Marion Schick</i> : Differenzierung der Hochschullandschaft in Bayern	60
<i>Peter Frankenberg</i> : Hochschullandschaft Bayern 2010. Von Nachbarn lernen?	76
<i>Thomas Goppel</i> : Überblick über die aktuelle Wissenschafts- und Hochschulpolitik in Bayern	90
Hinweise für Autoren	94

## Zu diesem Heft

### 32. Bayerischer Hochschultag der Evangelischen Akademie Tutzing: Hochschullandschaft Bayern 2010

Mit einem Bündel von Reformmaßnahmen soll die Stellung der bayerischen Hochschulen im Wissenschaftswettbewerb gehalten und weiter ausgebaut werden. Hierzu gehören die Umsetzung der Empfehlungen der international besetzten Expertenkommission „Wissenschaftsland Bayern 2020“, das Innovationsbündnis, das den Hochschulen finanzielle Planungssicherheit bis zum Jahr 2008 gewährt, das „Optimierungskonzept für die Bayerischen Hochschulen 2008“, welches auf eine Abstimmung des Fächerspektrums der bayerischen Hochschulen zielt, sowie Zielvereinbarungen zwischen dem bayerischen Wissenschaftsministerium und den einzelnen Hochschulen. Der wichtigste Bestandteil der bayerischen Reformbestrebungen ist die Novellierung des Bayerischen Hochschulgesetzes, die am 1. Juni 2006 in Kraft getreten ist. Im Zusammenspiel aller Maßnahmen soll eine nachhaltige Verbesserung des bayerischen Hochschul- und Wissenschaftssystems erreicht werden.

Die Frage, was diese Reformmaßnahmen konkret für die Hochschulen bedeuten und wohin sie sich entwickeln sollen, stand im Mittelpunkt des 32. Bayerischen Hochschultags, der vom 27. bis 29. Januar 2006 in der Evangelischen Akademie Tutzing stattfand. Dabei kamen erfahrene Wissenschaftsforscher, Hochschulleiter und politische Entscheidungsträger zu Wort. Das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF) veröffentlicht in dieser Ausgabe der „Beiträge zur Hochschulforschung“ die wesentlichen Vorträge des Hochschultags.

*Jürgen Mittelstraß*, der Vorsitzende der Expertenkommission „Wissenschaftsland Bayern 2020“ stellt in seinem Vortrag ausgehend von Idee und Zweck der Universität die wesentlichen Prinzipien dar, die die Arbeit der Kommission leiteten. Dabei kommen grundsätzliche Überlegungen zu neuen Organisationsformen, zur Freiheit von Forschung und Lehre, sowie zu Wettbewerb und Kooperation zur Sprache.

Das Land Hessen hat für die Technische Universität Darmstadt ein eigenes Gesetz erlassen, das so genannte TUD-Gesetz. Der Präsident dieser Universität, *Johann-Dietrich Wörner*, zeigt in seinem Beitrag die dadurch ermöglichten Veränderungsprozesse und den faktischen Gewinn an Autonomie und Entscheidungsmöglichkeiten auf.

Österreich hat mit dem Universitätsgesetz 2002 die gesetzlichen Möglichkeiten zu weitreichender Autonomie und Eigenverantwortung der Universitäten geschaffen. Sie waren aufgerufen, über ihre Organisationsform zu entscheiden, Zielvereinbarungen auf allen Ebenen abzuschließen und Leistungsvereinbarungen mit dem Bund vorzubereiten. Der Vizerektor der Universität Wien, *Günther Vinek*, berichtet aus dem Blickwinkel der Universität Wien über die Möglichkeiten, die sich aus der neuen Gesetzeslage ergeben, und Erfahrungen mit der Umsetzung der umfangreichen Reform.

Im Mittelpunkt des Beitrags von *Marion Schick*, Präsidentin der Fachhochschule München, steht die Differenzierung der Hochschullandschaft in Bayern. Dabei kommen verschiedene Differenzierungskriterien zur Sprache. Es werden unterschiedliche regionale Hochschulräume und die Bedeutung von strategischen Hochschulkooperationen aufgezeigt. Abschließend wird auf Konsequenzen eines differenzierten Hochschulsystems für die unterschiedlichen Aufgabenprofile der Hochschularten und die Rolle des Staates in diesem Differenzierungsprozess eingegangen.

Der baden-württembergische Wissenschaftsminister *Peter Frankenberg* stellt in seinem Vortrag die wichtigsten Leitlinien der baden-württembergischen Hochschulpolitik vor. Dabei werden die Stellung der baden-württembergischen Hochschulen im länderübergreifenden Wettbewerb analysiert, die vom Land eingeleiteten Maßnahmen zur Sicherung dieser Position dargestellt sowie bundespolitisch erforderliche Weichenstellungen genannt, um deutschen Universitäten eine gute Ausgangsstellung im internationalen Wettbewerb zu sichern.

Die Leitlinien der bayerischen Wissenschafts- und Hochschulpolitik zeigt der bayerische Staatsminister für Wissenschaft, Forschung und Kunst, *Thomas Goppel* auf. Im Rahmen eines abgestimmten Gesamtkonzepts wird die bayerische Hochschullandschaft weiter modernisiert. Ziele dieses Gesamtkonzepts sind innovative Strukturen, ein abgestimmtes Fächerangebot zwischen den Hochschulen mit einer Vernetzung auf allen Ebenen sowie eine enge Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Wirtschaft.

*Volker Banschbach*

**Jürgen Mittelstraß: Science State Bavaria 2020. On principles for university development and the recommendations of a panel of Bavarian experts**

The author presents the essential principles guiding the experts' work. Working under his chairmanship, the international panel evaluated the structures of the Bavarian university landscape and gave recommendations for a reorganization of the university and science system.

**Johann-Dietrich Wörner: The entrepreneurial university. A model for a self-governed university**

The President of Technical University Darmstadt demonstrates the process of his university becoming self-governed. In his opinion, efforts for competition and autonomy are the crucial factors in the university landscape's future.

**Günther Vinek: Controlling self-governed universities. Experiences from Austria**

The Vice President from the University of Vienna reports from his university's perspective on possibilities and experiences resulting from the Universities Act 2002 for the Austrian universities.

**Marion Schick: Differentiation of the university landscape in Bavaria**

The President of Munich's University of Applied Sciences describes different possibilities to differentiate the Bavarian university landscape. The author emphasizes her point of view that cooperation and self-governance of the universities are of much greater importance than any kind of differentiation.

**Peter Frankenberg: Bavarian university landscape 2010. Copy the neighbours?**

Baden-Wuerttemberg's Minister of Sciences presents the key issues of his higher education policy. He stresses the leading position of Bavaria's and Baden-Wuerttemberg's university systems in Germany. Both states focus on autonomy, competition and performance.

**Thomas Goppel: Overview of the current science and higher education policy in Bavaria**

The Bavarian State Minister of Sciences, Research and the Arts points out the guidelines of the Bavarian science and higher education policy. He shows that the modernisation of the Bavarian university landscape is based on an elaborated concept.

# Wissenschaftsland Bayern 2020 Über Prinzipien einer förderlichen Universitäts- entwicklung und die Empfehlungen einer bayerischen Expertenkommission

Jürgen Mittelstraß

## Vorbemerkung

Wo von Land und Landschaft die Rede ist, schleichen sich unabweisbar romantische Vorstellungen ein. Man denkt an Bodenständiges, kulturell Verbindendes, die Einheit von kulturellem und natürlichem Raum, nicht unbedingt an Hochschule und Wissenschaft. Gleichwohl sprechen wir – und andere tun das, bezogen auf andere historische und geographische Gegebenheiten, auch – vom Wissenschaftsland oder von der Hochschullandschaft Bayern. Offenbar gibt es ein unverwechselbares Zuhause für Wissenschaft und Hochschule, gemeint ist ein Zuhause, in dem sich Wissenschaft und Hochschule wohlfühlen und beide gern gesehen und entsprechend gefördert werden. Die Rede vom Wissenschaftsland Bayern oder von der Hochschullandschaft Bayern drückt aus, dass das hier der Fall ist. Oder sollte es sich nur um ein Stück wissenschaftspolitischer Rhetorik handeln, die Heimeligkeit vortäuscht, wo doch ein rauer Wind weht? Vielleicht ist ja auch beides der Fall: Man fühlt sich wohl und steht dennoch im Wind. Das dürfte in der Tat ziemlich genau die gegenwärtige Situation der Wissenschaft und der Hochschulen, nicht nur in Bayern, sein.

Damit aber auch schon Schluss mit einer derartigen, vielleicht selbst unter Romantikverdacht stehenden Reflexion. Es geht schließlich nicht um Semantik und Philologie, sondern um die Empfehlungen einer Kommission, die bei aller unvermeidbarer empfehlender Allgemeinheit und Endlichkeit – die Empfehlungen wurden, rekordverdächtig, in effektiv sechs Monaten fertig gestellt – sehr konkrete Probleme und Entwicklungen ins Auge fasste.<sup>1</sup> Diese Empfehlungen muss ich Ihnen nicht im Detail vorstellen. Sie sind in Bayern bekannt und werden auch andernorts fleißig gelesen, z. B. in Berlin und Österreich. Dagegen will ich Ihnen die Prinzipien darstellen, die die Arbeit der Kommission leiteten und selbst immer wieder Gegenstand der Überlegungen waren. Um das zu tun, sind wiederum einige wissenschaftstheoretische Erläuterungen erforderlich.

---

<sup>1</sup> Wissenschaftsland Bayern 2020. Empfehlungen einer internationalen Expertenkommission. München (Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst) 2005



Ich werde mich also auf einem Umweg, allerdings einem sehr grundsätzlichen, meinem eigentlichen Thema, der Entwicklung des Wissenschaftslandes Bayern und den entsprechenden Überlegungen der gleichnamigen Kommission – mit dem anspruchsvollen, einen langen Atem verlangenden Zusatz 2020 –, die sich vor allem auf den Universitätsbereich beziehen, nähern. Der Grund, hier vornehmlich von der Universität zu reden, liegt ganz einfach darin, dass in ihr und ihrer europäischen Geschichte die Idee einer wissenschaftlichen Hochschule begründet ist. Stationen dieses Umwegs sind: Idee und Zweck der Universität, Transdisziplinarität, Ökonomismus und die Freiheit von Forschung und Lehre, Wettbewerb und Kooperation, vom Prinzipiellen zum Konkreten – und das Konkrete wird dann die bayerische Wirklichkeit von Wissenschaft und Hochschule, und deren empfohlene Entwicklung, sein.

## 1 Idee und Zweck der Universität

Die Universität verändert sich – weil sich ihre (gesellschaftliche und institutionelle) Umwelt verändert und weil sich die Wissenschaft, der sie in ihren internen Strukturen folgt, verändert. In Deutschland wird diese Entwicklung, sofern sie nicht selbst wissenschaftsgetrieben ist, im Wesentlichen durch finanzielle Zwänge beeinflusst, die als externe Faktoren zu einer inneren Reorganisation zwingen. Wo sich in dieser Situation die wissenschaftliche (akademische) Vernunft durchsetzt, indem sie externen Zwängen mit institutioneller Phantasie begegnet, geht es gut, wo sie untätig bleibt und nur noch politische und ökonomische Zwänge regieren, droht die Universität ihr Wesen zu verlieren. Dieses Wesen besteht in einer autonomen Organisation von Forschung und Lehre, verbunden mit und durch einen Bildungsbegriff, der die moderne Welt, die selbst ein wissenschaftliches Wesen besitzt, spiegelt und ihr zugleich ein kritisches Selbstbewusstsein verschafft.

Auch mit diesem Bildungsbegriff steht es heute nicht zum Besten. Die Begriffe der Bildung und der Wissenschaft entwickeln sich auseinander, nicht nur in der politischen Diskussion, sondern auch im Selbstverständnis der Wissenschaft. In dem Maße, in dem Wissenschaft – und mit ihr die Universität – nicht mehr auch als Lebensform begriffen wird, erscheint Bildung zunehmend nur noch als betuliche Reminiszenz an ältere Wissenschafts- und Universitätsformen. In einer Welt, die ihre Bildungs- und Ausbildungsgewohnheiten vornehmlich an Märkten orientiert (davon wird noch die Rede sein) und in der sich der Wissenschaftler selbst nur noch als Spezialist versteht, hat auch die Vorstellung, dass Bildung sich an den Idealen einer durch Wissenschaft aufgeklärten Gesellschaft orientiert, keine Chance mehr. Oder vielleicht doch? Immer vernehmbarer wird die Stimme der-

jenigen, die ein Selbstverständnis der Wissenschaft und ein Konzept der Universität anmahnen, in denen die Begriffe der Orientierung und der Bildung (Bildung durch Wissenschaft) wieder einen Ort haben, theoretische und praktische Vernunft wieder zusammengeführt werden. Auf deren innerer Einheit ruht schließlich die Idee einer rationalen Gesellschaft und einer rationalen Welt.

Die Zukunft einer derartigen, modernen Gesellschaft, einer wissenschafts- und technikorientierten Gesellschaft, hängt folglich auch in einem wesentlichen Maße von der universitären Zukunft ab, von dem, was die Universität heute und in Zukunft kann und wie sie heute und in Zukunft ausbildet. Das setzt nicht nur politische und gesellschaftliche Stabilität, sondern auch ein *Denken in Entwicklungen* voraus, in die sich beratend, fördernd, korrigierend eingreifen lässt, ferner, mit dem Stichwort politische und gesellschaftliche Stabilität verbunden, den Umstand, dass es eine Zukunft der Universität überhaupt gibt. Eben das ist keineswegs selbstverständlich, nicht nur aus den schon genannten Gründen. So bläst z. B. der Wind, der heute die Universität als Lehranstalt vor sich herreibt, der Universität als Forschungsanstalt ins Gesicht. Es ist angezeigt, sich dessen zu erinnern, was die Universität, auch eine Universität, die sich ändern muss, ist, was sie zu leisten vermag und was sie zu leisten hat.

Das Leistungsspektrum einer Universität bemisst sich – eigentlich Selbstverständlichkeiten – nach der Qualität der universitären Forschung, der Qualität der universitären Lehre und der Qualität der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses, in Zukunft zunehmend – unter dem Gesichtspunkt notwendigen ständigen Lernens und Umlernens – auch der wissenschaftlichen Weiterbildung. Diejenige Universität war bisher eine gute, d. h. leistungsstarke und zukunftsfähige, Universität, die diesen drei bzw. vier Aufgaben in gleicher Weise und auf hohem Niveau entsprach. Das ist auch heute noch so. Dabei hat die Universität für ein derartiges Leistungsspektrum selbst zu sorgen. Wo sie dies tut, erweist sie sich als gute Universität; wo sie dies nicht tut, droht Mittelmäßigkeit in allen universitären Dingen. Mit Geld hat dies übrigens direkt noch nichts zu tun, weshalb z. B. die noch vor kurzem diskutierte, von der Politik ins Spiel gebrachte Vorstellung von Eliteuniversitäten à la Harvard und Stanford, die sich einfach mit ein bisschen mehr Geld erzeugen lassen, eine naive Vorstellung ist, eine Vorstellung, die die Universität nicht kennt (mittlerweile ist diese Vorstellung mit Konzeption und begonnener Realisierung der so genannten Exzellenzinitiative weitgehend korrigiert). Voraussetzung ist allerdings, dass die Universität den erforderlichen, nun auch wieder normalen finanziellen Spielraum – gemeint ist hier eine ausreichende Grundfinanzierung – besitzt, um sich gemäß den genannten Maßstäben zu entwickeln. Ein wesentliches Stichwort lautet hier: Autonomie und Verantwortung.

In der Universität gehören (auch dies ist eine Selbstverständlichkeit) Autonomie und Verantwortung zusammen. Ihr Zusammenhang bedeutet, Autonomie nicht nur nach außen – als *politische* Autonomie, d.h. gegenüber unsachgemäßen Eingriffen des Staates in Forschung und Lehre –, sondern auch nach innen – als *strukturelle* Autonomie – zu praktizieren. Es ist an der Zeit, Autonomie in diesem Sinne als praktizierte Bereitschaft, sie auch nach innen zur Geltung zu bringen, zu begreifen. Nicht nur die Qualität, auch die Strukturen stehen auf dem Prüfstand – und damit wäre, bezogen auf einen Wandel der Organisationsstrukturen, auch die gegenwärtige Situation beschrieben. Dahinter stehen wiederum nicht zuletzt *wissenschaftstheoretische* Gründe.

## 2 Transdisziplinarität

Wissenschaft war bisher im wesentlich disziplinär geprägt, mit entsprechenden Institutionalisierungen; die Zukunft, auch die universitäre, gehört dem *Transdisziplinären*. Was ist gemeint? Wenn uns die Probleme, deren Lösung auch die Wissenschaft dienen soll, nicht mehr den Gefallen tun, sich selbst disziplinär oder gar fachlich zu definieren – und das ist heute zunehmend der Fall, wie etwa Umwelt-, Energie- und Gesundheitsprobleme deutlich machen –, dann bedarf es besonderer Anstrengungen, die in der Regel aus den Fächern oder Disziplinen herausführen und nicht-disziplinäre Formen der Zusammenarbeit erforderlich machen. Während dabei wissenschaftliche Zusammenarbeit allgemein die Bereitschaft zur Kooperation auf Zeit bedeutet, ist mit Transdisziplinarität gemeint, dass Kooperation zu einer andauernden, die fachlichen und disziplinären Orientierungen selbst verändernden wissenschaftlichen Ordnung führt. Transdisziplinarität ist in diesem Sinne sowohl eine Forschungs- und Arbeitsform der Wissenschaft, wo es darum geht, außerwissenschaftliche Probleme, z.B. die erwähnten Umwelt-, Energie- und Gesundheitsprobleme, zu lösen, als auch ein innerwissenschaftliches, die Ordnung des wissenschaftlichen Wissens und der wissenschaftlichen Forschung selbst betreffendes Prinzip.

Das wird in Zukunft zu neuen Organisationsformen führen, in denen die Grenzen zwischen den Fächern und Disziplinen blass werden, und diese Zukunft hat bereits begonnen, auch wenn dies die Universität in ihren überkommenen Formen, etwa in einer starren Instituts- und Fakultätsstruktur, noch nicht bemerkt haben sollte. Gemeint ist, dass die institutionelle Ordnung der Fächer und Disziplinen „flüssig“ werden muss, und die Begründung ist einfach: *Das Wissenschaftssystem muss sich bewegen, wenn sich die Forschung bewegt.* Im Augenblick laufen in Deutschland die Dinge immer noch eher umgekehrt: Nicht die Forschung sucht sich ihre Ordnung, sondern eine in Teilstrukturen gegebene institutionelle Ordnung sucht sich ihre Forschung. Hier wird eine Wissenschaftsordnung kontraproduktiv.

Das aber kann nicht die Zukunft der Forschung und der Universität sein, die auch in der Lehre der Forschung nahe bleibt.

Autonomie, die als praktizierte im beschriebenen Sinne nicht nur eine Autonomie nach außen (gegenüber der politischen Welt), sondern auch eine Autonomie nach innen (gegenüber der eigenen institutionellen Welt) ist, verschafft die Spielräume für einen institutionellen Umbau, der den Erfordernissen eines neuen transdisziplinären Denkens und Forschens folgen könnte. Ein derartiger Umbau hätte die Zukunft im Blut; und die Stichworte, auf die ich später unter dem Titel *Vom Prinzipiellen zum (bayerisch) Konkreten* noch näher zu sprechen kommen werde, lauten: Departmentstruktur, Zentrenstruktur, School- und Campusstruktur. Die leitende institutionelle Vorstellung müsste jedenfalls die sein, dass sich die Fachlichkeiten und Disziplinaritäten je nach den (sich ständig verändernden) Bedürfnissen von Forschung und Lehre immer wieder neu sortieren können. Das setzt große institutionelle Beweglichkeit voraus und ein sicheres Orientierungsvermögen im Wissenschaftsgeschehen. Ohne dieses aber wird die Zukunft der Universität nicht zu haben sein.

### 3 Ökonomismus und die Freiheit von Forschung und Lehre

Wenn sich die Universität von anderen institutionalisierten Formen des Lernens unterscheidet, dann darin, dass sie – noch immer einem guten Humboldtschen Grundsatz folgend – *Lehre aus Forschung* entwickelt, d. h. darauf achtet, dass die Lehre der Forschung nahe bleibt. Und hier, so denke ich, liegt die Zukunft der Universität. Doch dem stehen heute erhebliche Hindernisse, auch allgemeiner Art, entgegen. Zu diesen gehört, dass Wissen, so das Credo der modernen Gesellschaft, die sich heute mit Vorliebe als Wissensgesellschaft bezeichnet, ein Gut ist, das sich den üblichen Marktformen anzupassen hat. In der Selbstausslegung der Wissensgesellschaft als Dienstleistungsgesellschaft, in der alle Produktionsvorgänge wieder in reine Tauschvorgänge überzugehen scheinen, ist jeder jedem in irgendeiner Weise zu Diensten, auch der Wissenschaftler, der sein Handwerk nicht mehr in der Produktion von Wissen, in der intelligenten Arbeit am Wissen, sondern als dessen Manager, Anbieter und Verkäufer versteht. Wissen online ist alles; die Vorstellung, dass Wissen zunächst einmal etwas ist, das entdeckt, hergestellt, bearbeitet und erworben werden muss, das unter anderen Bedingungen als denjenigen eines durchgehenden Ökonomismus steht, geht verloren. Wissen, so scheint es, kommt aus dem Computer wie das Licht aus der Steckdose. Die Frage, wie das Wissen in den Computer – oder, in unserem Zusammenhang: in die Universität – kommt, scheint ebenso uninteressant zu werden wie für viele die Frage, wie der Strom in die Steckdose kommt.

Hinzu tritt, ebenfalls aus der Welt des Marktes, die Rhetorik von Beschleunigung, die alle Prozesse, auch die des Lernens, erfasse, Wechsel, der das einzig Beständige sei, Innovation, zu der es keine Alternative gebe, auch nicht das Bewährte, Flexibilität, die chamäleonartige Sucht, niemals der gleiche zu sein. Dem, so meint man, hat auch das universitäre Lehren und Lernen zu entsprechen. Die Universität, auch noch durch die Dauerdiskussion um Modularisierung, Zertifizierung, Evaluierung, Akkreditierung, Bachelor und Master in ihrer ehemals Humboldtschen Studienstruktur zermürbt, lässt sich auf das Marktparadigma und die es begleitende Rhetorik ein und sucht in der *Verschulung* nach einem neuen Heil.

Nun sind verschulte Studiengänge möglicherweise gut für den Arbeitsmarkt – obgleich auch das angesichts der erwähnten Rhetorik ein wenig seltsam erscheinen mag –, mit Sicherheit aber schlecht für die Forschung. Die entsteht gerade nicht in einer selbst gewählten schulischen Enge, in der sich alles auf die Wiedergabe des schon Gewussten reimt, sondern nur aus sich selbst. Was aber ist, wenn die Universität in ihrem lehrenden Tun dafür keinen Raum mehr bietet, Forschung von den jungen Köpfen fernhält und diese nur noch mit dem vermeintlich Notwendigen stopft, einem Wissen, das sich an seiner Warenform orientiert? Die Universität wird ihr Wesen verlieren, das darin besteht, ein Ort der Wissenschaft und der Forschung zu sein, einer lebendigen, nicht nur in Lehrbuchform gegebenen, und einer freien, nicht in bloßen Verwertungskategorien denkenden Forschung. Den Studierenden wiederum muss ein Engagement in nicht vorgesehenen Studienformen, solchen nämlich, die forschungsnah und fachlich nicht eindeutig sind, d. h., die nicht zum fachlichen Lehrbuchwissen gehören, wie ein im Studiensystem ungewolltes und das Gewollte nur verzögerndes Aus-der-Bahn-Treten erscheinen. Denn, was nichts bringt, so der sich allerorts ausbreitende ökonomische Verstand, taugt auch nichts, selbst wenn es um ein forschendes Lernen, und in diesem Sinne um universitäre Bildung, geht.

Ist das, so muss man beunruhigt fragen, das neue Ausbildungsziel? Reduziert sich universitäre Bildung neuerdings auf Ausbildung im Paradigma Schule? Bisher *bildete* die europäische Universität, indem sie auf ihre Weise, nämlich forschungsnah und in diesem Sinne wissenschaftsnah *ausbildete*, nun droht ihr ausgerechnet diese Weise verloren zu gehen. Und niemand weiß so recht, warum. Oder vergisst man tatsächlich, was eine Universität ist und welcher Idee sie folgt? Und vergisst der Markt, bei aller Innovationsrhetorik, dass in einer wissenschaftlichen Welt Innovation stets aus der Forschung kommt, auch und gerade aus einer nicht von vornherein auf Verwertungszusammenhänge ausgerichteten Forschung? Wenn das der Fall ist, wäre das schlecht für die Universität: sie verlöre ihr wissenschaftliches Wesen, schlecht für die Forschung: sie verlöre ihren Nachwuchs, schlecht für die Lernenden: sie verlören, was eine universitäre Ausbildung eigent-

lich leisten soll, schlecht für die Gesellschaft: sie verlöre einen wesentlichen Weg in die Zukunft, zumindest würde es eng mit diesem. Also kommt alles darauf an, der Universität ihr Forschungsherz zu erhalten oder, wo es bereits zu schlagen aufgehört hat, es ihr zurückzugeben. Und das bedeutet gleichzeitig, in einer institutionellen Perspektive, die Universität als den eigentlichen Kern eines Wissenschaftssystems und einer Wissenschaftsgesellschaft zu bestimmen, einer schon wirklichen oder erst zu realisierenden.

#### 4 Wettbewerb und Kooperation

Heute sind universale Verhältnisse, die in Form von disziplinärer Vollständigkeit einmal die Entwicklung der europäischen Universität bestimmten, selbst für große Universitäten nicht mehr möglich. Als Ausgleich bietet sich in einem gegebenen Universitäts- und Wissenschaftssystem Kooperation, intra- wie interuniversitär, an. Tatsächlich dürfte für die Zukunft der Universität neben einer erforderlichen Wettbewerbsstruktur, von der heute alle Welt, insbesondere die wissenschaftspolitische Welt, redet, auch eine entwickelte Kooperationsstruktur von entscheidender Bedeutung sein.

Wettbewerb und Kooperation sind auch in der Wissenschaft etwas Normales – zwischen Wissenschaftlern, Arbeitsgruppen und Einrichtungen. Ohne Wettbewerb fände in der Wissenschaft kein Fortschritt statt, und ohne Kooperation auch nicht. Allerdings ist das Verhältnis beider schwierig, sind Wettbewerb und Kooperation zugleich schwer zu realisieren. Wer im Wettbewerb mit anderen steht, kooperiert nicht mit diesen, und wer mit anderen kooperiert, tritt nicht in einen Wettbewerb mit diesen. Andererseits zwingen die Verhältnisse häufig zur Einschränkung eines wünschenswerten Wettbewerbs durch Kooperation. Das gilt nicht nur bei eingeschränkten Fächer- und Disziplinenstrukturen, sondern schon dann, wenn Ressourcenknappheit und eine nicht ausreichende Infrastruktur eine Kooperation mit dem Wettbewerber nahe legt, wenn das Prinzip der Arbeitsteilung, das in wachsendem Umfang auch in der Wissenschaft gilt, den wissenschaftlichen Wettbewerber zum gesuchten Partner macht oder Geräte, die sich aus ökonomischen Gründen nicht mehrfach beschaffen lassen, zur Zusammenarbeit zwingen. Außerdem ist Kooperation auch in der Wissenschaft ein Mittel, um den Wettbewerb mit Dritten besser zu bestehen.

Die Wissenschaft löst das offenkundige Dilemma eines Widerstreits beider Prinzipien, des Prinzips Wettbewerb und des Prinzips Kooperation, einerseits theoretisch, indem sie diesen Widerstreit als ein dialektisches Verhältnis auffasst – die Aufhebung der Dialektik zwischen Wettbewerb und Kooperation würde das System Wissenschaft erstarren lassen –, andererseits praktisch, indem sie sich situationsbezogen jeweils kooperativ oder

konkurrierend verhält. Dabei erfasst ein wünschenswerter und für das System Wissenschaft notwendiger Wettbewerb alle Teile dieses Systems, nicht nur die des universitären, sondern auch die des außeruniversitären. Es ist ein Wettbewerb um Ressourcen, um exzellente wissenschaftliche Köpfe, um die besten Studierenden und um zusätzliche Mittel für die Forschung.

In einen derartigen Wettbewerb treten Wissenschaftler, Institute oder vergleichbare Organisationseinheiten und Universitäten insgesamt ein. *Wissenschaftler*, weil das Ansehen einer wissenschaftlichen Einrichtung vor allem vom Ansehen und der Leistungsfähigkeit ihrer Wissenschaftler abhängt, *Institute* oder andere Organisationseinheiten, weil in einer universitären Struktur nicht nur einzelne Wissenschaftler, sondern auch wissenschaftliche Einrichtungen insgesamt im Wettbewerb stehen, und zwar sowohl im nationalen als auch im internationalen Rahmen, *Universitäten* insgesamt, weil die Leistungsfähigkeit der Wissenschaftler und der wissenschaftlichen Einrichtungen das wissenschaftliche Profil einer Universität ausmacht und ihren Rang unter Leistungskriterien bestimmt. Eine Universität, die sich entsprechenden Vergleichen nicht stellt bzw. den Wettbewerb mit anderen Universitäten und Wissenschaftseinrichtungen meidet, wird in einem zunehmend leistungsorientierten System und einer zunehmend leistungsorientierten Ressourcenzuweisung sehr bald zu einer mittelmäßigen Einrichtung werden. Bei vielen unserer Universitäten ist das heute schon der Fall, auch wenn die wissenschaftspolitische Rhetorik das immer wieder zu verdecken sucht. Zumindest für deutsche Verhältnisse gilt: Mit dem Elitelied auf den Lippen marschieren wir immer weiter ins Graue. Gebetsmühlenartig wird Qualität beschworen, aber gleichzeitig das Durchschnittliche gefördert, dient eine immer gewaltigere Evaluierungsmaschine nicht Zwecken der Leistungssteigerung, sondern der Legitimationsbeschaffung. Also höchste Zeit, diese Dinge zu ändern.

Die Kommission *Wissenschaftsland Bayern 2020* hat das mit ihren Empfehlungen zu tun versucht. Und damit komme ich, auf dem durchschrittenen Umweg, nunmehr konkret auf die bayerischen Wissenschafts- und Hochschulverhältnisse zu sprechen.

## 5 Vom Prinzipiellen zum Konkreten

Bayern verfügt über ein höchst leistungsfähiges Wissenschafts- und Hochschulsystem. Das Beste aber ist, dass dieses System selbst noch besser werden will, auch weil man weiß, dass man besser werden kann. Darin wollte die Kommission mit ihren Analysen und Empfehlungen behilflich sein, insofern diese dazu dienen sollten, konkrete, konstruktive Entwicklungen einzuleiten. Diese wiederum sollten sich an den im Prinzipiellen

Vorgetragenen orientieren, z. B. an dem über eine Orientierung an der faktischen Wissenschaftsentwicklung Gesagten. Dasjenige Wissenschafts- und Hochschulsystem ist das Beste, in dem die Institutionen der faktischen Wissenschaftsentwicklung folgen und nicht umgekehrt: die Entwicklung den Institutionen. Allgemein gesagt: Mindestens ebenso wichtig wie Geld (zusätzliches Geld, das ein ehrgeiziges Projekt nun einmal braucht) sind exzellente Köpfe und intelligente Strukturen. Die, so glauben wir, haben wir gefunden und zugleich Vorschläge gemacht, wie sie sich weiterentwickeln lassen.

Zu diesen Strukturen gehört – Stichwort Wettbewerb und Kooperation –, dass man in der Wissenschaft am Ort nicht konkurriert, sondern kooperiert. Die Konkurrenten sitzen nicht auf der anderen Straßenseite, sondern im europäischen Forschungs- und Hochschulraum und über diesen hinaus. Das zwingt auch in Bayern zu neuartigen Formen der Zusammenarbeit zwischen den Wissenschaftseinrichtungen, insbesondere den Universitäten. Dazu liegen jetzt konkrete Vorschläge vor.

Was dabei unmittelbar die Frage des richtigen, d. h. zukunftsfähigen, Hochschulsystems betrifft, so gilt es zu beachten, dass dieses zwei verschiedenen Zwecken dient: dem Zweck, *wissenschaftliche Spitzenleistungen* in Forschung und Lehre zu erbringen, und dem Zweck, eine *Bildungs- und Ausbildungsaufgabe* in den Regionen eines Landes zu erfüllen. Beide Zwecke bzw. Funktionen gehen nicht immer zusammen und müssen auch nicht immer zusammengehen. Entsprechend empfiehlt die Kommission ein nach Zwecken und Funktionen differenziertes Hochschul- und Wissenschaftssystem, im ausgeführten Sinne über Schwerpunktbildungen (auch zwischen unterschiedlichen Einrichtungen), Fächerabgleiche, standort- und regionalorientierte Campus- und Clusterbildung.

Bayern könnte sich hier an die Spitze einer Hochschul- und Wissenschaftsentwicklung in Deutschland setzen, die im europäischen Forschungs- und Hochschulraum schon unterwegs ist, und sollte dies auch tun. Denn, wer sich jetzt nicht bewegt, wird abgehängt. Wir wissen es alle: Europa entwickelt sich – in wirtschaftspolitischen und finanzpolitischen Dingen ohnehin, aber zunehmend auch in bildungspolitischen Dingen. Für den Hochschulbereich bedeutet dies, dass unter Gesichtspunkten der Spitzenforschung und einer entsprechenden Ausbildung in absehbarer Zeit 20 bis 30 Universitäten in Europa das Spitzenniveau bestimmen werden. In gewissem Sinne wiederholen sich dabei spätmittelalterliche Verhältnisse. Hier konkurrierten z. B. Oxford, Paris und Padua miteinander, nicht, auf lokaler Ebene, Oxford z. B. mit Glasgow, Paris z. B. mit Avignon oder Padua z. B. mit Ferrara. Diese Konkurrenz gab es, meist disziplinenbezogen, zwar auch, doch spielte die Wissenschafts- und Bildungsmusik in anderen Räumen, eben europäischen Räumen.



So wird es, wie gesagt, in Europa auch in Zukunft wieder sein. Also haben sich jede Universität und jede Bildungspolitik heute zu überlegen, welches ihre zukünftige Rolle sein könnte bzw. sein sollte. Wer jetzt nicht aufpasst, wird den Zug verpassen, vorausgesetzt, man will sich überhaupt in diese Richtung bewegen.

Das werden allerdings ohnehin nicht alle können. Wie man nicht einfach beschließen kann, ab morgen (mit etwas zusätzlichem Geld) Eliteuniversität zu sein, so auch nicht, in absehbarer Zukunft im Konzert der besten europäischen Universitäten mitzuspielen. Zu den institutionellen Voraussetzungen dafür gehören eine gewisse Größe mit einem entsprechenden disziplinären Leistungsspektrum sowie ein leistungsfähiges wissenschaftliches Umfeld, das für wünschenswerte Synergien sorgt. Diese Voraussetzungen erfüllen in Bayern derzeit wohl nur München und Erlangen, vielleicht noch Würzburg. Das wiederum bedeutet nicht, dass andere Universitäten keine Zukunft hätten. Schließlich werden Universitäten – und damit komme ich noch einmal auf die genannten unterschiedlichen Hochschulzwecke und Hochschulfunktionen zurück – nicht nur aus rein wissenschaftlichen Gründen gegründet, sondern ebenso, wenn nicht sogar primär, aus allgemeineren bildungs- und regionalpolitischen Gründen. Hier erfüllen sie eine Aufgabe, gemeint ist eine Bildungsaufgabe, die nicht so sehr das Bedürfnis der Wissenschaft, sondern das eines Landes oder einer Region ist. Das mindert zwar nicht die Anforderungen an Wissenschaftlichkeit, in der Humboldtschen Universität durch das Prinzip Lehre aus Forschung ausgedrückt, setzt eine Universität aber nicht dem Zwang aus, etwas zu sein oder zu werden, was unter gegebenen Umständen unerreichbar ist.

Die bayerische Kommission orientierte sich mit ihren Empfehlungen – auch das wissen Sie – an einem von den Universitäten (und in ähnlicher Weise von den Fachhochschulen) vorgelegten Optimierungskonzept, aber sie beschränkte sich nicht, wie ursprünglich vorgesehen, auf dessen Beurteilung. Hätte sie das getan, hätten die Hochschulen nichts gelernt, hätte die Staatsregierung nichts erfahren, was sie nicht schon wusste, und hätte sich die Kommission gelangweilt. Sie hat sich nicht gelangweilt, sondern formulierte Empfehlungen, die, wenn sie eins zu eins umgesetzt würden, zu einer völligen Neuordnung des bayerischen Hochschulsystems und zu zum Teil völlig neuen Strukturen führen würden. Die Stichworte sind, anschließend an das schon Gesagte:

- **Schwerpunktbildung** nicht nur auf einer intrauniversitären Ebene, sondern auch auf einer interuniversitären Ebene unter Einbeziehung der Fachhochschulen und der außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Hier liegen nach Auffassung der Kommission die eigentlichen Entwicklungspotentiale des Systems insgesamt.

- Bildung *neuer Universitätsstrukturen*, orientiert an der tatsächlichen Forschungs- und Wissenschaftsentwicklung. Entsprechende Restrukturierungsempfehlungen, insbesondere für den Wissenschaftsstandort München, aber auch für den nordbayerischen Wissenschaftsraum, dienen im Zusammenhang mit einer Schwerpunkt- und Profilbildung der Schärfung bestehender Leistungsprofile und der Förderung erkennbarer großer Entwicklungspotentiale.
- Professionelle Begleitung und Förderung der weiteren Entwicklung durch neue koordinierende und die Entwicklung kritisch begleitende Institutionen wie eine *Wissenschaftliche Kommission* für Gesamtbayern, einen *Lenkungsausschuss* für den Hochschul- und Wissenschaftsstandort München und disziplinenorientierte *interuniversitäre Koordinationsausschüsse*.

Als Beispiel sei hier der Wissenschaftsstandort München gewählt. Dieser weist nicht nur eine große Hochschuldichte, sondern auch eine außerordentliche Dichte an außeruniversitären Forschungseinrichtungen, unter ihnen allein elf Max-Planck-Institute, auf. Er gehört über Bayern hinaus zu den herausragenden Wissenschaftszentren Deutschlands, wobei die beiden großen staatlichen Universitäten, die Ludwig-Maximilians-Universität und die Technische Universität München, in Forschung und Lehre eine zentrale Stellung einnehmen. Ihre historisch gewachsenen Strukturen zeugen von unterschiedlichen Entwicklungswegen, die zu jeweils eigenen Profilen und in Einzelfällen auch zu Wechselbeziehungen in Forschung und Lehre geführt haben. Dennoch kann die derzeitige Situation in vieler Hinsicht nicht als optimal angesehen werden. Das gilt einerseits für die Universitätsmedizin (mit derzeit drei Standorten), andererseits im Blick auf zahlreiche Koordinationserfordernisse, z. B. in den Disziplinen Mathematik, Informatik, Physik, Chemie, Biologie, Betriebswirtschaft und Lehrerbildung. Die Kommission sah hier einen erheblichen Optimierungsbedarf und empfahl ein *Integrationskonzept*, in dessen Rahmen campusbezogenen Forschungsprogramme aufeinander abgestimmt und Lehrprogramme, wo immer sinnvoll, in Form von „Schulen“ (Schools) zusammengeführt würden.

Der Vorteil dieses Konzepts (auch für andere Hochschulstandorte) liegt darin, (1) dass es Ausdruck eines wissenschaftsgetriebenen Prozesses ist, (2) dass es ausgewiesene wissenschaftliche Stärken, in München insbesondere beider Universitäten, sowohl im Forschungs- als auch im Lehrbereich zusammenführt, darin (3) sich ergebende Synergiegewinne in neue strategische Vorhaben umsetzt, (4) einem Wissenschaftsstandort, hier wieder vor allem München, zusätzlich ein neues starkes Profil verleiht und zugleich (5) die besten Voraussetzungen dafür bietet, dass ein Universitätsstandort, z. B. München, in einem zukünftigen Wettbewerb europäischer Universitäten eine starke Position wahrzu-

nehmen vermag. Dass in einem derartigen Konzept die Individualität bestehender Einrichtungen, seien sie nun Universitäten, Fachhochschulen oder außeruniversitäre Forschungseinrichtungen unterschiedlicher Zugehörigkeit zu anderen Wissenschaftsteilsystemen, hinter gemeinsamen neuen Organisationsformen zurücktritt, ist klar und ist auch so gewollt. Schließlich ist die leistungsorientierte Identität eines Wissenschaftsstandortes wichtiger als die symbolische Identität ihrer beteiligten Einrichtungen.

Kurz zur Terminologie und zu der von der Kommission empfohlenen strukturellen Evolution:

- Innerhalb der bestehenden Universitätsstrukturen sollten Departments entstehen, die in (im Vergleich zu heute) größere Fakultäten, deren Leitungsebenen mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet sein müssen, eingebunden sind. Departments (oder Fachbereiche) sollten eine zu klein geschnittene Lehrstuhl- und/oder Institutsstruktur ablösen, wo sich dies aus Gründen gleicher Methoden- und Theorieorientierung anbietet und ein gleiches Erkenntnisinteresse gegeben ist.
- Zentren bieten sich dort an, wo sich, vor allem forschungsorientiert, über bestimmte Fächer und Disziplinen hinweg ein gemeinsames, auf Zeit gestelltes Profil herausbilden lässt. Sie sollten nicht nur virtuell sein, sondern neue institutionelle Formen der Kooperation in Forschung und Lehre darstellen. Zentren dieser Art könnten vor allem für so genannte kleine Fächer eine geeignete, zugleich ihre Zukunft sichernde Organisationsform sein.
- Unter Schools sollten im Unterschied zu Departments (Fachbereichen) und Zentren solche Organisationsformen verstanden sein, in denen sich Fächer und Disziplinen benachbarter Universitäten, möglichst unter Einschluss außeruniversitärer Wissenschaftseinrichtungen, unter Gesichtspunkten einer engen Abstimmung – primär in der Lehre, aber auch in der Forschung – zusammenschließen. In diesem Falle träten sie an die Stelle einer Fakultätsstruktur im herkömmlichen Sinne.
- Campusstrukturen schließlich sollten dort gebildet und nachdrücklich unterstützt werden (etwa auch in Form einer besonderen Leitungsstruktur), wo eine räumliche Konzentration großer Forschungs- und Lehreinrichtungen, gegebenenfalls unterschiedlicher Hochschulen und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen, mit fachlich kohärenten Strukturen gegeben ist. In München bieten sich mit den Wissenschaftsstandorten Garching (im Norden), Innenstadt, Großhadern/Martinsried (im Südwesten) und Freising/Weißenstephan (im Nordosten) entsprechende Strukturen an, d.h. mit Wissenschaftsstandorten, an denen schon jetzt Hochschuleinrichtungen eng mit benachbarten Einrichtungen der außeruniversitären Forschung kooperieren.

## 6 Schlussbemerkung

Soweit die wesentlichen Elemente einer für Bayern ins Auge gefassten Neuordnung seines Wissenschafts- und Hochschulsystems. Die Kommission beansprucht nicht, hier schon den Stein der Weisen gefunden zu haben; doch einige weise Steine werden es schon sein. Eines aber dürfte in jedem Falle, auch noch einmal zu den vorausgegangenen prinzipiellen Überlegungen zurückkehrend und speziell bezogen auf das Universitätssystem, klar sein: Eine universitäre Profilbildung, auch und gerade unter dem Gesichtspunkt von Wettbewerb und Kooperation, wird nahezu zwangsläufig zu einem differenzierten Universitätssystem führen, in dem sich über ungleich verteilte Universalitäten (bezogen auf das disziplinäre Spektrum), Transdisziplinaritäten, wissenschaftliche Qualität und Exzellenz auch universitäre Ungleichheit einstellt. Die Vorstellung, ein Universitätssystem lasse sich auch in Zukunft unter wissenschaftlichen Qualitätsgesichtspunkten als ein im Wesentlichen homogenes System, das viele Systeme (in Form wesentlich kleinerer Einrichtungen) einmal waren, weiterführen, ist eine Illusion. Ein solches System zum Maß aller universitären Dinge machen, würde auf mittlere Sicht unweigerlich gemeinsame Mittelmäßigkeit bedeuten. Die Universitäten verlören nicht nur ihren Platz in einem zunehmend durch Wettbewerb, in erster Linie europäischen Wettbewerb, bestimmten Wissenschaftssystem, sondern auch ihre orientierende Aufgabe, von der ganz zu Beginn – mit Blick auf die wünschenswerte Selbstwahrnehmung einer wissenschaftsgestützten modernen Gesellschaft – die Rede war. Auch diese Aufgabe setzt Klarheit über die tatsächlichen wissenschaftlichen Leistungsverhältnisse und über die unterschiedlichen Funktionen, denen ein Hochschulsystem insgesamt zu dienen hat, voraus.

### **Anschrift des Verfassers:**

Prof. Dr. phil. Dr. h.c. mult. Dr.-Ing. E.h. Jürgen Mittelstraß  
Direktor des Zentrums Philosophie und Wissenschaftstheorie  
an der Universität Konstanz  
Universitätsstraße 10  
D-78464 Konstanz



# Universität als Unternehmen. Modell einer autonomen Universität

*Johann-Dietrich Wörner*

(Redigierter Tonbandmitschnitt des Vortrags)

Das Thema dieses Beitrags bewegt mich seit fast genau elf Jahren. Ich bin vor elf Jahren, nachdem ich, aus der Praxis kommend, fünf Jahre lang Hochschullehrer war, angetreten zu der Wahl als Präsident der Technischen Universität Darmstadt mit dem Thema: *Autonomie durch Profil*. Autonomie war zu dem Zeitpunkt noch nicht ein positiv besetztes Thema. Autonomie sah man noch nicht als Möglichkeit für eine Universität, und es gab natürlich viele, die glaubten, damit geht endgültig das Abendland zugrunde.

## Unternehmen versus Universität

Es ist wichtig, dass man am Anfang sagt, was ein Unternehmen und was eine Universität ist. Ein Unternehmen kann eine befristete oder auch eine unbefristete Planung haben und ist normalerweise gewinnorientiert. Ein Unternehmen hat Produkte, Methoden oder Dienstleistungen und ein Portfolio, mit dem es versucht, am Markt zu bestehen. Es hat Mitarbeiter und Vorgesetzte. Innovationen im Unternehmen haben eigentlich nur einen Zweck, und dienen nicht als Selbstzweck. Sie haben den Zweck, immer wieder neue Produkte auf den Markt zu bringen. Ein Unternehmen ist nicht unbedingt unabhängig, sondern oftmals ist es Tochter von größeren Unternehmen und wird auch von dort sehr eng gesteuert. Unternehmen wollen auch Kooperation und Vernetzung, aber selbstverständlich stehen sie im Wettbewerb.

Jetzt zu der Frage, was ist eine Universität? Es gibt natürlich viele Personen, die das sehr viel präziser und philosophischer darstellen können als ich, aber ich werde es dennoch versuchen. Eine Universität hat hoffentlich die Einheit von Forschung und Lehre als Grundidee. Sie hat eine Gemeinschaft und Mitglieder. Sie ist orientiert am Lernen und am Forschen und hat hoffentlich Wissenschaftlichkeit als Perspektive. Das sollte nicht nur für das Individuum relevant sein, sondern auch für die Gesellschaft und auch für die Wirtschaft. Innovationen sind für die Universitäten als Prinzip zu verstehen, also nicht als Zweck, um etwas zu machen, sondern als Selbstzweck. Das beziehe ich sowohl auf den Erkenntnisgewinn als auch auf neue Produkte, auf die Inhalte einer Universität und auf ihre Struktur.

## Die Hochschullandschaft

Aber wie sieht die Hochschullandschaft im Jahr 2010 oder vielleicht auch 2020 aus? Wir hören immer wieder von den Leuchttürmen der Wissenschaft, die es dann überall geben soll. Die Frage ist, ob es wirklich Leuchttürme sind oder ob bei der derzeitigen mangelnden Priorisierung dieser Thematik in der Öffentlichkeit vielleicht am Schluss nur schiefe Türme herauskommen. Aber auch schiefe Türme – wie in Pisa – haben ja durchaus etwas Nettes und laden zum Besuch ein.

Schauen wir jetzt auf die Wissenschaftslandschaft in Deutschland. Wir haben in Deutschland 88 öffentliche und 15 private Universitäten. Wir haben Fachhochschulen, davon 102 öffentliche und 47 private. Es gibt Berufsakademien, Fraunhofer-Institute, Max-Planck-Institute, Forschungszentren der Helmholtz-Gemeinschaft usw. Insgesamt kann man sagen, dass Deutschland ein Wissenschaftsland ist. Deutschland ist in allen Richtungen durchsetzt mit wissenschaftlichen Einrichtungen.

## Hochschulgesetze von Bund und Ländern

Aber es gibt auch noch ein paar zusätzliche Probleme oder Aspekte. Wir haben auf der einen Seite den Bund, daneben haben wir auch 16 Bundesländer. Wenn wir die Wissenschaft anschauen, dann sind die 16 Bundesländer entscheidend. Jedes Bundesland hat seine eigene Hochschulgesetzgebung. Hinzu kommt ein 17. Gesetz vom Bund. Das heißt, wir haben mindestens 17 Hochschulgesetze in Deutschland. Manche Bundesländer leisten sich auch für verschiedene Hochschultypen unterschiedliche Gesetze, so dass noch eine größere Anzahl herauskommt.

Im Bundesland Hessen hat jede politische Partei – immer wenn sie an der Regierung war – ein neues Hochschulgesetz verabschiedet, und das war natürlich immer das „non plus ultra“. Es wurde alles neu geregelt, jeder Senat neu zusammengesetzt und Ausschüsse neu definiert. Ab 1970 gab es ein Universitätsgesetz getrennt von den Fachhochschulen. Ab 1988 galt für alle Hochschulen automatisch genau dasselbe Gesetz. Alle Universitäten, ob in Frankfurt, Marburg, Gießen, Kassel oder Darmstadt und auch alle Fachhochschulen sollten nach denselben Regeln arbeiten. Das ist der erste Punkt, den ich für absoluten Unsinn halte, auf den ich aber noch eingehen werde.

Warum ich das für Unsinn halte, zeigt vielleicht auch folgendes Beispiel. Man hat in Deutschland ein Umfrage durchgeführt bezüglich Misstrauen und Verbesserungsbedarf

von Institutionen und öffentlichen Einrichtungen. Die Deutschen haben gesagt, dass sie gegenüber dem ADAC ein sehr geringes Misstrauen haben und beim ADAC den geringsten Verbesserungsbedarf sehen. Das ist erfreulich. Aber am unteren Ende der Skala stehen die politischen Parteien. Ich glaube, das schlechte Abschneiden haben die politischen Parteien nicht einmal verdient, aber es ist auf jeden Fall eine bedenkliche Situation. Die Hochschulen stehen im Mittelfeld der 22 bewerteten Institutionen und Einrichtungen. Sie genießen zwar noch weniger Misstrauen als der ADAC – fast auf dem Niveau der Kindergärten – aber auf der anderen Seite sehen doch mehr als 50% der Befragten einen Verbesserungsbedarf bei den Hochschulen. Das legitimiert einen Hochschulleiter alles zu verändern.

### **Paradigmenwechsel in der Hochschule**

Für Verbesserungen an Hochschulen gibt es immer gute Ratschläge und viele schlaue Bücher, die alles Mögliche vorschlagen. In diesem Zusammenhang möchte ich auf Wilhelm von Humboldt näher eingehen. Es wird öfters gefragt, ob seine Gedanken noch leben. Ich glaube, seine Gedanken der Einheit von Forschung und Lehre sind noch sehr lebendig. Seine Staatstreue und seine Vermutung hinsichtlich der Entwicklungsfähigkeit der Universitäten von innen heraus würde ich allerdings heute in einem anderen Licht sehen wollen. Er war sehr viel staatstreuer im Sinne von Führung der Universitäten als wir das heute mittlerweile sind. Deshalb müssen wir Wilhelm von Humboldt neu interpretieren und die Interpretationen werden etwas komplizierter.

Für einen Paradigmenwechsel gibt es einige Beispiele. Ich möchte auf die Grundlagenforschung und die angewandte Forschung näher eingehen. Es wird manchmal so getan, als könne man die beiden Bereiche fein säuberlich trennen und in verschiedene Schubladen einordnen. Das ist aber heutzutage nicht mehr möglich. Ich möchte hierfür ein einfaches Beispiel nennen. Die Gesellschaft für Schwerionenforschung (GSI) hat über Jahrzehnte hinweg etwas vollkommen „Unsinniges“ getan. Sie hat versucht, ob man aus zwei Elementen ein drittes Element formen kann, das dann für kurze Zeit besteht. Aus dieser „unsinnigen“ Forschung entstand plötzlich und ganz unvermutet eine Anwendung, die dramatische Konsequenzen für die Medizin hatte. Wenn man einen Hirntumor nicht operativ behandeln konnte, hat man in der Vergangenheit versucht, durch Strahlung von außen diesen Tumor zu treffen. Bei einer Strahlungsquelle ist das Problem, dass sie intensiv in den Kopf eindringt und immer schwächer wird. Beim Tumor ist die Strahlung eigentlich schon am schwächsten, und wo sie nichts machen soll, ist sie am stärksten. Um die äußere Strahlung möglichst gering zu halten und im Tumor eine intensive Strah-



lung zu erhalten, verschiebt man die Strahlungsquelle um den Kopf herum. Eigentlich eine schlechte Methode. Die Forschungseinrichtung hat nun die Überlegung genutzt, dass man zwei Elemente zusammenführen kann, um ein neues Element zu erhalten, das dann wenige Bruchteile von Sekunden existiert. Sie beschießen den Kopf mit einem solchen künstlich erstellten schweren Ion. Das Ion dringt in den Kopf ein und kommt in der Nähe des Tumors an, da man die Geschwindigkeit genau kennt. Ebenso weiß man, wann dieses Element wieder zerfällt und kann deshalb die Strahlung an der Stelle des Tumors intensivieren. Dieses Verfahren funktioniert auf wenige Millimeter genau. Das ist ein ganz einfaches und triviales Beispiel dafür, dass die Grundlagenforschung und die Anwendungsforschung zusammengehören. Es kann heute keine Trennung von Grundlagenforschung und angewandter Forschung mehr geben.

Langsam wird auch in der Öffentlichkeit verstanden, dass es nicht mehr darum geht, den Input zu definieren, sondern den Outcome zu maximieren. Es ist nicht mehr die Frage, wie viele Stunden Mathematik ein Ingenieur im Studium braucht, sondern es ist vielmehr die Frage, wie viel Mathematik der Absolvent können muss. Das ist ganz und gar nicht dieselbe Frage. Diese Frage der Output-Orientierung gilt auch für die Hochschulpolitik. Es sollte nur gesehen werden, welche Ziele politisch mit einer Hochschule verfolgt werden. Deshalb bin ich auch nicht für eine Abkoppelung der Hochschulen vom Staat. Der Staat hat eine Verantwortung, nur sollte er sich auf seine Zielsetzung zurückziehen.

### **Autonomie der TU Darmstadt – das TUD-Gesetz**

Die TU Darmstadt hat vom Land Hessen ein eigenes Gesetz bekommen, das von allen politischen Parteien des Landtags einstimmig akzeptiert wurde und zum 01.01.2005 in Kraft getreten ist. Dieses so genannte TUD-Gesetz regelt die Selbstständigkeit der TU Darmstadt in einer bisher in Deutschland nicht bekannten Art und Weise. Darüber sind wir sehr froh, aber es ist auch ein besonderer Druck, der auf der TU Darmstadt lastet.

Das gesamte Gesetz geht darauf zurück, dass wir den Ministerpräsidenten von Hessen, Herrn Roland Koch, davon überzeugt haben. In einer Regierungserklärung im April 2003 hat Roland Koch die schrittweise Autonomie der Hochschulen in Hessen angekündigt, besonders mit der Modellhochschule Darmstadt sollte möglichst rasch ein Konzept erarbeitet werden, das die weitgehende Verselbstständigung der Hochschule zum Ziel hat. Das war im Jahr 2003, meine Wahl zum Präsident der TU Darmstadt war 1995, d.h. es hat rund acht Jahre gedauert, bis es gelungen war die Politik von diesem Schritt zu überzeugen. Wir haben dann mit dem Gesetzgeber dieses TUD-Gesetz ausgearbeitet.

Das TUD-Gesetz wurde im Landtag in drei Lesungen behandelt. Die verschiedenen politischen Parteien wollten immer wieder kleinere Veränderungen haben, bis es dann zur dritten und endgültigen Lesung kam. Wir hatten uns das alles sehr viel schneller vorgestellt. Wir haben gedacht, dass wir unsere eigene Grundordnung basierend auf diesem Gesetz verabschieden können, da wir bei der Formulierung des Gesetzes erheblichen Anteil hatten. Damit waren wir aber zu schnell. Ursprünglich hatte der Landtag den 16.06.2004 als Termin für die Beschlussfassung des Gesetzes angekündigt, deshalb hatten wir für denselben Tag am Nachmittag unsere Sitzung anberaumt, um die Grundordnung der TU Darmstadt zu verabschieden. Der Landtag hat aber am 16.06.2004 das TUD-Gesetz gar nicht mehr beraten. Deshalb hatten wir schon unsere Grundordnung fertig, bevor das Land Hessen überhaupt die dafür erforderliche Gesetzgebung verabschiedet hatte. Aber zum Schluss passte es dann trotzdem zusammen.

### **Bestandteile des TUD-Gesetzes**

Dieses Gesetz regelt nur das Wichtigste. Es regelt z.B. nicht, welche Gremien es in der Hochschule gibt. Davor haben viele Kollegen, wenn ich mit ihnen über Autonomie rede, etwas Angst. Kann überhaupt eine Hochschule komplett selbstständig festlegen, ob sie einen Senat, eine Hochschulversammlung, einen Konvent oder ein Konzil hat, oder nicht? Das alles ist in dem TUD-Gesetz nicht festgelegt. Das musste die Hochschule selber entscheiden und sie hat es auch selber getan. Auch die Machtverteilung innerhalb der Hochschule hat die Hochschule – in einem gewissen Rahmen – selbst definieren können.

Ebenso hat die TU Darmstadt die Dienstherrn- und Bauherren-Eigenschaften übertragen bekommen. Eine verpflichtende Studiengarantie ist auch mit dem Gesetz verbunden, das bedeutet, wenn z.B. ein Pflichtseminar in einem Jahr nicht angeboten wird und dadurch ein Student einen Nachteil erleidet, dann kann er vor Gericht dagegen klagen.

Die Berufungsverfahren liegen auch in der Hand der Universität, obwohl Max Weber bereits 1917 gesagt hat, dass Verfahren wie die Bestenauslese durch das Kollegialitätsprinzip nicht automatisch zum Ziel führen. Bei uns sind die neuen Professoren keine Beamten mehr, das ist ein bisschen Plakativpolitik gewesen, denn die Kündigungsfähigkeit ist dadurch nicht wesentlich verändert. Es ist aber aus volkswirtschaftlicher Sicht ehrlicher, denn Beamte belasten durch ihre Gehaltsstruktur und ihre Ruhestandsleistungen zukünftige Generationen, während die Angestellten aus dem aktuellen Etat bezahlt werden.

Bei den Studiengängen haben wir alle Freiheiten. Wir dürfen mit dem Staatsgeld Firmen gründen, und auch die Zulassungsverfahren liegen in unserer Verantwortung. Früher haben wir Anträge an das Land Hessen gestellt und das Land hat dann entschieden. Bis hin zu der Frage, welchen Dienstwagen der Präsident benutzen darf oder nicht. Heutzutage gibt es diese staatliche Einflussnahme nicht mehr. Wir haben einen Vertrag mit dem Land Hessen. Das Land gibt uns ein Globalbudget und wir haben eine Berichtspflicht. Zwischen Staat und Universität sitzt der Hochschulrat, der das Ganze begleitet. Auf diesen Hochschulrat werde ich gleich noch eingehen.

### Entscheidungen durch Legitimation

Das Argument, warum die TU Darmstadt den Autonomieprozess in dieser Weise wollte, war die Überzeugung, dass es ein Gesetz gibt, das den Entscheider oder die Entscheidungsgremien nicht mehr nur als Entscheider darstellt. Derjenige oder diejenige Gruppe, die entscheidet, muss dafür legitimiert sein. Die Konsequenz für mich als Präsident der TU Darmstadt war, dass ich sofort zurückgetreten bin, als das neue Gesetz in Kraft getreten war. Ich war nicht für das neue Gesetz gewählt, sondern ich wurde als Hochschulleiter einer nachgeordneten Behörde gewählt. Deshalb bin ich sofort zurückgetreten und dann wieder neu gewählt worden. Der Entscheider muss die Verantwortung tragen und dafür legitimiert sein.

Es gibt in den meisten Hochschulen das Gefühl, dass der Präsident ausführt und die Verantwortung trägt, aber der Senat entscheidet. Das ist Unsinn. Wenn ein Senat entscheidet, dann muss er auch die Verantwortung tragen und zwar hinunter bis auf die persönliche Ebene. Das wird nicht so gern getan, aber dieser Punkt ist wichtig. Der Entscheider muss dafür sorgen, dass die Hochschule wirklich teilnimmt an den Entscheidungen. Das ist etwas anderes als in einem Unternehmen und betrifft wiederum den Senat gleichermaßen wie den Präsidenten. Der Senat darf nicht sagen, ich bin gewählter Senatsvertreter, deshalb stehen automatisch alle hinter mir. Das entspricht einer arroganten Haltung. Der Senat muss sich vielmehr darum kümmern, dass die eigenen Beschlüsse in der Hochschule mitgetragen werden. Dasselbe gilt auch für den Präsidenten, da mache ich überhaupt keinen Unterschied.

Der Entscheider muss aber einer Kontrolle unterliegen, die zu persönlichen Konsequenzen führen kann. Ohne Ankündigung kann ich jederzeit rausgeworfen werden. Sowohl von der Hochschule alleine, durch Beschluss eines speziellen Gremiums, als auch von Hochschulrat und Hochschule gemeinsam kann ich des Amtes enthoben werden, das ist dann

sogar mit einfacher Mehrheit möglich. Das halte ich für wichtig, damit man sich selber bewusst macht, dass man hier Macht auf Zeit hat. Der ehemalige Präsident der Stanford-Universität Gerhard Casper hat ganz klar gesagt: „Das Leben an deutschen Hochschulen sollte für Rektoren generell gefährlicher werden und ausschließlich auf der Qualität der Amtsinhaber beruhen.“ Damit ist gemeint, dass Verantwortung, Kontrolle und Legitimation zusammengehören.

### **Vision der autonomen Hochschule**

Wir wollen uns verändern von der staatlichen Hochschule in ministerieller Verantwortung und Steuerung zu einer selbstständigen und eigenverantwortlichen Universität mit öffentlichem Auftrag. Das ist jedenfalls die große Vision der TU Darmstadt.

Der frühere amerikanische Präsident John F. Kennedy hat am 25.05.1961 in einer Rede die unglaubliche Vision der Mondlandung verkündet, zu einer Zeit, wo es noch nicht einmal Taschenrechner gab. Dagegen ist die Vision der TU Darmstadt leicht zu realisieren.

Die Autonomie wirklich ernsthaft umzusetzen ist unsere Vision. Dafür braucht man aber mehr, denn Autonomie ist kein Selbstzweck. Wie die Innovation bei Unternehmen kein Selbstzweck ist, so ist auch die Autonomie für Universitäten kein Selbstzweck. Deshalb muss es heißen: Wir wollen gute Lehre und Forschung machen, wir wollen Weiterbildung und Dienstleistungen anbieten. Dafür brauchen wir natürlich eine abgesicherte Finanzierung und ein Ende der Mangelverwaltung.

### **Umsetzung der Autonomie**

Dieses Thema sind wir ab dem 01.01.2005 angegangen. Als Erstes haben wir die gesamte Hochschulleitung umgestellt. Wir haben eine harte Ressortzuständigkeit in der Hochschulleitung eingeführt, und zum ersten Mal hat die TU Darmstadt zwei Vizepräsidenten. Das haben zwar schon viele Hochschulen vor uns gemacht, aber bei uns ist die Ressortzuständigkeit auch mit Finanzmitteln verbunden. Natürlich ist der Präsident nach außen verantwortlich für die gesamte Universität, aber ansonsten sind die Zuständigkeiten innerhalb des Präsidiums – also zwischen Präsident, Kanzler und den beiden Vizepräsidenten – klar abgegrenzt.

Wir haben einen Hochschulrat etabliert mit zehn Mitgliedern. Das besondere an unserem Hochschulrat ist, dass fünf Mitglieder von der Hochschule und fünf vom Land Hessen benannt werden. Darunter dürfen weder Mitglieder der Hochschule noch Mitglieder der Regierung sein. Das ist eine spezielle Konstruktion, die zumindest in Hessen einmalig ist. Ich will auf die einzelnen Personen nicht näher eingehen, wir haben eine Mischung aus Wirtschaft und Wissenschaft. Der Rektor der ETH Zürich ist der Vorsitzende in diesem Hochschulrat.

Als Nächstes haben wir konkrete Schritte für alle hochschulrelevanten Themen definiert. Daraus ist ein richtiges Buch entstanden für Lehre, Forschung, Dienstleistungen bis zu Struktur und Verwaltung. Das sind alles sehr spannende Themen, mit vielen Unterpunkten, z.B. das einfache Thema der Dezentralisierung von Autonomie. Wenn man das richtig ernst nimmt, ist das eine Mammutaufgabe.

Wir haben zum 01.01.2005 den Fachbereichen ein Komplett-Budget gegeben. Nicht nur die so genannten Mittel für Forschung und Lehre, auch die gesamten Personalmittel sind den Fachbereichen übertragen worden. Die Fachbereiche können damit in bestimmten Grenzen, die wir über Zielvereinbarungen definieren, Personal einstellen und sich dadurch mit mehr oder weniger Professuren positionieren. Die einzelne Berufung eines Professors behalte ich mir allerdings als Präsident noch vor.

Das sind alles sehr umfassende Bereiche. Auch das Thema Ausbildung haben wir neu definiert. Wir haben uns Gedanken über die Ausbildung unserer Studenten gemacht und uns gefragt, was wir eigentlich vermitteln wollen? Unsere Überlegungen möchte ich an einem Beispiel für den Ingenieurbereich erklären. Ich habe gelernt, dass man dies sogar auf die Theologie übertragen kann. Die abstrakte Frage: *Was macht ein Ingenieur?* ist relativ einfach zu beantworten. Er hat bestimmte Regelwerke – die Normen – zur Verfügung. Für einen bestimmten Bereich in der Praxis nutzt er diese Normen und einen Teil des Wissens. Das ist bildlich gesprochen die normale Ingenieur Tätigkeit. Jetzt wollen wir aber, dass unsere Absolventen darüber hinausgehen. Unsere Absolventen sollen in der Lage sein, die Grenzen ihrer Fachdisziplin in verschiedene Richtungen zu übersteigen. Das bedeutet, dass wir unseren Studenten nicht mehr lehren was war, sondern wir lehren die Idee, darüber hinaus zu gehen. Das ist sehr abstrakt, aber es funktioniert.

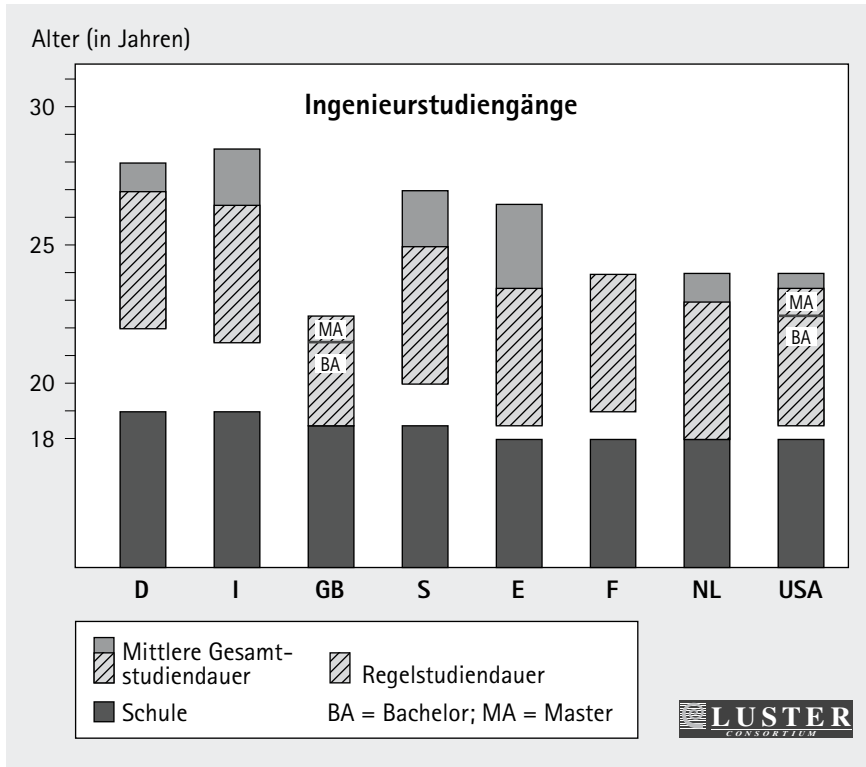
### Der Bologna-Prozess

In der europäischen Einrichtung CESAER (Conference of European Schools for Advanced Engineering Education and Research) sind mehr als 50 technische Universitäten vertreten. In dieser Einrichtung – deren Präsident ich bin – haben wir die Folgen des Bologna-Prozesses mit der Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse speziell bei den technischen Studiengängen diskutiert.

Ein Ingenieur braucht eine bestimmte Anwendungskompetenz, und er braucht eine bestimmte Forschungskompetenz. Nach diesem Verständnis hatten wir in der Vergangenheit sehr erfolgreiche Studienbereiche. Einmal den Diplomingenieur an den Fachhochschulen, der insbesondere wegen seiner Praxisorientierung von der Industrie gewünscht war, und daneben den mehr forschungsorientierten Diplomingenieur an den technischen Universitäten. Beides sind ohne Zweifel Ingenieure, aber mit einer unterschiedlichen Ausrichtung. An den Universitäten gibt es noch die Möglichkeit der Promotion, und selbstverständlich gibt es dafür auch zwischen Fachhochschule und Universität einige verschiedene Brücken. Die Vordiplome sowohl von den Fachhochschulen als auch von den Universitäten sind aus meiner Sicht ganz klar unterhalb der Grenze der *employability*.

Wir haben uns sehr aufmerksam angehört, was zu den deutschen Absolventen gesagt wurde und was ihm vorgeworfen wird. Von Seiten der Industrie kommt der häufige Vorwurf, dass die deutschen Absolventen zu alt seien, weil die Studienprogramme zu lang wären. Dies stimmt nicht, wie auch aus Abbildung 1 ersichtlich wird.

Abbildung 1: Ingenieurstudiengänge im internationalen Vergleich



In Abbildung 1 sind alle oberen Balken zweigeteilt. Der untere Teil der Balken ist die Regelstudienzeit bei Ingenieurstudiengängen und die gesamte Länge der Balken entspricht der mittleren Studiendauer. Im Vergleich mit anderen Ländern sieht man, dass in Deutschland die durchschnittliche Studienzeit bei den Ingenieurstudiengängen nicht erheblich länger ist. Auch der Unterschied zwischen Regelstudiendauer und mittlerer Studiendauer ist nicht so dramatisch, wie es in der Öffentlichkeit dargestellt wird.

Allerdings ist in der Grafik das durchschnittliche Alter der Absolventen verwendet worden. In Deutschland ist das mittlere Alter der Absolventen von Ingenieurstudiengängen 28 Jahre. Die mittlere Studiendauer wurde von diesem durchschnittlichen Alter nach unten abgetragen. Die unteren – dunkler gezeichneten – Balken zeigen die Dauer der Schulzeit. Es wird immer gesagt, dass das 13. Schuljahr Schuld sei an dem hohen Alter der Hochschulabsolventen. Das ist eine der Notlügen, wie auch, dass es an dem Wehrdienst liegen

würde. Dessen Auswirkung ist mittlerweile kürzer als ein halbes Jahr, weil er nur die Männer betrifft und auch die nur neun Monate zur Bundeswehr müssen. Das Problem liegt in einer viel zu langen Orientierungsphase zwischen Schule und Studium.

Die Interpretation der Bologna-Konferenz vom 19.06.1999 ist etwas merkwürdig verlaufen, auch die Argumentation der Diplomingenieure passte mit der Bologna-Erklärung nicht zusammen. In der Bologna-Erklärung taucht der Begriff Bachelor und Master nicht auf. Die Interpretation der deutschen Politiker war aber ganz einfach. Die Formulierung: *relevant to the job market* ist mit berufsqualifizierend übersetzt worden, und die erste Stufe der akademischen Ausbildung sollte nach drei Jahren mit dem Bachelor enden. Dieser Abschluss ist berufsqualifizierend und soll der Regelabschluss an den Hochschulen werden. Mit einer festgelegten Übergangsquote folgt auf den Bachelor der zweijährige Master-Studiengang. Natürlich sollten im Anschluss auch alle Promotionen nur noch in Promotions-Studiengängen möglich sein. Da der Bachelor der Regelabschluss ist und die neuen Studienabschlüsse international anerkannt, bewährt und vergleichbar sind, will man kürzere Studienzeiten bekommen, und somit ist der erste akademische Abschluss billiger. Ich halte das alles für Unsinn.

### **Einführung von Bachelor und Master an der TU Darmstadt**

Wichtig war, dass wir mit den Bachelor- und Master-Studiengängen endlich eine Studienreform jenseits von Rahmenordnungen durchführen konnten. Deswegen galt für uns: Der Zweck heiligt die Mittel. Ich stehe nachdrücklich hinter dem Bologna-Prozess, aber aus anderen Motiven als dieser ursprünglich geplant war. Wir müssen überlegen, welche Qualifikationsprofile und Konsequenzen sich aus den neuen Bachelor- und Master-Studiengängen ergeben. An der TU Darmstadt sagen wir, dass der Bachelor-Abschluss die Grundlage für Wissenschaft und Praxis ist. Er hat eine Drehscheibenfunktion und bietet auch eine Berufseinstiegsmöglichkeit. Der Bachelor ist aber nicht als Ersatz für die bisherigen Diplomingenieure weder an den Fachhochschulen noch an den Universitäten anzusehen. Der Bachelor öffnet alle Türen, der Master ist das Ziel. Im Prinzip hat für uns der Master genau denselben Stellenwert wie vorher der Diplomingenieur. Auch die Amerikaner, von denen immer behauptet wird, sie würden den Bachelor als berufsqualifizierenden Abschluss bezeichnen, haben sich gewandelt. Den Bachelor nennen sie jetzt *pre engineering degree*. Das ist eine fast so schöne Bezeichnung wie *employability*. Vielleicht kann man auch diesen Begriff bei uns einführen.



Wir haben in Darmstadt Bachelor- und Master-Studiengänge in der Breite eingeführt. Es wurde beschlossen, dass bis im Jahr 2008 die Umstellung komplett abgeschlossen sein soll.

### **Lehre – Steigerung der Absolventenquote**

In Darmstadt haben wir gesagt, wenn wir autonom sind, dann müssen wir auch die Erfolgsquote der Studierenden erhöhen. Die Erfolgsquote, also wie viele der Studienanfänger durchschnittlich ihr Studium erfolgreich beenden, ist in Deutschland eine Katastrophe. In den Studiengängen haben wir in Deutschland eine durchschnittliche Erfolgsquote unter 50%, dabei schneiden die Diplomstudiengänge noch am besten ab.

Wir streben an, möglichst viele internationale Studierende an der Hochschule zu haben, aber es passiert genau das Gegenteil von dem was wir wollen. Eigentlich wollen wir Studenten, die nach Deutschland kommen, hier einen akademischen Abschluss machen und dann wieder nach Hause gehen und sagen, die Ausbildung in Deutschland war spitze. Momentan machen wir genau das Gegenteil. 85 bis 90% verlassen unser Land ohne Studienerfolg. Nur etwa 10 bis 15% der ausländischen Studierenden erlangen in Deutschland einen Abschluss. Dann sollten wir sie vielleicht erst gar nicht holen, denn ich denke wir haben eine Verantwortung für unsere Studierenden.

In Darmstadt haben wir uns eine Erfolgsquote von 80% zum Ziel gesetzt. Das ist auch für uns eine schwer zu erreichende Zahl. Derzeit wird in Darmstadt die Erfolgsquote von 80% nur von der Architektur erreicht und auch nur deshalb, weil die Architektur sehr lange Studienzeiten hat und sehr attraktiv ist, weshalb viele Studenten aus höheren Semestern nach Darmstadt wechseln. Von anderen Studiengängen will ich die Zahlen gar nicht dokumentieren oder diskutieren, aber es ist ersichtlich, dass wir uns auf eine sehr hohe Zielvorstellung festgelegt haben.

Die Frage ist aber, mit welchen konkreten Strategien man das erreicht. Zulassungsbeschränkung, individuelle Auswahlverfahren, Orientierungsprüfung und Prüfungsvereinfachung sind die einfachsten und am häufigsten propagierten Rezepte. Ich halte sie alle für vollkommen untauglich. Das sind nicht die Verfahren, die unserem Mitgliedsgedanken an der Universität gerecht werden. Wir wollen einen anderen Weg gehen.

Wir wollen in einer sehr frühen Phase versuchen, durch Beratungs- und Eignungsgespräche bereits vor dem Studium eine Einheit zwischen Lehrenden und Lernenden

herzustellen. Aber nicht durch Auswahlgespräche nach dem Motto: Ja oder Nein. Wir wollen die Verbindlichkeit auf beiden Seiten sowohl für den Studenten als auch für den Professor erhöhen. Wenn ein Professor eine Empfehlung ausspricht, dass ein Student in Darmstadt studieren soll, dann ist er eine Verbindlichkeit eingegangen. Wenn der Student sich für ein Studium in Darmstadt entscheidet, ist er auch eine Verbindlichkeit eingegangen und muss alle Risiken kennen. Man muss mehr auf die zwischenmenschlichen Beziehungen setzen.

Dann allerdings, wenn die Studierenden an der Universität sind – wenn sie also Teil der Universität geworden sind – müssen durch Orientierung, Mentoring usw. verbindliche Punkte im Studium gesetzt werden, wo man miteinander eine Diskussion führt. Spätestens nach zwei Semestern muss dann auch wirklich ein klares Eignungsgespräch stattfinden. Das heißt aber nicht, dass die Prüfungen deshalb wegfallen. Die Prüfungen bleiben mindestens auf demselben Standard, eher liegt dieser noch höher.

### **Personal – Straffung der Berufungsverfahren**

Der Ablauf eines Berufungsverfahrens an einer typischen deutschen Universität ist äußerst undurchsichtig. Es gibt viele Akteure, die mitreden, wie der Fachbereich, die Kommission, die Gutachter, der Senat, das Präsidium und das Wissenschaftsministerium. Wer letztlich verantwortlich für die Berufung war, ist nicht nachvollziehbar. Außerdem dauert ein durchschnittliches Berufungsverfahren bis zu zwei Jahren und ist nicht unbedingt eine Bestenauslese. Deshalb müssen wir diese Verfahren straffen. Die TU Darmstadt hat die Möglichkeit dazu. Das heißt aber nicht, dass in Zukunft der Präsident die Professoren handverlesen aussucht. Zwar dürfte der Präsident nach dem TUD-Gesetz das, aber die Folge wäre eine sehr schnelle Abwahl vom Präsidentenamt. Wir wollen jedoch die Verfahren und die Zuständigkeiten straffen.

### **Forschung – profilbildende Entwicklungsschwerpunkte**

Auch für die Forschung haben wir uns Ziele gesetzt. Wenn das Wort Forschung fällt, wird zurzeit immer erwartet, dass irgendetwas zu Drittmitteln gesagt wird. Das entspricht momentan der Ökonomisierung der Universitäten. Unser höchstes Ziel ist aber die Gewinnung von Erkenntnis und Innovation. Natürlich wollen wir auch die Sichtbarkeit und Anerkennung unserer Forschungsleistungen, anhand von Preisen, Patenten, Projekten und Publikationen. Deshalb haben wir uns sowohl qualitative als auch quantitative Ziele gesetzt.

Wir haben als TU Darmstadt unsere Forschung in nunmehr zwölf so genannten profilibildenden Entwicklungsschwerpunkten gebündelt. Das klingt trivial, aber wir haben 275 Professoren an der TU Darmstadt, wenn sie die fragen, was sie als Schwerpunkte der Hochschule ansehen, wird jeder Professor zwei andere Vorschläge machen. Wir konnten uns auf nur zwölf Entwicklungsschwerpunkte einigen. Das ist eine radikale Veränderung.

Die TU Darmstadt hat auch mit ihrer Region eine enge Verbindung. Wir haben in Darmstadt ein relativ enges wissenschaftliches Netz und die Universität hat mit fast allen Einrichtungen vertragliche Kooperationen in unterschiedlicher Form, auch dass die Leitung in Personalunion von einem Professor der TU Darmstadt wahrgenommen wird.

Wir haben zudem neue Modelle, so genannte *cooperative labs*, eingeführt, bei denen wir gemeinsam mit einem Unternehmen zur Bearbeitung eines speziellen Themas ein Labor in der Universität einrichten. Das ist aber kein Labor der Firma, sondern es ist ein offenes Labor, zu dem die Studenten freien Zutritt haben. Wir akzeptieren nicht, dass dort geheime Forschung betrieben wird. Von solchen *cooperative labs* haben wir jetzt zwei eingeführt, in wenigen Wochen werden wir ein drittes eröffnen und der Erfolg ist bisher groß. Von einem dieser *cooperative labs* kann man schon jetzt profitieren. Das Labor hat eine Zahncreme für schmerzempfindliche Zähne entwickelt und auf den Markt gebracht.

## Dienstleistungen

Natürlich gehört zu den Dienstleistungen einer Universität auch die Unterstützung von Gründern. Wir bekommen dafür leider keine finanzielle Unterstützung des Landes Hessen. Der Ministerpräsident hat mich einmal gefragt, mit wie viel Geld das Land das Technologie- und Innovationszentrum Darmstadt unterstützt hat. Das konnte ich mit einer Zeile beantworten, denn die Unterstützung des Landes Hessen bestand aus einem Grußwort der Ministerin, das war alles. Das Zentrum läuft vollkommen selbstständig und autonom. Ich bin der Vorsitzende dieser Einrichtung, und wir schreiben sogar schwarze Zahlen. Indem wir Flächen sehr günstig vermieten, konnten wir dort mittlerweile über 100 Unternehmen innerhalb von wenigen Jahren ansiedeln – alles Gründer oder ganz neu etablierte Unternehmen.

Zum Thema Dienstleistung gehört aber auch eine Dienstleistung gegenüber der Gesellschaft, die wir häufig als Universität ein wenig ausblenden. Als Präsident der TU Darmstadt bin ich seit fünf Jahren Leiter des Mediationsverfahrens um den Ausbau des Frankfurter Flughafens. Das ist eine sehr herausfordernde Aufgabe, aber ich denke, das geringe Miss-

trauen der Öffentlichkeit gegenüber den Hochschulen müssen wir als Wert in die Gesellschaft einbringen. Wir haben auch dort eine Verantwortung.

### Die fraktale Universität

Bei dem Thema Strukturüberlegungen werden häufig Gesetze genannt, die die Struktur des Senats, der Fachbereiche usw. definieren. Das halte ich nicht für richtig. Wie „form follows function“ im Designbereich ein überzeugender Ausdruck ist, so sollte man hier eigentlich sagen, „structure follows goals“. Das heißt, man muss die Ziele der Einrichtung festlegen und wenn man die Ziele hat, dann kann man auch die Struktur diesen Zielen zuordnen und nicht umgekehrt. Der Freiraum für den Einzelnen und für die Einrichtung muss vorhanden sein, denn er ist die Grundlage für Innovation, Kreativität und Exzellenz. Stichworte wie Flexibilität, Interdisziplinarität, Zukunftsfähigkeit, Überschaubarkeit, Handlungsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und Einheit von Forschung und Lehre müssen sich in der Struktur wiederfinden. Dies wird aber in den wenigsten Hochschulstrukturen abgebildet, obwohl es viele Hochschulvertreter gibt, die von ihrer jeweiligen Struktur überzeugt sind. Ich bin von der derzeitigen Struktur der TU Darmstadt überhaupt nicht überzeugt, und deshalb versuchen wir sie auch laufend zu verändern. Wichtig ist, dass wir gemeinsam in der Hochschule Ziele und Verantwortung übernehmen und dafür ein gemeinsames Verständnis entwickeln.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob wir eine Ordinariatenuniversität, eine Gruppenuniversität, eine Gremienuniversität, ein Wirtschaftsunternehmen oder etwa eine Kommune – in beiden Bedeutungen – sind oder doch nur eine nachgeordnete Behörde? Ich frage immer wieder, warum wir uns so einer Schublade zuordnen. Wir haben doch einen eigenen Begriff, wir sind eine Universität. Wir sind in Darmstadt eine Universität mit einer speziellen technischen Ausrichtung.

Eigentlich wollen wir die Vielfalt in der Hochschule. Aber wir müssen aufpassen, dass diese Vielfalt eine gewisse Ähnlichkeit hat mit den Strukturen, den Verantwortlichkeiten etc. Das würde man mathematisch als Fraktal bezeichnen. Also eine fraktale Universität. Fraktal bedeutet nichts anderes als Chaos und Selbstähnlichkeit.

Wir sollten eine fraktale Universität sein, mit den zentralen Leitbegriffen Entscheidung und Verantwortung. Auf der einen Seite gibt es einen „common sense“, ein gemeinsames Set von Werten an der Universität, z. B. das Profil der Universität, die Einheit von Forschung und Lehre, der Bologna-Prozess, Qualitätssicherung usw. Auf der anderen Seite bedarf

es möglichst vieler Freiräume, denn ein Individuum entwickelt nur im Freiraum Kreativität. Nicht alle Teile der Universität müssen demselben Muster gleichen, nicht jeder Fachbereich muss gleich groß sein. Wir müssen unterschiedliche Möglichkeiten zulassen, wir müssen auch die Fächerkulturen akzeptieren und in der internen Organisationsform immer wieder neue Freiräume schaffen. Erst daraus können aus der derzeitigen Situation auch Visionen werden. An der TU Darmstadt sehen wir das als ein großes Konzert unterschiedlicher Aktivitäten und ich glaube, dass das nicht dasselbe ist wie in einem Unternehmen.

### **Wettbewerb im Hochschulbereich**

Leistung braucht Wettbewerb. Das ist genau wie im Sport und bei den Unternehmen. Deshalb bin ich für den Wettbewerb. Wenn man sich das anfänglich erwähnte Bild der Leuchttürme vor Augen führt, dann muss man auch akzeptieren, dass es unterschiedliche Leuchttürme gibt. Einige sind etwas dicker und andere sind schlanker, manche sind größer und andere sind kleiner. Das gilt genauso für den Hochschulbereich. Wir müssen also unterschiedliche Leuchttürme der Wissenschaft zulassen.

Es stellt sich aber die Frage, ob der Wettbewerb hochschulartenübergreifend sein muss. Das ist eine kritische Frage. Für den Wettbewerb benötigen wir auf jeden Fall Autonomie, denn sonst funktioniert Wettbewerb nicht. Die Autonomie muss sowohl das Personal und die Studiengänge als auch die Infrastruktur an den Hochschulen beinhalten. Wir brauchen eine vergleichbare Ausgangslage und wir brauchen Anreize für den Wettbewerb. Die Ausgangslage ist aber bei den Universitäten sehr unterschiedlich; und ob Geld der richtige Anreiz für Hochschulen ist, sei dahingestellt. Zudem muss es Kriterien für den Wettbewerb geben, und er hat Konsequenzen, Gewinner und Verlierer.

In Deutschland ist der Wettbewerb der Hochschulen zu einem Wettbewerb der Bundesländer geworden. Deshalb habe ich mit der Föderalismusdebatte meine Probleme. Sie wissen, dass in den Bundesländern die Ausgaben pro Student sehr unterschiedlich sind. Bayern ist dafür bekannt, dass es pro Student sehr viel mehr Geld in die Bildung investiert als andere Länder. In Hessen wird deutlich weniger Geld für die Hochschulen ausgegeben als z.B. in Bayern oder Baden-Württemberg. Zumindest auf Hochschulebene verzerrt dies den Wettbewerb. Wenn man die Ausstattung verschiedener technischer Universitäten miteinander vergleicht, werden diese Unterschiede noch deutlicher. Zum Beispiel hat die TU Darmstadt mit rund 18.000 Studierenden ca. 9.600 Euro pro Student zur Verfügung, wohingegen die TU München mit 15.000 Euro pro Student ausgestattet ist. Noch gra-

vierender werden die Unterschiede, wenn man Hochschulen im europäischen Ausland betrachtet. Das Imperial College London hat ca. 34.000 Euro und die ETH Zürich hat rund 52.000 Euro pro Student zur Verfügung. Man sieht, dass erhebliche Unterschiede bei der finanziellen Ausstattung der Hochschulen bestehen. Trotzdem finde ich es richtig, einen bundesweiten Wettbewerb durchzuführen.

### **Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder**

Ein bundesweiter Wettbewerb um Fördermittel hat gerade stattgefunden. Die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder hat drei Förderlinien, die Graduiertenschulen, die Exzellenzcluster und die Zukunftskonzepte. Bei so einem Wettbewerb gibt es Gewinner und Verlierer, und es ist interessant, wie man sich in so einer Situation fühlt.

Die TU Darmstadt hat einige Exzellenzcluster und Graduiertenschulen angemeldet sowie ein Zukunftskonzept. Um überhaupt in die zweite Runde bei der Förderlinie Zukunftskonzept zu gelangen, ist die Voraussetzung, dass die Universität mindestens einmal bei den Graduiertenschulen und einmal bei den Exzellenzclustern erfolgreich sein muss. Ein erfolgreicher Antrag eines Zukunftskonzepts wird im Allgemeinen mit der Bezeichnung Eliteuniversität gleichgesetzt.

Die Resonanz in Darmstadt nach der ersten Runde des Exzellenzwettbewerbs war nicht gerade positiv. Damit muss man leben. Man muss auch als Verlierer in der Öffentlichkeit gebrandmarkt werden dürfen. Wobei das beim näheren Hinschauen etwas anders aussieht. Wir haben immerhin zwei Exzellenzcluster mit jeweils sechs Millionen Euro in der Antragsphase. Es gibt außer uns nur noch zwei bayerische Hochschulen, nämlich die Ludwig-Maximilians-Universität und die TU München, die mehr haben. Es gibt sonst keine andere Universität in Deutschland, die mit mehr als zwei Exzellenzclustern in die nächste Runde gekommen ist.

Wir konnten keine so genannte Eliteuniversität werden, weil wir keine einzige positiv begutachtete Antragsskizze in der Förderlinie Graduiertenschule hatten, was notwendig gewesen wäre, um auch mit unserem Zukunftskonzept in die zweite Runde zu gelangen. Wir hatten somit ein Problem bei unseren Graduiertenschulen. Ich weiß noch nicht welches, aber wer Wettbewerb will, muss auch nach dem Wettbewerb noch den Mut haben, in die Öffentlichkeit zu gehen, selbst wenn er in den Zeitungen als Verlierer bezeichnet wird.

## Die akademische Landschaft 2020

Wie sieht die akademische Landschaft im Jahr 2010 oder 2020 aus? Wir werden Hochschulen mit individuellen Profilen und mit unterschiedlichem Fächerangebot haben. Jede Hochschule wird verschiedene Forschungs- und Lehrschwerpunkte haben, aber alle werden die Verbindung von Wissenschaft und Wirtschaft intensivieren.

Es wird spannend werden, wie sich das Hochschulsystem und die Hochschulzugangsberechtigung entwickeln werden und wie der Paradigmenwechsel in Forschung und Lehre funktionieren wird. Ebenso, ob die Verzahnung von universitären und außeruniversitären Instituten gelingt.

Entscheidend ist auch die Frage, wie sich der Wettbewerb in Deutschland entwickelt. Wird er über die Hochschularten hinweg stattfinden? Werden wir die erfolgreiche Differenzierung in Praxisorientierung an den Fachhochschulen und die Forschungsorientierung an den Universitäten aufgeben? Was passiert mit der bisherigen Aufteilung? Zwei Drittel der Ingenieure wurden bisher an den Fachhochschulen und ein Drittel an den Universitäten ausgebildet. Diese Aufteilung hat ziemlich genau der Nachfrage aus der Industrie entsprochen. Werden wir eine Konfrontation zwischen den Hochschularten erleben wegen dieser Wettbewerbssituation oder eine Kooperation aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben? Es stellen sich viele Fragen, und ich kann sie heute nicht beantworten. Wir brauchen aber Visionen dafür, denn das was wir derzeit machen, reicht nicht aus.

Natürlich ist eine permanente Weiterentwicklung der Hochschulen erforderlich. Das schließt die Autonomiebestrebungen und den Wettbewerbsgedanken der Hochschulen mit ein. Ebenso müssen die Investitionen in Bildung erhöht und die Öffentlichkeitsarbeit für Bildung gesteigert werden, das sind alles Selbstverständlichkeiten. Was wir nicht brauchen, sind Patentrezepte und Pauschalkritik, denn diese beiden Instrumente sind für unsere Hochschulentwicklung nicht hilfreich.

### **Anschrift des Verfassers:**

Prof. Dr.-Ing. Johann-Dietrich Wörner  
Präsident der Technischen Universität Darmstadt  
Karolinenplatz 5  
D-64289 Darmstadt

# Steuerung autonomer Universitäten. Erfahrungen aus Österreich

*Günther Vinek*

(Redigierter Tonbandmitschnitt des Vortrags)

In Österreich gilt ein neues Universitätsgesetz, das so genannte Universitätsgesetz 2002, durch das die österreichischen Universitäten in die Autonomie entlassen wurden. Die österreichischen Universitäten waren aufgerufen, sich selbst die Organisation zu geben, Ziele zu setzen und sich auf die Leistungsvereinbarungen mit dem Bund vorzubereiten. Ich werde in diesem Beitrag die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der neuen Gesetzeslage darstellen und die ersten Erfahrungen aus dem Blickwinkel der Universität Wien zeigen.

## 1 Eckpunkte der Autonomie

Die primären Aufgaben und Ziele einer Universität liegen in den Bereichen Forschung und forschungsgeleiteter Lehre. Die Beurteilung der Universitäten erfolgt daher nach der Qualität und Quantität der Leistungen auf diesen Gebieten, wie immer man das macht. Die wesentlichen Ressourcen, die wir haben, liegen im Potential unserer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und natürlich in jenen Mitteln, die zu deren Entfaltung dienen. Wenn ich also hauptsächlich über Organisation und Administration einer Universität spreche, dann möchte ich das unter der Überschrift verstanden wissen, dass dies den eigentlichen Zielen der Universität dienen muss und kein Selbstzweck sein darf.

Ein wichtiger Punkt des österreichischen Universitätsgesetzes 2002 ist, dass die Universitäten juristische Personen des öffentlichen Rechts sind. Man kann sagen, sie sind in wesentlichen Bereichen einem Unternehmen ähnlich. Die Universitäten erfüllen ihre Aufgaben selbstständig und im Rahmen der Gesetze weisungsfrei. Sie geben sich auch ihre Satzung, ihre Organisationsform und ihre Ziele selbst. Sie unterliegen nur der Rechtsaufsicht des Bundes, der Bund hat aber keine Aufsicht über die strategische und operative Tätigkeit, diese obliegt dem Universitätsrat.



## 1.1 Allgemeine Erfahrungen

Es gibt Vorteile, aber auch Nachteile. Die Vorteile sind sicherlich aus Sicht der Universität, dass es keine Bevormundung mehr durch vorgesetzte Dienststellen gibt, obwohl ich betonen muss, dass die früheren Erfahrungen nicht nur negativ waren. Man hat nicht nur eine Bevormundung gesehen, sondern auch die gute Zusammenarbeit. Jetzt ist man aber doch wesentlich freier in den Gestaltungsmöglichkeiten. Es gibt freie Verfügbarkeit über die Finanzmittel – ein Globalbudget – und es ist nicht mehr die Rede davon, wie viel für Personal, Investitionen und Betriebsmittel zu verwenden ist. Es gibt, und das ist vielleicht unsere größte Erleichterung, keine Einschränkung durch den Stellenplan des Bundes. Wir müssen nicht mehr fragen, ob wir eine Person einstellen dürfen oder nicht. Das einzig maßgebende ist, dass wir unser Budget einhalten müssen.

Es gab aber auch Probleme bei der Umsetzung des Gesetzes. Die ersten Schritte der Umsetzung haben in Wien zwei Jahre gedauert, dabei ist aber die Größe der Universität und ihre Komplexität zu bedenken. Die Universität Wien ist eine so genannte Volluniversität mit einem breiten Fächerspektrum und hat 66.000 bis 70.000 Studierende. Wir haben ungefähr 7.000 Mitarbeiter, das entspricht einem großen Unternehmen. Die notwendige Geschwindigkeit der Umsetzung, die mit einem Paradigmenwechsel verbunden ist, hat den Prozess schwierig gemacht. Es gibt auch negative Folgen. Ich selbst habe immer gedacht, dass vieles einfacher wird, wenn wir nicht mehr vom Bund und den Bundesvorschriften bevormundet werden. Das hat sich nicht in jedem Fall bewahrheitet. Es gibt teilweise strengere Rechtsnormen als in der Privatwirtschaft, etwa im Arbeitsrecht, im Arbeitnehmerschutz und im Mietrecht. Das sind Bereiche, um die sich die Universität bisher kaum kümmern musste, die aber jetzt zu wichtigen Themen wurden.

Noch etwas möchte ich betonen. Mit dem Universitätsgesetz 2002 ist die frühere Gruppenuniversität mit gremialer Mitbestimmung weitgehend abgeschafft worden. Das hat Vorteile, aber auch Nachteile. Ich glaube, dass die Universität partizipativ mit ihren Mitarbeitern umgehen muss. Es ist allerdings der politische Wille gewesen, dass eine Mitbestimmung nur noch im Senat stattfindet, und auch dort mit anderen Stimmenverhältnissen als bisher.

## 1.2 Leitung der Universität

Die obersten Leitungsorgane der Universität sind das Rektorat, der Universitätsrat und der Senat. Das Rektorat ist sozusagen die Geschäftsführung der Universität. Früher war der Rektor eher eine Repräsentationsperson, heute ist eine echte Geschäftsführung mit allen – auch persönlichen – Verantwortungen mit dem Amt verbunden. Zudem gibt es einen Universitätsrat, ähnlich einem Aufsichtsrat in der Wirtschaft. Der einzige wesentliche Unterschied ist, dass die Aufsichtsräte in der Wirtschaft eine Budgethoheit haben, die bei unserem Universitätsrat nur in einem eingeschränkten Maße gegeben ist. Des Weiteren gibt es den Senat, das einzige paritätisch zusammengesetzte Kollegialorgan, dessen Befugnisse unter anderen die Gestaltung der Curricula und die Erstellung der Satzung der Universität sind, dies allerdings auch nur auf Vorschlag des Rektorats.

Die Struktur der Universitätsleitung, also Universitätsrat, Rektorat und Senat, ist im Gesetz vorgegeben. In diesem Bereich ist die Gestaltungsfreiheit, etwa im Unterschied zur Technischen Universität Darmstadt, nicht der Universität freigegeben. Im Folgenden werde ich auf die einzelnen Gremien eingehen, weil es wichtig ist, diese Zusammenwirkungen zu sehen. Die konkreten Aussagen beziehen sich auf die Universität Wien.

### 1.2.1 Universitätsrat

Der Universitätsrat ist an der Universität Wien ein Gremium von neun Personen, in kleineren Universitäten können es auch sieben oder nur fünf Personen sein. Die Hälfte wird vom Senat gewählt, die zweite Hälfte wird von der Bundesregierung bestellt und entsandt. In unserem Fall sind dies vier plus vier Mitglieder, also acht Personen, die sich selbst ergänzen durch eine neunte Person, auf die sie sich einigen müssen. Für die Mitglieder des Universitätsrats gibt es Auflagen. Sie dürfen nicht Mitglieder der Universität sein, sie dürfen nicht Mitglieder des Bundesministeriums oder der Bundesregierung sein, und sie dürfen auch in den letzten vier Jahren kein politisches Amt ausgeführt haben.

In unserem Universitätsrat sind vier Professorinnen und Professoren, drei davon aus Deutschland einer aus der Schweiz. Eine Direktorin der Europäischen Zentralbank in Frankfurt ist Mitglied dieses Gremiums, auch ein Rechtsanwalt und ein Notar. Der Vorsitzende ist ehemaliger Chef einer der größten österreichischen Banken. Wir sehen unseren Universitätsrat sehr positiv, denn er bringt wissenschaftliche und wirtschaftliche Kompetenzen ein. Ebenso verfügt er über Kompetenz in Führungsangelegenheiten. Im konkreten Fall der Universität Wien gibt es ein sehr gutes Verhältnis und eine nützliche Zusammenarbeit.

Der Universitätsrat wählt den Rektor aus einem Dreivorschlag des Senats, der auf Grund einer Ausschreibung gebildet wird, aber bereits zur Ausschreibung kann der Universitätsrat eine Stellungnahme abgeben. Der Rektor schlägt die Vizerektoren vor, das sind an der Universität Wien vier Personen, die ebenfalls vom Universitätsrat bestellt werden. Der Rektor und die Vizerektoren sind dem Universitätsrat berichtspflichtig.

Der Universitätsrat genehmigt den Organisationsplan und den Entwicklungsplan, auf diese beiden wichtigen Dokumente werde ich später noch zu sprechen kommen. Er genehmigt den Entwurf der Leistungsvereinbarung mit dem Bund, er genehmigt die Geschäftsordnung des Rektorats, er gibt Gebarungsrichtlinien, er ist Empfänger des Rechnungsabschlusses und des Leistungsberichts. Der Universitätsrat hat keine eigene Budgethoheit, allerdings hat er ein Bewilligungsrecht für die Begründung von besonderen Verbindlichkeiten. Wenn die Universität finanzielle Verbindlichkeiten eingeht, die über den normalen Geschäftsbereich hinausgehen, bedarf dies seiner Zustimmung, ebenso wenn die Universität Beteiligungen eingeht oder eigene Gesellschaften gründet.

### 1.2.2 Rektorat

Das Rektorat besteht aus dem Rektor und vier Vizerektoren. Ihre Aufgaben sind die Leitung der Universität ganz allgemein und zwei weitere konkrete Aufgaben: einerseits die Erarbeitung des Organisationsplans, d. h. wie die Universität in sich strukturiert sein soll und andererseits des Entwicklungsplans, der vorgibt, in welche Richtung sich die Universität entwickeln soll und wo dabei die Schwerpunkte zu setzen sind. Bei Schwerpunkten heißt es immer auch, dass es Gebiete geben muss, die nicht mehr so stark betont werden. Die Erarbeitung des Entwicklungsplans hat viel Zeit in den zwei Jahren in Anspruch genommen und zu heftigen Diskussionen in der Universität geführt. Ich bin aber stolz drauf, dass dieser letztlich einstimmig sowohl vom Senat als auch vom Universitätsrat genehmigt wurde.

Weitere Aufgaben sind der Entwurf der Satzung und der Entwurf der Leistungsvereinbarung. Die Leistungsvereinbarung umfasst nach dem Gesetz die Vereinbarung zwischen dem Bund, vertreten durch das Bundesministerium, und der Universität über die zu erbringenden Leistungen und im Gegenzug dazu über die zur Verfügung zu stellenden Mittel für jeweils drei Jahre. Daneben gibt es auch noch Zielvereinbarungen, das sind in unserer Terminologie die internen Vereinbarungen, die das Rektorat mit den Dekanen bzw. die Dekane mit einzelnen Wissenschaftlern oder Wissenschaftlergruppen jeweils für ein Jahr abschließen.

Der Rektor ist auch der Dienstgeber und oberster Vorgesetzter des Personals. Alle ab 01.01.2004 an der Universität eingestellten Personen sind privatrechtlich angestellt, also keine Beamten. Es ist arbeitsrechtlich kein Unterschied, ob man bei einer Firma angestellt ist oder bei der Universität. Selbstverständlich haben wir noch Beamte und werden sie noch einige Zeit lang haben. Wir haben auch noch einige so genannte Vertragsbedienstete nach dem früheren Gesetz. Wir sind aber sehr bemüht und haben dabei auch guten Erfolg, dass sich vor allem jüngere Leute von dem Beamten- bzw. Vertragsbediensteten-Dienstrecht in das privatwirtschaftliche Dienstrecht überschreiben lassen. Vor allem wenn wir die Möglichkeit haben, ihnen ein höheres Gehalt zu zahlen, verknüpfen wir damit diesen Umstieg.

### 1.2.3 Senat

Die Erlassung der Satzung, der studienrechtlichen Bestimmungen und der Curricula sind die wesentlichen Aufgaben des Senats. Der Senat kann im Bereich der Satzung jedoch nur beschließen, was vom Rektorat vorgeschlagen wurde. In der Praxis gibt es eine intensive Diskussion, eine Wechselwirkung, es findet zwar keine Polarisierung statt, aber es ist doch keine einfache Situation.

Der Senat der Universität Wien setzt sich aus 18 Mitgliedern zusammen. Davon kommen zehn Mitglieder aus der Professorenschaft, zwei sind wissenschaftliche Mitarbeiter. Hinzu kommen fünf Studierende und ein Vertreter des allgemeinen Universitätspersonals. Man sieht, dass im Senat die Professoren die Mehrheit haben. Sollten sie sich einig sein, können sie die Senatsbeschlüsse bestimmen.

## 2 Implementierung des Universitätsgesetzes 2002

### 2.1 Organisationsplan

Zeitlich gesehen war der erste Schritt im Rahmen der Implementation des Gesetzes, den Organisationsplan der Universität zu entwickeln.

Es gibt noch eine weitere, bisher noch nicht erwähnte, im Gesetz vorgegebene strukturelle Maßnahme. Die gesetzliche Vorgabe ist, dass es nur eine Ebene von Organisationseinheiten unter der Universitätsleitung geben darf. Alle eventuellen tieferen Gliederungen sind nicht mehr mit einer rechtlichen Kompetenz verknüpft. Es wurden 17 Fakultäten und Zentren, acht Dienstleistungseinrichtungen, eine Stabstelle für Verwaltungskoordination und Recht sowie eine Einrichtung für Qualitätssicherung eingerichtet. Die Leiter und

Leiterinnen der Fakultäten und der Dienstleistungseinrichtungen handeln auf Grund einer Prokura und nach Richtlinien des Rektorats. Sie sind also selbst verantwortlich handelnde Personen. Wenn man das mit der Wirtschaft vergleicht, könnte man sagen, dass es Sparten-Geschäftsführer sind.

Natürlich gibt es noch Untergliederungen innerhalb der Fakultäten. Die Fakultäten sind gegliedert in Departments oder Institute, deren Leiter handeln im Namen des Dekans, dieser haftet für deren Handlung. Ein wesentlicher Unterschied ist jetzt, dass jedwede Verantwortung an eine Person geknüpft ist. Es gibt keine Maßnahme, für die ein Gremium verantwortlich ist, das nachher sagen könnte: *Der Entschluss war nicht einstimmig oder ich habe ohnehin nicht dafür gestimmt*. Wer Verantwortung trägt oder ein Amt oder Gestaltungsmacht übertragen bekommt, muss auch Rechenschaft ablegen.

An der Universität Wien gibt es nun 15 Fakultäten und zwei Zentren. Die Zentren unterscheiden sich nach unserer Bezeichnungsweise von den Fakultäten dadurch, dass sie zusätzlich zu den Aufgaben einer Fakultät in Forschung und Lehre noch Sonderaufgaben haben. Zum Beispiel gibt es das Zentrum für Sportwissenschaft und Universitätssport, dieses betreibt auch das Universitätssportinstitut mit seinen Sportstätten, es hat also Aufgaben, die normalerweise nicht einer Fakultät zugeordnet sind. Unser zweites Zentrum ist das Zentrum für Translationswissenschaft, dort ist außer dem Lehr- und Forschungsbetrieb auch die Ausbildung der Dolmetscher angesiedelt.

Diese Organisationsstruktur kann nur durch Änderung des Organisationsplans abgeändert werden, man kann also nicht schnell und leichtfertig jedes Jahr die Fakultäten umgestalten. Daher gibt es das Prinzip der Substruktur innerhalb der Fakultäten. Die Institute bzw. Departments können von Jahr zu Jahr geändert werden. Bereits nach einem Jahr gab es eine Änderung, die mit dem Jahreswechsel durchgeführt wurde, sie wurde wegen neuer wissenschaftlicher Gegebenheiten notwendig. Auf Wunsch der Wissenschaftler und der Dekane kann also unter Zustimmung des Rektorats die Binnenstruktur geändert werden.

Wir haben auch den Begriff der Forschungsplattformen eingeführt, das sind Zusammenfassungen von Wissenschaftlern bzw. Gruppen von Wissenschaftlern, die zeitlich begrenzt an einer interessanten und möglicherweise für die Zukunft wichtigen Thematik arbeiten. Diese Plattformen sind prinzipiell nach unserem Organisationsplan auf fünf Jahre beschränkt. Nach diesen fünf Jahren wird entweder festgestellt, dass die Plattform in irgendeiner Weise anders institutionalisiert wird oder man wird sagen, dass es ein Versuch war, aus dem nicht das geworden ist was man sich anfänglich erhofft hat.

Einige Dienstleistungen haben wir in Gesellschaften ausgegliedert, etwa die Stellenvermittlung für Studierende und Absolventen in die Firma Unitrain, die auch den Studierenden in der Bewerbungsphase hilft. Es gibt noch eine ganze Reihe weiterer Bereiche, die wir in Form von GmbHs ausgegliedert haben, bei denen die Universität zumeist die Mehrheitsbeteiligung hat. Das sind natürlich die Fälle, die vom Universitätsrat genehmigt werden müssen, es bedarf aber nicht mehr der ministeriellen Genehmigung.

Wir wollen die Wissenschaftler von administrativen Aufgaben so weit wie möglich entlasten und haben daher Funktionen festgelegt, die wir Studienprogrammleiter nennen. Wir haben 35 dieser Stellen eingerichtet, da die Universität Wien ein sehr breites Spektrum an Studienrichtungen hat. Die Studienprogrammleiter sind sozusagen Manager des Studienbetriebs mit eigener administrativer Unterstützung, Sie sorgen für ein vollständiges Lehrangebot, sie geben den Studenten Auskunft über die Anrechnung und Anerkennung von Prüfungsleistungen usw.

### **2.1.1 Qualitätssicherung gemäß Organisationsplan**

Wir haben großes Augenmerk auf die Qualitätssicherung gelegt. Deshalb haben wir einen Wissenschaftlichen Beirat eingerichtet, der die Universität Wien im Kontext der internationalen Wissenschaftslandschaft analysiert und beobachtet. Den Fakultäten haben wir ebenfalls die Möglichkeit eingeräumt, wissenschaftliche Beiräte zu gründen, die vom Rektorat finanziert werden. Dies wurde von allen Fakultäten genutzt. Die Beiräte unterstützen die Fakultäten bei der Entwicklungsplanung und bei der Erfüllung der Zielvereinbarungen.

Außerdem hat die Universität noch einen Evaluationsbeirat mit der Aufgabe, die Evaluationsprozesse in Zusammenarbeit mit der Universitätsleitung zu planen. Dieser Beirat unterstützt auch die Einrichtung für Qualitätssicherung. Wir sind gerade dabei, qualitätssichernde Maßnahmen im Verwaltungsbereich zu implementieren.

### **2.1.2 Prozess der Erstellung des Organisationsplans**

Bei den Erfahrungen über den Prozess der Erstellung des Organisationsplans kann ich nicht verhehlen, dass es bei den ersten Aktivitäten der Implementierung des Gesetzes heftige Proteste gegeben hat. Es wurden das Rektorat und der Senat belagert, vielleicht hat es der eine oder andere von Ihnen in der Zeitung gelesen. Die Proteste haben sich zwar gegen das Rektorat gerichtet, zielten aber auf den „Geist des Gesetzes“, der natürlich vorher bekannt war, dessen Auswirkungen aber erst jetzt deutlich wurden.

Das Rektorat hat nicht autoritär aus dem stillen Kämmerlein Vorgaben gemacht, sondern wir haben natürlich intensive Gespräche mit den Dekanen und innerhalb der Fakultäten mit den Wissenschaftlern und den administrativen Mitarbeitern geführt. Dabei ist erstmals bewusst geworden, was die wirklichen Änderungen des Gesetzes sind, nämlich dass hier letztlich eine monokratische Entscheidung stattfindet. Das Anhören der Wünsche der Universitätsangehörigen – was wir selbstverständlich getan haben, sonst hätten wir nicht den Zustand erreicht den wir heute haben – ist keine Verpflichtung mehr, sondern ist eher Stil einer guten Zusammenarbeit.

### 2.1.3 Spannungsfeld „Universitätsrat – Rektorat – Senat“

Wir haben Spannungsfelder zwischen Universitätsrat, Rektorat und Senat festgestellt, z.B. bei dem Interessenbereich Steuerbarkeit der Universität. Der Universitätsrat wollte so wenige Fakultäten wie möglich, denn die Führungsspanne, also die Anzahl der Partner, die bei den Führungsgesprächen als Gegenüber auftreten, darf nicht zu groß sein. Der Universitätsrat wollte höchstens 12, wir haben uns dann auf 17 Fakultäten geeinigt. Die Fakultäten wollten noch viel mehr. Aber warum wollte das Rektorat mehr als 12 Fakultäten? Es sind Institute aufgelöst worden, und es musste nach Auffassung des Rektorats eine Anzahl von Organisationseinheiten geben, die in der Mitte zwischen der früheren Anzahl von Fakultäten und Instituten liegt. Früher hatten wir acht Fakultäten, jetzt muss ich eine abziehen, denn durch das Gesetz ist die medizinische Fakultät aus der Universität ausgeschieden und zu einer eigenen medizinischen Universität geworden. Es gibt in Österreich nun drei medizinische Universitäten in Wien, Graz und Innsbruck, die selbstständig sind.

Neben dem Spannungsfeld der Neustrukturierung gab es auch jenes der Leistungsorientierung. Leistungsorientierung wurde vom Rektorat gefordert und durch viele Mitglieder der Universität unterstützt, es wurde aber von vorne herein nicht allgemein akzeptiert, wie das festgeschrieben werden soll.

Selbstverständlich bestanden auch Partikularinteressen von Gruppen innerhalb der Universität. Es gab heftige Diskussionen über die Zusammenfassung der Wissenschaftsbereiche in Fakultäten. Ganz zum Schluss stand es auf der Kippe, ob die Psychologie eine eigene Fakultät wird oder nicht. Sie ist es gerade noch geworden. Bei einer Evaluation nach zwei oder drei Jahren wird festgestellt, ob die Organisationsstruktur so bleiben soll. Ebenso haben sich andere Fachbereiche gegen eine Zusammenlegung gewehrt. Kollegen wollten je eine eigene Fakultät für Philosophie und eine eigene für Bildungswissenschaften,

die beiden Fachbereiche wurden jedoch zu einer Fakultät zusammengelegt. Am Anfang war der Widerstand groß, aber nach einem Jahr konnte man bereits hören, dass es eigentlich ganz gut funktioniert. Hier musste man eine Anfangsschwelle überwinden.

#### 2.1.4 Handlungsbefugnisse

Einige der Handlungsbefugnisse habe ich bereits erwähnt. Für das Rektorat, bestehend aus dem Rektor und den Vizerektoren, gilt eine Geschäftsordnung. Diese regelt, welche Agenden von den Mitgliedern alleine oder gemeinsam wahrzunehmen sind. Die Leiter der Organisationseinheiten handeln aufgrund einer Prokura. Sie sind somit von den Richtlinien des Rektorats abhängig. Zum Beispiel können die Dekane über das ihnen zugeteilte Budget frei entscheiden. Allerdings gibt es eine Obergrenze, die sich das Rektorat vorbehält. Die Leiter der Suborganisationseinheiten – die Leiter der Institute – handeln im Namen des Dekans. Sie haben also keine durch das Gesetz gegebene Rechtspersönlichkeit.

Noch etwas ist sehr wichtig, womit wir in Wien große Unruhe hatten. Die Rechtsfähigkeit nach außen liegt bei der Universität, sie wird vom Rektorat wahrgenommen. Das klingt eigentlich ganz selbstverständlich und nicht außergewöhnlich, ist aber deswegen ein Problem gewesen, weil vor der Gültigkeit des Gesetzes die einzelnen Institute eine so genannte Teilrechtsfähigkeit hatten. Die Institute hatten die Möglichkeit, im eigenen Namen Forschungsverträge abzuschließen und mit diesen Forschungsgeldern auch Personen anzustellen. Das geschieht heute auch noch, aber im Namen der Universität. Es wurde den Instituten zugesichert, dass sie über ihre selbst eingeworbenen Finanzmittel verfügen können. Die Universität Wien will die Einwerbung von Drittmitteln fördern, deshalb fordern wir nicht einmal einen Gemeinkostenbeitrag – einen Overhead-Beitrag – ein, obwohl das notwendig wäre. Wenn jetzt Institute oder Institutsvorstände einen Drittmittelvertrag abschließen, dann geht das über die Dienstleistungseinrichtung für Researchservice. Dort geschieht eine formale Prüfung der Verträge, damit die Interessen der Universität gewahrt bleiben.

In der Zwischenzeit hat sich die Vorgehensweise eingespielt. Das kann aber nur funktionieren, wenn es ein Vertrauensverhältnis zwischen den Mitgliedern der Universität und dem Rektorat gibt. Da muss man sehr aufpassen, dass dieses Vertrauensverhältnis auf gar keinen Fall erschüttert wird. Letztlich hat dies auch dazu geführt, dass die Institute ihre Bankkonten aufgelöst haben. Früher hatten alle Institute eine eigene Buchhaltung, mit eigenen Bankkonten für ihre Drittmittelabrechnung. Ich weiß es nicht genau, aber die Institute der Universität Wien hatten sicherlich 500 bis 700 Bankkonten. Heute haben



wir ganz wenige Bankkonten und können mit unseren verfügbaren flüssigen Mitteln den Banken gegenüber ganz anders auftreten. Wir haben Konditionen, wovon die Institute früher nur träumen konnten, und wir lassen das auch den Instituten zugute kommen.

### 2.1.5 Grundsätze des Zusammenwirkens

Die Grundsätze des Zusammenwirkens zwischen allen Ebenen, auch auf der Ebene zwischen Ministerium und Universität, beruhen nicht mehr auf befehlsartigen Vorgaben, sondern auf Vereinbarungen über Ziele und zu erbringende Leistungen. Da ist es selbstverständlich, dass man diese Leistungen beurteilen muss. Es ist auch selbstverständlich, dass man die Art der Beurteilung nicht erst im Nachhinein festlegt. Es muss Klarheit bestehen, welche Ziele man erreichen möchte, und man muss vorher sagen, wie man die Zielerreichung ermittelt. Der Grad der Zielerreichung muss durch eine objektive Beurteilung möglich sein. Dies erfolgt soweit wie möglich auf Basis vereinbarter Kennzahlen. Darüber führen wir teilweise noch Diskussionen, sind aber schon sehr weit fortgeschritten. Diese Kennzahlen und davon abgeleitete Leistungsindikatoren werden in einem Führungsinformationssystem transparent und aktuell der universitären Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Die Universität soll jederzeit den Erfüllungsgrad ihrer Leistungskriterien kennen.

## 2.2 Entwicklungsplan

Nach dem Organisationsplan kam der zweite Schritt, der Entwicklungsplan. Diese Vorgehensweise – zuerst der Organisationsplan, dann der Entwicklungsplan – war im Gesetz vorgegeben. Es gab die Diskussion, ob nicht ein Entwicklungsplan vorher existieren und ein Organisationsplan den Zielen des Entwicklungsplans folgen sollte. Das sind sicher Argumente, allerdings ist im Gesetz die Reihenfolge festgelegt.

Bei dem Entwicklungsplan haben wir mit der Analyse der Ausgangssituation begonnen. Wir haben versucht darzustellen, wie sich die Universität Wien mit ihren einzelnen Wirkungsbereichen im internationalen Feld positioniert sehen kann. Danach gab es Aussagen über die Qualitätsentwicklung in der Lehre, speziell das Bekenntnis zum Bologna-Prozess. Der Entwicklungsplan enthält auch Aussagen über strukturierte Doktoratsprogramme, um die Forschung zu stärken und Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler in definierten Forschungsfeldern zu fördern. Ebenso gibt es Aussagen zu den Forschungsschwerpunkten der Fakultäten, Zentren und der Universität als Ganzes. Die Schwerpunkte haben wir selbstverständlich in Zusammenarbeit mit den Fakultäten ausgearbeitet.

### 2.2.1 Strategische Ziele des Entwicklungsplans

Die Universität Wien hat sich strategische Ziele oder Eckpunkte gesetzt. Es sind sehr ehrgeizige Ziele, aber die Ziele müssen erstmal grob gesteckt werden, damit man – auch wenn man sie nicht ganz erreicht – doch ein Stück weiterkommt.

Es gibt die Vorstellung, dass sich die Universität Wien im Kreis der besten Forschungsuniversitäten in Europa positionieren möchte. Dann gibt es die Aufforderung zur Verbesserung der Lehre. Wir wollen wegkommen von einem Anbieter von Lehrveranstaltungen und uns zu einem international anerkannten Vermittler von Bildung und Kompetenz entwickeln. Erreichen wollen wir das durch die europäische Studienarchitektur, die Vernetzung der Studien und den Ausbau der Doktoratsstudien. Die Forschung soll ebenfalls gestärkt werden, indem die Universität Wien als international attraktives Zentrum für junge, innovative Wissenschaftler wahrgenommen wird. Es wäre schön, wenn man an unsere Universität kommt, weil wir bekannte Wissenschaftler haben und weil hier anerkannte Forschung betrieben wird und nicht, weil man in Wien wohnt oder nur in geringer Entfernung von Wien zuhause ist. Wir haben auch Ziele für die Administration festgesetzt. Die administrativen Leistungen sollen verstärkt werden, die zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der Studierenden und Wissenschaftler beitragen. Generell wollen wir Qualitätskriterien anwenden, die internationalen Standards entsprechen.

Wir haben auch eine strategische Partnerschaft mit zwei anderen europäischen Universitäten geschlossen. Zum einen mit der Humboldt-Universität zu Berlin, weil sie eine ähnliche Struktur wie die Universität Wien hat, und zum anderen mit der Universität Zürich. Die Leitungen dieser drei Universitäten treffen sich dreimal im Jahr, einmal in Berlin, in Zürich und in Wien. Wir sprechen über strategische Ziele und führen ein Benchmarking unserer Administration durch. Zuletzt haben wir zur Personalverwaltung einen gemeinsamen Workshop durchgeführt. Natürlich gibt es bei diesen drei Universitäten unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen, aber es ist schon sehr interessant, was man von den anderen Institutionen lernen kann. Gerade bei der Qualitätssicherung will die Universität über den eigenen Tellerrand hinaus schauen, um mindestens zu wissen was es woanders gibt und wie es woanders in Europa ist.

### 2.2.2 Prozess der Erstellung des Entwicklungsplans

Zu den Erfahrungen bei der Erstellung des Entwicklungsplans kann ich sagen, dass der Prozess ruhig verlaufen ist, weil die Proteste gegen das Gesetz und gegen den „Geist des

Gesetzes" schon stattgefunden haben. Man hat offensichtlich eingesehen, dass die inhaltliche und sachliche Konstruktion des Organisationsplans akzeptabel war. Deswegen hat es beim Entwicklungsplan keine politischen oder hochschulpolitischen Probleme gegeben.

Die Fakultäten wurden gebeten, eine Selbstdarstellung mit der Analyse ihrer vorhandenen Stärken und Schwächen durchzuführen. Dafür hat die Universität Datenmaterial zur Verfügung gestellt. Es war bereits ein großer Erfolg, dass flächendeckend in allen Bereichen der Universität über die eigenen Leistungen nachgedacht wurde.

Auf die Frage, wie gut die Fakultäten sind, bekam man – überspitzt ausgedrückt – die Antwort: Wir sind nicht nur gut, wir sind die Besten! Das ist eine egozentrische Betrachtung, die in einer internationalen Wissenschaftslandschaft nicht sein kann. Wir haben mit den Fakultäten die Schwerpunktsetzung und die Planung weiterer Forschungsschwerpunkte diskutiert. Das war nicht einfach, denn in den ersten Papieren, die von den Fakultäten geliefert wurden, war alles ein Schwerpunkt, was irgendwo in der Fakultät gemacht wird. Es kann aber nicht sein, dass es außer Schwerpunkten keine anderen Bereiche gibt. Die Fakultäten zu einer wirklichen Schwerpunktsetzung zu ermutigen war ein heftiger Kampf, denn das bedeutet, das Gewicht von anderen Bereichen wegzunehmen. Als Reaktion auf die Tatsache, dass die Schwerpunktsetzung ein schwieriger Prozess ist, haben wir gemeinsam mit den Dekanen festgelegt, auch noch eine geringe Zahl von universitätsweiten Schwerpunkten einzurichten. Davon haben wir bisher sechs Stück. Ich bin mir aber nicht sicher, ob alle bleiben werden. Der Evaluationsprozess über die vom Rektorat finanziell geförderten Schwerpunkte wird zeigen, ob die Schwerpunkte gut gewählt sind oder nicht. Die Bedingung einer Schwerpunktbildung war, dass bereits hohe wissenschaftliche Exzellenz auf diesen Gebieten vorhanden sein muss.

### 2.2.3 Ergebnisse des Entwicklungsplans

Ein Ergebnis des Entwicklungsplans ist, dass die Dekane und größtenteils die Wissenschaftler mit den strategischen Zielen übereinstimmen. Durch diesen Prozess hat die Universität an „corporate identity“ gewonnen.

Das Bekenntnis zur Bologna-Studienarchitektur ist gestiegen, es ist aber nicht flächendeckend, denn es gibt Fachbereiche, die aus gutem Grund die Bologna-Studienarchitektur nicht begrüßen. Das sind vor allem die Bereiche, wo die Studierenden ihre Berufsaussichten durch Standesvertretungen beeinflusst sehen, wie bei den Juristen durch die

Rechtsanwaltskammer und bei den Pharmazeuten durch die Apothekerkammer. Im Prinzip herrscht die Meinung, dass ein Bachelor „zu wenig“ ist. Aber Bachelor plus Master ist in Summe wiederum „zu viel“. Diese Diskussion ist noch nicht zu Ende und ist vielleicht auch durch unsere Gesetzeslage bedingt, in der steht, dass der Bachelor nur drei Jahre dauern darf, während nach den Bolognadokumenten auch vier Jahre möglich sind. Eine dreijährige Juristenausbildung reicht natürlich nicht aus und genügt nicht für den Beruf des Richters oder für den des Rechtsanwalts. Die Argumente sind aber nicht ganz einsehbar, denn man braucht auch Juristen in den Betrieben und man benötigt rechtskundige Personen in Gerichten, in Grundbuchämtern usw. Deshalb kann es schon eine *employability* für einen Bachelor-Absolventen geben, der nur drei Studienjahre für einen Jura-Abschluss benötigt.

Die Art der Verteilung von Ressourcen ist auch ein Ergebnis des Entwicklungsplans, denn die Widmung der Professuren muss im Entwicklungsplan stehen und bedarf der Bewilligung des Universitätsrats. Das Rektorat kann keine zusätzlichen Professuren einrichten, wenn das nicht vom Rat durch die Genehmigung des Entwicklungsplans beschlossen wurde. In diesem Sinn enthält der Entwicklungsplan die Ressourcenverteilung der Professorenstellen. Der Entwicklungsplan wird bei uns als rollierender Plan gesehen. Wir sind jetzt dabei, die zweite Version auszuarbeiten, bei der wir auf die Studienarchitektur wesentlich genauer eingehen und bei der wir Korrekturen vornehmen, was das Spektrum der Professuren betrifft.

### **3 Steuerung durch Leistungs- und Zielvereinbarungen**

Es gibt in Österreich eine externe Steuerung und eine interne Steuerung in der Universität. Die externe Steuerung umfasst im Wesentlichen die Leistungsvereinbarungen zwischen dem Bund und der Universität. Als interne Steuerung bezeichnen wir die Zielvereinbarungen der Universität mit den Fakultäten.

#### **3.1 Leistungsvereinbarungen zwischen Bund und Universität**

Über Erfahrungen mit der Leistungsvereinbarung kann ich noch nicht viel berichten, denn wir sind jetzt dabei, den Vorschlag für die erste Leistungsvereinbarung vorzubereiten. Im Laufe des Jahres 2006 muss die Leistungsvereinbarung für die drei Jahre 2007 bis 2009 abgeschlossen werden. Durch die Zusammenarbeit mit dem Ministerium gibt es auch schon konkrete Vorstellungen, wie diese Leistungsvereinbarungen aussehen sollen.

Die von der Universität zu erbringenden Leistungen sind im Wesentlichen vom Gesetz vorgegeben und sollen von der Leistungsvereinbarung abgedeckt werden. Selbstverständlich stehen die Bereiche Studium, Weiterbildung und Forschung im Mittelpunkt. Ebenso die Profilbildung, die strategischen Ziele der Universität wie auch die Universitäts- und Personalentwicklung. In den Leistungsvereinbarungen werden auch gesellschaftliche Zielsetzungen festgelegt, ganz besonders Gleichbehandlung und Frauenförderung. Weitere Bereiche sind die interuniversitäre Kooperation sowie die Erhöhung von Internationalität und Mobilität.

In den Leistungsvereinbarungen sind auch die Leistungsverpflichtungen des Bundes festgehalten. Die wesentliche Ressource, die vom Bund den Universitäten aufgrund der Leistungsvereinbarungen zuerkannt wird, ist natürlich das Globalbudget. Das Budget der Universität wird jeweils für drei Jahre festgelegt. Vor dem Jahr 2004 gab es ein jährliches Budget, nunmehr wird das Universitätsbudget für drei Jahre beschlossen. Die ersten Jahre von 2004 bis 2006 laufen jetzt aus, und es gibt bereits konkrete Vorstellungen – aber noch keinen Beschluss der Regierung – für das nächste dreijährige Budget. Das ist eine entscheidende Verbesserung der Planungssicherheit, wenn wir nicht von Jahr zu Jahr hoffen oder bangen müssen, wie hoch das nächste Budget ausfällt.

Es gibt folgende Regelung für das Globalbudget. 20% des Budgets werden von Leistungsindikatoren beeinflusst, wir nennen das formelgebundenes Budget. Das heißt, 20% unseres Globalbudgets werden beeinflusst vom Erreichen bestimmter Leistungskennzahlen. 15 Prozentpunkte dieser 20% entfallen auf Leistungen im Bereich der Lehre, weitere vier Prozentpunkte auf den Bereich der Forschung und ein Prozentpunkt auf die Gesellschaftspolitik, wie z. B. die Frauenquote.

Ich habe da Bedenken. Eine Kennzahl ist z. B. der Anteil der Studierenden, die in der Regelstudienzeit plus zwei Toleranzsemester ihren Abschluss machen. Das ist prinzipiell eine gute Kennzahl, denn die Universität muss sich bemühen, dass die Studienfächer auch in der Regelstudienzeit studierbar werden. Aber das Studium hat auch etwas mit Qualität zu tun. Kennzahlen für die Qualität von Studien sind aber nicht vorgesehen. Man könnte also die Studiendauer verkürzen, indem man die Prüfungen leichter macht und damit die Leistungskennzahl und somit das Budget verbessern. Das sehe ich als Problem. Aber ich hoffe, dass alle Universitäten ein Qualitätsbewusstsein haben und nicht die Qualität senken, um eventuell die Leistungskennzahlen zu erhöhen, um mehr Geld zu erhalten.

80% des Globalbudgets werden im Rahmen der Leistungsvereinbarungen festgelegt und sind teilweise auch von Indikatoren abhängig. Hier fließt die so genannte Wissensbilanz ein, auf die ich gleich noch zu sprechen komme.

### 3.1.1 Externes Berichtswesen

Wir unterliegen in unserer wirtschaftlichen Gebarung jetzt dem Handelsgesetzbuch; das bedeutet, dass wir bilanzieren müssen. Die Eröffnungsbilanz für das Jahr 2004 wurde erstellt, die Bilanz 2005 wird Ende des ersten Quartals 2006 fertig gestellt und von einem Wirtschaftsprüfer bestätigt. Unser externes Berichtswesen besteht aus dem Leistungsbericht, inklusive einer Prognose für das Folgejahr, dem Finanzbericht mit Rechnungsabschluss nach dem Handelsgesetzbuch und der Wissensbilanz.

Die Wissensbilanz ist noch relativ neu. Die Wissensbilanz verlangt von uns eine Darstellung des geistigen Kapitals der Universität. Es geht hier um Wirkungsbereiche, gesellschaftliche Zielsetzungen, intellektuelles Vermögen, Messung der internationalen Vernetzung und der Qualität der Wissenschaften sowie um Leistungsprozesse mit ihren Outputgrößen und Wirkungen. Das beschäftigt uns im Moment, denn die erste Wissensbilanz müssen wir in den nächsten Monaten abgeben.

### 3.1.2 Erfahrungen mit der Leistungsvereinbarung

Bei der Wissensbilanz hat sich ein Spannungsfeld zwischen dem Wissenschaftsministerium und der Rektorenkonferenz ergeben. Es hat sich bei der Umsetzung der Wissensbilanz gezeigt, dass es dem Ministerium eigentlich darum geht, möglichst viele Daten zu bekommen. Es werden auch Daten verlangt, die nicht das Wissen oder das intellektuelle Kapital messen. Man hat mit 150 Kennzahlen angefangen. Wir haben uns jetzt auf etwa 40 Kennzahlen geeinigt, obwohl wir wissen, dass ein wirtschaftliches Unternehmen mit fünf oder sechs Kennzahlen auskommt.

Bei der Auswirkung der Kennzahlen des formelgebundenen Budgets gibt es eine besondere österreichische Situation. Es steht im Gesetz, dass sich das für die Hochschulen zuständige Bundesministerium für Wissenschaft mit dem Finanzministerium bezüglich des formelgebundenen Budgets einigen muss. Dabei entstand eine Konkurrenz unter den Ministerien, wobei das Finanzministerium meint, dass das Wissenschaftsministerium auf der Seite der Universitäten steht. Das Finanzministerium will die Universitäten hart anfassen und mit dem formelgebunden Budget eine „radikale Neuverteilung“ durchsetzen.

Das formelgebundene Budget muss sozusagen mit Gewalt implementiert werden. Dagegen hält das Wissenschaftsministerium eine „sanfte Umverteilung“ für den besseren Weg, denn man kann eine Veränderung in einem Prozess nicht mit einem Donnerschlag erreichen. Der Wunsch, das formelgebundene Budget deutlicher zu verändern, ist gleichzeitig verbunden mit dem Wunsch des Finanzministeriums, dem Wissenschaftsministerium eine nicht so starke Verhandlungsposition zukommen zu lassen.

Bei der Vorbereitung der Leistungsvereinbarung hat sich ein weiteres Spannungsfeld gezeigt. Da die Universitäten nicht über ausreichend Geld verfügen, müssen bestimmte Leistungen in den Vordergrund gestellt werden. Es stellte sich die Frage, ob Leistungen der Grundsicherung oder Zukunftsvisionen betont werden sollen. Die Universitäten wollten hier stärker Visionen und Ziele ansprechen, die über die Grundversorgung hinausgehen.

### **3.2 Zielvereinbarungen zwischen Universität und Fakultäten**

Die internen Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und Dekanen haben wir mit Ende des Jahres 2005 abgeschlossen. Es gibt aber auch Zielvereinbarungen zwischen Rektor und Universitätsrat. Ebenso haben die Vizerektoren Zielvereinbarungen mit dem Rektor abgeschlossen. Dabei gibt es auch leistungsabhängige Gehaltsbestandteile.

Qualität ist für uns ein wesentliches Strategiemerkmale, dabei stellt sich aber immer wieder die Frage, wie sich das im Detail auswirkt. Die bereits erwähnte Serviceorientierung ist ebenfalls eine Strategie der internen Steuerung. Sie beinhaltet die Entlastung der Wissenschaftler von administrativen Tätigkeiten und unterstützt die Studierenden durch zeitgemäße Dienstleistungen. Wir haben eine eigene Abteilung für das Finanzcontrolling aufgebaut, die bereichsübergreifende Analysen liefert und der die Planung, Budgetierung und Controlling zugeordnet sind. Eine weitere Strategie der internen Steuerung ist die ziel- und leistungsgerichtete Ressourcenzuteilung, wobei Kennzahlen als Basis der Entscheidungen für die Zuteilung von Ressourcen dienen. Ganz wesentlich ist die Transparenz in der Informationsbereitstellung bzw. im Informationswesen. Wenn Leistungen und Finanzströme über Kennzahlen gesteuert werden, dann dürfen die zugrunde liegenden Zahlen nicht geheim sein. Es muss eine Rückkopplung geben bzw. eine Kontrollmöglichkeit vorhanden sein. Ebenso müssen im Vorhinein die Beurteilungskriterien bekannt sein.

Wir haben klare Verantwortlichkeiten festgelegt – auch für die Lieferung von Daten und Berichten – und wir bekennen uns zu einer vergleichenden Leistungsbeurteilung. Sowohl auf der Ebene innerhalb der Universität und auf nationaler Ebene als auch auf inter-

nationaler Ebene. Wir wollen einfach wissen, wo die eigenen Fakultäten im internationalen Vergleich stehen. Es soll keine Selbstbeschau und Selbstbeurteilung sein, sondern wir wollen uns international positionieren.

### 3.2.1 Prozesse und Systeme der internen Steuerung

Die Qualitätssicherung ist auch ein Prozess der internen Steuerung. Die Sicherung der Qualität von Prozessen und deren Ergebnisse im wissenschaftlichen und administrativen Bereich ist ein vorrangiges Kriterium. Wir sind gerade dabei, unsere Verwaltungsprozesse zu dokumentieren in die Richtung einer Zertifizierung. In der Verwaltung läuft jetzt eine Evaluation, von der wir uns Verbesserungen erhoffen, wie auch von einer stark automatisierten Berichterstellung.

Für das Berichtswesen gibt es natürlich technische Systeme. Wir haben computerunterstützte operative Systeme in der Studierenden- und der Personalverwaltung. Das Ziel ist eine konsistente und integrierte Informationsverwaltung. Die wesentlichen Leistungsdaten werden in einem Datawarehouse der Universität bereitgestellt. In der Personalverwaltung mussten wir z. B. mit Beginn des Jahres 2004 eine Lohnverrechnung aufbauen. Die Universität hat bisher nie eine Lohnverrechnung machen müssen, das wurde im Ministerium abgewickelt. Für unsere Beamten geschieht das nach wie vor im Ministerium, aber für unsere privatwirtschaftlichen Angestellten müssen wir die Lohnverrechnung eigenständig durchführen. Dadurch haben wir jetzt eine Mehrlast. Es ist eine große Leistung, dass die Lohnverrechnung auf Anhieb funktioniert hat, denn die Einführung war ein ziemlich großes Projekt. Generell wollen wir ein einfaches, benutzerorientiertes Datenmodell schaffen, indem wir versuchen, eine einheitliche Sicht der Daten bei allen Benutzern zu erreichen. Nur wenn alle betroffenen Datennutzer eine gemeinsame Vorstellung über Struktur und Semantik der Daten haben, kann man die Zahlen vergleichen und mit ihnen operieren. Die Leistungskennzahlen wollen wir nach ganzheitlichen Konzepten darstellen und allgemein zur Verfügung stellen.

Unsere operativen Systeme stammen von einer Firma aus Karlsruhe, die in der Zwischenzeit nicht mehr am Markt ist, aber die Systeme können wir weiterführen. Das betrifft die operativen Daten im Studentenbetrieb und in der Personalverwaltung. In der Leistungs- und Finanzrechnung setzen wir SAP ein. Da hat das Wissenschaftsministerium allen österreichischen Universitäten sehr geholfen. Mit großer finanzieller Unterstützung wurde vor Beginn des Jahres 2004 für alle Universitäten ein Universitäts-SAP im Rechnungswesen zur Verfügung gestellt. Sowohl die Daten aus SAP als auch die Daten aus den



operativen Systemen fließen in unser Datawarehouse ein, wodurch letztlich eine automatisierte Berichterstattung möglich wird.

### 3.2.2 Kriterien für interne Leistungskennzahlen

Welche Eigenschaften müssen die Kennzahlen zur internen Steuerung haben? Ganz wichtig ist, dass es eine einfache und verständliche Konzeption der Kennzahlen gibt. Dabei muss man sich auf die wesentlichen Kennzahlen einigen. Wenn wir alle wesentlichen Leistungsbereiche abdecken können, ist das schon gut. Die Kennzahlen müssen auf eine überschaubare Anzahl beschränkt werden, und es muss mit ihnen ein größenunabhängiger Vergleich möglich sein. Wir können nicht eine kleine und eine große Fakultät durch Absolutzahlen miteinander vergleichen, sondern nur mit vernünftig in Relation gesetzten Zahlen. Das Ganze soll möglichst ohne Mehraufwand der Fakultäten erfolgen, aber etwas zusätzlicher Aufwand ist wohl notwendig, um die Leistungskennzahlen zu erheben, die wir zur Steuerung brauchen.

Wir werden keine Schlussfolgerungen auf Basis einer einzigen, isolierten Kennzahl und ohne Hintergrundinformation ziehen. Wir werden auch keine weit reichenden Entscheidungen ausschließlich aus der Betrachtung von Kennzahlen treffen. Es muss immer eine Diskussion über die Hintergründe von Kennzahlwerten geben. Kennzahlen sind ein wichtiges Mittel, aber sie können nicht die einzige Entscheidungsgrundlage sein.

### 3.2.3 Vorgehensweise bei den Zielvereinbarungen mit den Fakultäten

Bei den Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und Fakultäten sind wir folgendermaßen vorgegangen. Zuerst hat das Rektorat den einzelnen Fakultäten Informationen bereitgestellt. Teilweise stammten die Daten aus dem Datawarehouse, teilweise auch aus anderen Quellen. Jedenfalls haben wir den Fakultäten gezeigt, was ihre Leistungsgrößen sind. Das waren z. B. Kennzahlen für den Lehrbetrieb, Drittmittelprojekte, Budgeteinsatz, Personalstruktur, die Forschungs- und Publikationstätigkeit usw. In den Naturwissenschaften ist es relativ leicht, die Forschungsleistung durch internationale Forschungsdokumentationen und Publikationsindizes festzustellen. In den Geisteswissenschaften ist es bei weitem nicht so einfach. Im Anschluss daran haben wir den Fakultäten Fragen zu ihrer strategischen Entwicklung gestellt und ihre Vorstellungen erbeten. Wir haben damit einen Diskussionsprozess in den Fakultäten gestartet. Aufgrund der Antworten, die wir bekamen, haben wir in aufwendigen Zielvereinbarungsgesprächen – in die wir viel Zeit investiert haben – die Maßnahmen und letztlich die Vereinbarungen getroffen. Die Ver-

einbarungen betrafen das Budget, Personalmaßnahmen, Räumlichkeiten, aber auch Lehre und Forschung, das war individuell verschieden. Wir haben in Übereinstimmung mit den Fakultäten Ziele gesetzt und diese Ziele dokumentiert und festgeschrieben. Die Fakultäten wissen, dass wir uns gemeinsam am Ende des Jahres 2006 anschauen werden, wie weit diese Ziele erreicht wurden. Wir haben auch gesagt, dass von der Zielerreichung bzw. von einer gravierenden Zielverfehlung Konsequenzen abhängig sein werden, z. B. im Bereich des Budgets oder des Personals.

### 3.2.4 Erfahrungen mit den Zielvereinbarungen

Ganz allgemein war die fachbereichsspezifische Leistungsbeurteilung ein besonderes Problem, letztlich auch die unterschiedlichen Vorstellungen über die Studienarchitektur und über den Betrieb des Studiums. Einerseits wissen wir, dass wir keine universitätsweite generelle Vereinheitlichung anstreben wollen. Andererseits wissen wir aber auch, dass in der Universität der Ablauf des Studienbetriebs zu heterogen ist. Die Heterogenität kommt von früher, wo der Studienbetrieb auch organisatorisch und verwaltungsmäßig auf die Fakultäten aufgeteilt war. Da haben sich in den alten sieben Fakultäten ganz unterschiedliche Kulturen entwickelt. Es ist eine ziemliche Mühe, diese Kulturen wieder zu integrieren. Früher hat die Fakultät einen akademischen Titel verliehen, heute verleiht die Universität den akademischen Grad, die Verantwortlichkeiten haben sich auch in diesem Bereich verschoben.

Auch im Budgetvollzug gab es Besonderheiten. Die Institute und die Fakultäten haben immer über ihr geringes Budget geklagt, besonders in der Zeit der Kameralistik, in der am Jahresende das Budget aufgebraucht sein sollte. Jetzt sind wir erstaunt, wie hoch die flüssigen Mittel sind, die am Jahresende zur Verfügung stehen. Das ist ein Betrag, der uns in der ökonomischen Bilanz fast unangenehm ist, weil die Aktiva sehr groß werden und dann in der Zeitung steht, dass die Universitäten so reich sind. Wir haben gemerkt, dass im laufenden Betrieb erhebliche Einsparmöglichkeiten liegen, aber wir lassen selbstverständlich den Fakultäten die finanziellen Mittel, aber mit der Auflage, dass die eingesparten Mittel für Investitionen verwendet werden. Es darf nicht einfach der Verbrauch erhöht werden, also z. B. die Anzahl der Kopien oder das Einkaufen von Kopierpapier, Druckertoner usw. Wir verlangen von den Fakultäten, dass sie investieren, sie können also Geräte kaufen usw. Inzwischen gibt es das Vertrauen der Fakultäten, dass das übrig gebliebene Geld ihnen weiter zur Verfügung steht. Die zeitliche Verteilung des Mittelverbrauchs und der Rückgang der Betriebsmittel sind erstaunliche Erfahrungen, die wir gemacht haben.

#### 4 Erfahrungen bei der Implementierung und Steuerung der autonomen Universität

Letztlich haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach den zwei Jahren eine vorwiegend positive Bewertung der Vereinbarungskultur und Transparenz vorgenommen. Vorbehalte gibt es natürlich bei denjenigen, die aus gesellschaftspolitischen Gründen prinzipiell gegen dieses Universitätsmodell sind, die sind nach wie vor unzufrieden. Aber im Großen und Ganzen ist die Akzeptanz groß, insbesondere von den Dekanen und den Leitern der Dienstleistungseinrichtungen haben wir eine positive Resonanz erhalten. Sie sehen jetzt, dass sie eine Legitimation haben, auch innerhalb der Fakultäten etwas zu verändern, weil sie ihre Ziele erreichen müssen. Daher müssen sie auch überlegen, wie sie innerhalb der Fakultät ihre Finanzmittel verteilen, dass diese Ziele möglichst gut erreicht werden. Zum Beispiel können sie entscheiden, ob sie die Finanzmittel einer besonders guten Forschungsgruppe geben, damit sie noch mehr Output bringt, oder die Dekane können die Finanzmittel einer schwächeren Gruppe geben, die aber großes Potential hat. Das ist die Entscheidung innerhalb der Fakultäten, also die schon angesprochene Autonomie innerhalb von Bereichen der Universität. Das wird allgemein positiv gesehen. Vielleicht nicht von jedem Betroffenen, aber immerhin von den Dekanen.

Bei der thematischen Abstimmung zwischen den Universitäten zeigt sich das Spannungsfeld zwischen Konkurrenz und strategischer Partnerschaft. Die Universität Wien ist der Meinung, dass am Standort Wien die Partnerschaft vorherrschen sollte, die Konkurrenz soll auf überregionaler und internationaler Ebene stattfinden. Das ist in der Praxis nicht so einfach, denn es muss von allen Partnern so gesehen werden.

Auch die Situation in der Österreichischen Rektorenkonferenz hat sich geändert. Da wird auch eine Abwägung getroffen zwischen der Solidarität der österreichischen Universitäten und der Durchsetzung von Einzelinteressen. Die Solidarität war immer groß, als man den gemeinsamen Gegner im Ministerium hatte. Werden heutzutage Maßnahmen beschlossen, überlegen die Hochschulen, ob sie sich anschließen sollen oder ob sie aus einer lokalen Maßnahme einen größeren Vorteil erzielen.

#### 5 Schlussbemerkungen

Wir können an der Universität Wien ein überwiegend positives Resümee ziehen. Wir haben viel über uns gelernt. Durch intensive Selbstreflexion kennen wir unsere Stärken und Schwächen besser als zuvor. Es ist nicht selbstverständlich, dass es gelungen ist,

gemeinsame Ziele auf das Papier zu bringen. Die Ziele sind bei weitem noch nicht erreicht, aber es ist ein erster Schritt und ich glaube, dass wir auf einem guten Weg sind.

Natürlich gibt es auch Kritiker einer vorwiegend monokratisch und zielgerichtet gesteuerten Universität. Aber die wirkliche Herausforderung liegt darin, das Paradigma einer autonomen und an Zielen orientierten Universität intern so zu vermitteln, dass es für alle zur selbstverständlichen Maxime des Handelns wird. Das muss in die Köpfe hinein und verinnerlicht werden. Der Prozess hat schon begonnen. Ein endgültiges Urteil kann man aber erst in einigen Jahren fällen.

**Anschrift des Verfassers:**

Prof. Dr. Günther Vinek  
Vizekanzler der Universität Wien für  
Informationsmanagement und Organisation  
Dr.-Karl-Lueger-Ring 1  
A-1010 Wien



## Differenzierung der Hochschullandschaft in Bayern

Marion Schick

(Redigierter Tonbandmitschnitt des Vortrags)

Heute stehen Hochschulen in einem Wettbewerb, der weit über die Ländergrenzen hinaus reicht. Unsere Wettbewerber interessiert in diesem Umfeld kaum, wie differenziert die Hochschullandschaft in dem Bundesland ist, aus dem wir stammen. Werfen wir – trotzdem – einen Blick auf die Differenzierung der Hochschullandschaft in Bayern.

In Bezug auf die differenzierte Grundstruktur in Bayern hat auch die so genannte Mittelstraß-Kommission in ihrem Abschlussbericht<sup>1</sup> noch einmal grundsätzlich empfohlen, an der institutionellen Differenzierung zwischen Universitäten und Fachhochschulen bzw. deren jeweiligem Aufgabenspektrum festzuhalten. Darüber zeigten sich alle glücklich, denn diese grundsätzliche Differenzierung steht zumindest im Moment noch nicht zur Disposition. Es wäre schrecklich gewesen, wenn der Vorsitzende der Kommission, Herr Professor Mittelstraß, gesagt hätte, bitte schafft die Fachhochschulen ab und hört mit dieser Differenzierung auf. Viele haben vielleicht danach auch aufgehört, die Empfehlungen der internationalen Expertenkommission *Wissenschaftsland Bayern 2020* zu Ende zu lesen, aber sie gehen noch weiter. Auf Seite 28 steht:

„[...] dabei mittelfristig die bestehende Unterfinanzierung der Fachhochschulen zu beseitigen und für einen besseren Ausbaustandard sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht zu sorgen. Dabei kommt es zugleich darauf an, ein derartig *differenziertes System* durch klare Profilbildung und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Differenzierung und Kooperation weiterzuentwickeln.“

Wie wir später sehen werden, enthält der Bericht noch deutlichere Aussagen dazu, dass Differenzierung zwar ein interessantes Thema in einem Bundesland darstellt, Kooperationen aber vielleicht weitaus interessanter sind.

---

<sup>1</sup> Wissenschaftsland Bayern 2020. Empfehlungen einer internationalen Expertenkommission. München (Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst) 2005

## Differenzierung der Hochschulen in Bayern

Was ist nun dieses differenzierte bayerische Hochschulsystem, auf das in Bayern alle zu Recht stolz sind und das der Freistaat in den letzten Jahren mit vielen Anstrengungen auf- und ausgebaut hat?

An den bayerischen Universitäten gibt es heute ca. 170.000 Studierende, an den Fachhochschulen ca. 70.000 und weitere 10.000 an anderen privaten Hochschulen. Zwischen den Hochschularten existiert zwar ein Wechsel der Studierenden, der aber noch außerordentlich ausbaufähig ist.

In der Abbildung sind die staatlichen Fachhochschulen dargestellt, die in der Gründungsphase – also in den 1970er Jahren – erbaut wurden; ebenso die staatlichen Fachhochschulen der 1990er Jahre und die wachsende Zahl der nichtstaatlichen Fachhochschulen. Innerhalb des Fachhochschulbereichs wird im übrigen nicht mehr von alten und neuen Fachhochschulen gesprochen, wir verstehen uns als eine Gemeinschaft von 17 staatlichen Fachhochschulen gleichen Typs, die sich alle gleichermaßen dem Wettbewerbsgedanken verschrieben haben.

Abbildung 1: Die bayerischen Fachhochschulen



Diese regionale Differenzierung der Fachhochschulen war erfolgreich. Unter den neu gegründeten Fachhochschulen sind hoch innovative, die den alt-bestehenden Fachhochschulen durchaus manchmal zeigen, wo es „lang geht“. Manchmal gelingt es aber auch noch umgekehrt.

Für diejenigen, die gerne regional träumen und Differenzierung als Regionalpolitik verstehen, sind auf der Landkarte mehrere Expansionsmöglichkeiten eingezeichnet. Das könnten weitere Universitätsgründungen sein, es könnten aber auch Gründungen von Berufsakademien sein. Vielleicht gibt es auch noch andere Einrichtungen. Viele Regionalpolitiker träumen gewiss davon, keinen Landkreis in Bayern zu haben, an dessen Ortseingangsschild nicht steht: Hochschulstandort. Wenn dieser staatliche Bereich nicht



befriedigt wird, werden nichtstaatliche Hochschuleinrichtungen hilfreich zur Seite springen, daran habe ich überhaupt keinen Zweifel.

Wenn wir den Universitätsbereich betrachten, kann man auch hier eine regionale Flächendiversifizierung erkennen. Die bayerischen Universitätsstandorte ergeben ein für ein Flächenland typisches Bild: Sie sind relativ gleichmäßig über Bayern verteilt und vermitteln ein Bild von Einigkeit, was so sicherlich nicht vorhanden ist.

### **Das Differenzierungskriterium Elite**

Das Differenzierungskriterium regionale Verteilung wird heute von einem anderen Kriterium abgelöst, das innerhalb eines Bundeslandes vielleicht noch nicht so gerne herausgestellt wird, aber außerhalb der Länder eine große Rolle spielt: das Differenzierungskriterium Elite.

Im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder haben sich insgesamt 27 Universitäten um die Auszeichnung als Spitzen- oder Eliteuniversität beworben. 17 Universitäten sind bereits nach der ersten Runde ausgeschieden – das sind Leuchttürme der Wissenschaft, die zunächst nicht gebaut werden. 10 Universitäten haben den Sprung in die nächste Runde geschafft und haben weiterhin die Chance, als Eliteuniversität ausgezeichnet zu werden. Wenn man mit diesen Differenzierungskriterien die bayerische Hochschullandschaft betrachtet, sieht es natürlich anders aus. Dann existieren drei Eliteuniversitäten in spe und gleichzeitig auch sechs weitere Universitäten, die – noch – nicht als Leuchtturm der Wissenschaft aufscheinen.

An dieser Stelle kann man völlig zu Recht fragen, wo die Elitiefachhochschulen sind und wo nicht? Wenn man das bei den Universitäten herausstellt, dann bitte auch bei den Fachhochschulen. Hierzu kann ich nur sagen, dass ich mich als Vertreterin der Fachhochschule München guten Gewissens zurücklehnen kann, denn der Elitewettbewerb in Deutschland läuft im Moment ausschließlich zwischen den Universitäten ab. Deswegen werde ich keine Elitiefachhochschulen in Bayern aufzeigen. Wir warten auf die bundesweite Ausschreibung dieses Wettbewerbs auch für Fachhochschulen, dann werden wir daran teilnehmen. Vielleicht entsteht dann auch eine Landkarte, auf der zwischen den Fachhochschulen in der gleichen Art und Weise differenziert wird wie zwischen den Universitäten.

Natürlich ist uns allen bekannt, dass der Elitegedanke in Bayern nicht nur über diesen bundesweiten Wettbewerb stattfindet. Über Elitenetzwerke, die sich gebildet haben, sind viele oder nahezu alle Universitäten in bayerischen Elitestudiengängen vertreten. Ich möchte den Fokus aber auch auf die außerbayerische Wahrnehmung legen: Herr Professor Mittelstraß hat dies mit seiner Kommission im Prinzip schon vorweggenommen. Auf Seite 14 des Abschlussberichts steht:

„Modularisierte Studiengänge auf BA/MA-Basis werden 2020 längst zur Norm geworden sein; mit ihnen ist dann ein Differenzierungsprozess der Hochschulen einhergegangen, an dessen Ende eine starke Konzentration der auf international kompetitiver Grundlagenforschung basierenden Lehre in allenfalls der Hälfte der heute noch mit dem Anspruch universitärer Forschung und Lehre auftretenden Institutionen stehen dürfte.“

Hier steht also, dass es im Jahre 2020 noch maximal die Hälfte der bayerischen Universitäten geben wird, die den Anspruch von universitärer Forschung und Lehre erfüllen. Das Differenzierungskriterium Elite zeigt, dass wir uns nicht auf dem bequemen Bett einer Regionaldifferenzierung in einem Bundesland ausruhen können. Gleichwohl spielt die regionale Orientierung und die regionale Differenzierung eine große Rolle, jedoch in einem neuen Kontext, wie wir sie vor den Initiativen der bayerischen Hochschulpolitik seit dem Jahr 2003 in der Breite so nicht gekannt haben.

### **Regionale Hochschulräume**

In Bayern haben wir bereits heute regionale Hochschulräume, die sich im Moment inhaltlich füllen; zum Teil angeregt durch den Kommissionsbericht, zum Teil auch schon zuvor im Entstehen begriffen und nach den Empfehlungen der Expertenkommission vehement ausgebaut. Dazu zählt z. B. der Hochschulraum Ostbayern, der sich konstituiert hat. Hierbei ist interessant, dass es ein Verbund aus Universitäten und Fachhochschulen ist, der sich als räumlicher Verbund Ostbayern von der restlichen Hochschullandschaft in Bayern differenziert.

Es gibt noch einen weiteren Hochschulverbund, der rein aus Fachhochschulen besteht. Das Hochschulnetzwerk „Greater Munich Area“. Diesem Verbund gehören nahezu alle Fachhochschulen aus dem südbayerischen Raum an. Dieser Hochschulraum arbeitet derzeit intensiv an gemeinsamen Studiengängen und an weiteren gemeinsamen Vorhaben. Er differenziert sich durch seine regionale Orientierung auf den Wirtschaftsraum

München oder „Greater Munich“. Das Netzwerk differenziert sich damit von den anderen Hochschulräumen in Bayern.

Es gibt weitere regionale Differenzierungen, die aber schon über Bayern hinausgehen. Wenn man die Landkarte in Abbildung 2 betrachtet und besonders die bayerischen Fachhochschulen und Universitäten in Randlagen fokussiert, zeigt sich deutlich, dass diese Hochschulen durch die Grenzsituation ganz andere regionale Bezugspunkte haben als eine Hochschule, die sich im Zentrum eines Bundeslandes befindet. Es ist völlig klar, dass sich eine Fachhochschule in der Randlage zu Baden-Württemberg mit seinen Berufsakademien anders positioniert als mit einem Standort im östlichen Bayern.

Abbildung 2: Regionale Differenzierung



Die Fachhochschule Rosenheim hat sich demgegenüber mit dem österreichischen Bildungsmarkt auseinanderzusetzen. In Österreich gibt es sehr aktive Fachhochschulen, z. B. die Fachhochschule in Kufstein. Für die Fachhochschule Rosenheim ist die Konkurrenzsituation der Fachhochschule Hof – ganz im Norden von Bayern – relativ uninteressant.

Das gleiche gilt auch für die Universitäten. Die Universität Passau liegt an einem Dreiländer-Eck. Aus dieser Randlage resultiert z. B. die Zusammenarbeit mit der Donau-Universität Krems in Österreich, die vielleicht unter anderen Aspekten niemals zustande gekommen wäre. Die Universität Krems arbeitet gleichzeitig mit der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern zusammen und bietet Masterstudiengänge für Studierende ohne Hochschulzugangsberechtigung an. Man sieht hier, dass alte Gräben aufweichen. Eine Universität in anderer geographischer Lage würde möglicherweise anders agieren. Eine differenzierte Hochschullandschaft ist also auch von der regionalen Lage abhängig.

### **Internationale Hochschulkooperationen**

Wer ist mein direkter Konkurrent oder mein direkter Bezugspunkt? Aus diesen Konkurrenz- und Wettbewerbsüberlegungen resultieren Kooperationsüberlegungen, zu denen uns auch der Kommissionsbericht sehr deutlich aufgefordert hat.

Ich möchte nur zwei Beispiele von Hochschulkooperationen nennen, die in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben, aber wiederum die Differenziertheit des Hochschulsystems weiter vorantreiben und somit eine simple Schubladenzuordnung unmöglich machen. Ein Beispiel ohne bayerische Beteiligung ist EUCOR, die Abkürzung steht für Europäische Konföderation der oberrheinischen Universitäten. Unter diesem Dach bilden sieben Universitäten am Oberrhein aus den drei Ländern Deutschland, Schweiz und Frankreich ein Netzwerk, das Summer Schools und ähnliches anbietet. Auch ein Regionalverbund, der über die Ebene eines Bundeslandes hinausgeht und als Mehrländerprojekt angelegt ist.

Ein anderes Beispiel ist die Internationale Bodensee-Hochschule, in der aus dem Kreis der bayerischen Fachhochschulen die Fachhochschule Kempten vertreten ist. Dieses Netzwerk ist ebenfalls eine regionale Differenzierung. Hier versprechen sich die beteiligten Hochschulen einen Wettbewerbsvorteil, indem sie sich auf die regionale länderübergreifende Zusammengehörigkeit berufen. Dies ist ein Modell, das sich aber nicht für alle Hochschulen gleichermaßen trägt, wie die Erfahrungen gezeigt haben.

Wie ich bereits angedeutet habe, gleicht es in unserer heutigen Wettbewerbslandschaft einem zu kurz gefassten Begriff, sich nur auf das eigene Bundesland zu beziehen. Die benachbarten Länder müssen mit einbezogen werden. Man könnte auch den Gedanken verfolgen, ganz Deutschland mit einzubeziehen, wenn man von einer differenzierten Hochschullandschaft „in Bayern“ spricht.

### **Beziehungsgeflecht der Fachhochschule München**

Wenn man überlegt, was mit der Föderalismusreform in Bezug auf eine bundeseinheitliche Hochschullandschaft tatsächlich passieren wird und wenn man z. B. die Diskussion in der Hochschulrektorenkonferenz verfolgt, erscheint es tatsächlich fraglich, ob der Bezugspunkt Deutschland – also die deutsche Hochschullandschaft – in den nächsten Jahren einen interessanten und relevanten Bezugspunkt verkörpert. Vielleicht entsteht auch für jede Hochschule ein eigenes Beziehungsgeflecht, das je nach Studiengang und Profil der Hochschule völlig unterschiedlich aussehen wird.

Am Beispiel der Fachhochschule München lässt sich das exemplarisch aufzuzeigen. Mit 40 Studiengängen und mit knapp 14.000 Studierenden sind wir die zweitgrößte Fachhochschule in Deutschland und verfügen über ein Beziehungsgeflecht, das uns in jedem Studiengang einen unterschiedlichen Radius auferlegt. Bayern ist dabei „nur“ die lokale Verortung, die Studiengänge sind aber höchst unterschiedlich positioniert. Wie die Fachhochschule München sind heutzutage fast alle Hochschulen vernetzt.

Die Fachhochschule München ist Mitglied im Verbund UAS7, der „German Universities of Applied Sciences“. In diesem Verbund differenzieren wir uns wiederum innerhalb der bayerischen Fachhochschulen, indem wir einem Netzwerk angehören, in dem die anderen sechs Partner ausschließlich Fachhochschulen sind, die außerhalb von Bayern liegen. Mit diesen Partnern betreiben wir ein gemeinsames Verbindungsbüro zur Vermarktung unserer Studiengänge in New York, und es werden sicherlich noch weitere Projekte folgen. Schon aufgrund der Zugehörigkeit von Fachhochschulen aus den unterschiedlichsten Bundesländern kann man sich vorstellen, dass eine Verbundlösung nicht einfach zu realisieren, aber z. B. für ein gemeinsames Auftreten in Amerika wichtig ist. Die unterschiedliche Rechtslage in den einzelnen Bundesländern kann z. T. sehr hinderlich sein, zugleich aber auch höchst inspirierend, wenn man als bayerischer Vertreter erfährt, was es in anderen Bundesländern bereits gibt und was dort möglich ist.

Wir sind auch Mitglied im Hochschulnetz „Greater Munich Area“, also die zweite Differenzierung, der wir uns als Fachhochschule München stellen, neben den Differenzierungen innerhalb der bayerischen Hochschullandschaft.

Anhand von zwei Studiengängen der Fachhochschule München möchte ich beispielhaft zeigen, wie unterschiedlich die Differenzierung abläuft und dass der Bezugspunkt Bayern nicht per se gegeben ist. Beim Studiengang Tourismusmanagement sind wir europaweit einer der zahlenmäßig größten Anbieter von Studienplätzen. In Bayern existieren insgesamt zwei derartige Studiengangsangebote, die Fachhochschule München hat aber die einzige Fakultät innerhalb Bayerns. Unsere Bezugspunkte liegen in ganz Deutschland. Ein ganz konkreter Wettbewerber ist die Fachhochschule Bad Honnef und hierbei ist z.B. für uns interessant, wie die Studiengänge dort gestaltet werden. Dabei ist es weniger interessant, wie die Grundstruktur von Studiengängen in Bayern aussieht. Im Tourismusmanagement existieren sehr intensive Austauschbeziehungen, so dass die europäischen Ausbildungsinstitutionen mit in den Fokus genommen werden müssen. Ein differenzierter bayerischer Hochschulraum ist für den Studiengang letztlich irrelevant, es gilt ein europäischer Bezugspunkt.

Es gibt aber auch Gegenbeispiele. Der Studiengang Geoinformatik und Vermessung wird nur an zwei Fachhochschulen in Bayern angeboten. Die beiden Fachhochschulen in Würzburg und München haben sich bisher das Terrain regional aufgeteilt, in Nord- und Südbayern; eine ganz klare flächenbezogene Differenzierung, in der die Claims abgesteckt sind und die die Vermessungsverwaltung voll unterstützt. Die Vermessungsverwaltung sagt deshalb, dass der Studiengang an keiner der beiden Fachhochschulen aufgegeben werden darf. Hier spielt ein internationaler Bezugspunkt überhaupt keine Rolle. Würde Würzburg diesen Studiengang nicht mehr anbieten, gäbe es – wohl – keine Vermessungsingenieure für die nordbayerische Region, da die Mobilität der Vermessungsingenieure – wohl – begrenzt ist. Umgekehrt gilt dasselbe für die Fachhochschule München und den südbayerischen Raum. Eine völlig andere Situation mit einem völlig anderen Bezugspunkt als beim Studiengang Tourismusmanagement.

Die Differenzierung der Hochschullandschaft verläuft mit Sicherheit nicht nur zwischen den Hochschularten und nicht nur zwischen Hochschulen und Regionen in einem Bundesland, sondern natürlich auch innerhalb einer Hochschule mit höchst unterschiedlichen Bezugspunkten.

Verlassen wir die enge bayerische Sicht. Die Technische Universität München wird als Bezugspunkt nicht das Bundesland Bayern wählen; sie wird sich in einer regionalen Differenzierung verankern, aber einen internationalen Bezugspunkt wählen. Als Eliteuniversität in spe vergleicht sie sich mit den Universitäten in Harvard oder Berkeley.

### **Konsequenzen der Differenzierung**

Die Differenzierung und deren Konsequenzen umfassen viele Aspekte. Jede Hochschule agiert heute in einem eigenen Beziehungsgeflecht. Diese Beziehungsgeflechte sind primär abhängig vom Profil der Hochschule. Dabei erleichtern oder erschweren standortspezifische Faktoren, wie z.B. die Gesetzgebung des Bundeslandes, den Aufbau adäquater Beziehungsgeflechte. Sie stehen aber nicht im Fokus, denn die landesspezifische Herkunft einer Hochschule ist im Beziehungsgeflecht nachrangig.

Damit werden einige Ministeriumsvertreter möglicherweise nicht einverstanden sein, aber Hochschulen, die heute in einem internationalen Wettbewerb stehen, werden dies sicherlich so sehen. Nach außen ist die Binnendifferenzierung eines Bundeslandes relativ uninteressant. Interessant ist sie natürlich für den Staat selbst und das ist auch legitim, denn der Staat muss bestimmte Aufgaben im Hochschulbereich erfüllen. Wie das mit der Autonomie der Hochschulen zusammenpasst, werden wir uns noch anschauen.

Man kann hier das Zwischenfazit ziehen, dass wesentliche Aspekte der Hochschuldifferenzierung nicht auf Bundesländer fokussiert sind. Die Länder können den Hochschulen letztlich einen weiten oder engen Rahmen setzen. Drastischer formuliert, die Länder können ihren Hochschulen einen Klotz ans Bein binden oder sie können den Weg freiräumen für den internationalen Wettbewerb. Aber das Land kann nicht fordern: Differenziere Dich als bayerische Hochschule – jedenfalls nicht ausschließlich.

### **Entwicklung des differenzierten Systems in Bayern**

Welchen Stellenwert kann oder soll die Binnendifferenzierung eines Landeshochschulsystems einnehmen, wenn sich die Hochschulen heute nicht aufgrund ihrer Landeszugehörigkeit im Wettbewerb profilieren? Die Expertenkommission hat sich auch hierzu geäußert. Auf Seite 22 der Empfehlungen steht:

„Diese Schwerpunktsetzung der Fachhochschulen auf den Anwendungsbezug, der Universitäten auf grundlagenwissenschaftliche Aspekte sollte beibehalten werden. Die

beiden Ausbildungssysteme sollten aber flexibler miteinander in Kooperation treten können.“

„Aus den hier genannten Gründen sollten die Schnittstellen zwischen Fachhochschulen und Universitäten in Zukunft auch in dem zur Beibehaltung empfohlenen differenzierten Hochschulsystem dynamischer verlaufen.“

Noch deutlicher wird die Kommission auf der Seite 29:

„[...] eine strenge Isolierung von Universitäten und Fachhochschulen gegeneinander ist trotz institutioneller Verschiedenheit nicht mehr zeitgemäß.“

Das ist eine klare Aussage und viele Phantasien können sich daraus entwickeln. Anderswo in Deutschland wird das bestimmt auch anders interpretiert und gewiss das Beispiel der Modellhochschule Lüneburg angeführt, wo die Universität Lüneburg mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen fusionierte. Zwei Hochschulen mit unterschiedlichen Größenordnungen, verschiedenen Fachbereichen etc. wurden unter dem Dach der Universität zusammengefasst. Ob das richtig oder falsch ist, sei dahingestellt. Dies könnte aber gewissermaßen die schlimmste Folge darstellen, die in dem Bericht angesprochen wurde. Alles was eine Stufe unterhalb einer Fusion liegt, wäre schon eine Erleichterung und die Vorstellung müsste uns dann auch leichter fallen. Zudem sind Fusionen nicht mehr sehr populär. Man hat sogar davon Abstand genommen, die zwei Münchner Eliteuniversitäten in spe zu fusionieren und ist auf einen praktikableren Weg zurückgekehrt.

Aus dem Bericht Wissenschaftsland Bayern 2020 geht eindeutig hervor, dass es nicht mehr zeitgemäß ist, die Differenzierung als eine in Stein gemeißelte Hochschulartendifferenzierung zu verstehen, die im Kern als Aufgabendifferenzierung bestehen bleiben soll. Das bedeutet aber nicht, dass die Politik die Zugänge zu den beiden Hochschularten ständig neu definieren soll.

### **Rolle des Staates in der Differenzierung**

In dem Kommissionsbericht auf Seite 15 ist noch etwas Interessantes zu finden und zwar zur schwierigen Rolle des Staates bei der Differenzierung der Hochschulen, die sich im Wettbewerb international differenzieren:



„Grundsätzlich sollte den Hochschulen Autonomie zuerkannt werden; idealerweise sollte sich der Staat auf rechtliche Aufsichts- und finanzielle Gewährleistungsfunktionen zurückziehen.“

Der Staat sorgt für die Finanzierung und beschränkt sich auf die Kontrolle. Das neue Bayerische Hochschulgesetz weist in diese Richtung, aber es wird sich zeigen, ob es im täglichen Vollzug auch so praktiziert wird. Das wird höchst spannend werden. Was hier benannt wird, ist ein klar definiertes Wettbewerbsmodell: Hochschulen sind autonom, es gibt einen staatlichen Rahmengerber, der für die Legalität sorgt und es gibt einen staatlichen Geldgeber für die Grundfinanzierung. Die restliche Differenzierung ist nicht vom Bund oder Land zu reglementieren, sondern die Hochschulen übernehmen dies selbst, in einem rein wettbewerbsorientierten Modell. Dies ist die Sichtweise der Expertenkommission und entspricht der aktuellen hochschulpolitischen Diskussion in Deutschland.

Für die Bundesländer ist das aber im Grundsatz eigentlich nicht akzeptabel. Einer Landesregierung obliegt natürlich die Aufgabe, das Bundesland flächendeckend mit Hochschulbildung zu versorgen. Ein Bundesland kann nicht zulassen, dass die Hochschulen mit vollständiger Autonomie ausgestattet werden und den Wettbewerb annehmen, aber sich alle in eine bestimmte Eliterichtung entwickeln wollen. Dabei ist die Richtung letztlich egal. In diesem Fall muss der Staat eingreifen und die Hochschulen auf ihren flächendeckenden Versorgungsauftrag und ihren staatlichen Auftrag zur Bildungsversorgung hinweisen.

Nebeneinander gestellt können diese beiden Paradigmen nur Probleme hervorrufen. Hier kollidieren zwei Modelle, die eigentlich nicht zusammen gehören. Im Folgenden möchte ich nun zeigen, wie man diese beiden so unterschiedlichen Ansätze der Autonomie gegenüber der Flächenversorgung miteinander lösen könnte.

Der Titel dieses Beitrags hätte auch vom bayerischen Wissenschaftsministerium stammen können, denn aus der Perspektive des Ministeriums gibt es eine Differenzierung der bayerischen Hochschullandschaft. Es ist aber deutlich geworden, dass es für die Hochschulen anders aussieht. Bayern wird zwar von Fachhochschul- und Universitätsstudienplätzen flächendeckend versorgt. Wir sehen uns aber zukünftig mit massiv steigenden Studierendenzahlen konfrontiert. Deshalb lautet die Frage, bei aller Differenzierung innerhalb der Hochschullandschaft in Bayern: Wer trägt die „Ausbildungslast“ der zusätzlichen Studierenden? Es wird entscheidend sein, wie wir diese Frage beantworten. Gehen wir bei der Beantwortung dieser Frage zu der Differenzierung zwischen Fachhochschulen und

Universitäten zurück? Wird also gesagt, das sollen die Fachhochschulen übernehmen, aber ausbauen können werden wir sie aufgrund finanzieller Restriktionen nicht? Wir könnten aber die Curricularnormwerte der Fachhochschulen ändern, das merkt keiner so schnell, dann sitzen anstelle von 50 Studenten einmal 65 in der Gruppe. Das ist nicht so schlimm und es entspricht immer noch einer Kleingruppe. An der Universität sitzen manchmal 2.000 Studierende in einer Vorlesung.

Man könnte jedoch auch sagen, die Fachhochschulen bilden ein kleines und elitäres System, das wir nicht ausbauen, denn es ist für uns viel zu teuer. Da es an den Fachhochschulen keinen billigeren wissenschaftlichen Mittelbau gibt, müssten Professoren eingestellt werden. Deshalb gebe ich diese zusätzliche „Ausbildungslast“ komplett an die Universitäten weiter. Bei denen fällt es viel weniger auf, ob z.B. in einer BWL-Grundlagenvorlesung anstelle von 1.000 jetzt 1.127 Studenten sitzen. Das wären zwei falsche Ansatzpunkte und es gibt sicherlich noch weitere ähnliche Überlegungen.

Die Expertenkommission hat auch hierzu Empfehlungen ausgesprochen. Auf Seite 43 des Abschlussberichts ist sehr deutlich formuliert, dass „[...] ein langfristig konzipierter, großzügiger Ausbau der Fachhochschulen [...] erforderlich ist.“ Es erscheint sinnvoll, das begründet die so genannte Mittelstraß-Kommission in ihrem Bericht mehrfach. Dann könnte man es eigentlich auch umsetzen.

Ich habe allerdings in der Umsetzung, dem Optimierungskonzept des Freistaates Bayern, nichts davon gelesen. Ich nehme an, wenn jetzt der offene Schlagabtausch beginnt, wer die zusätzlichen Studierenden in Bayern aufnimmt, dass man dann auf den Kommissionsbericht zurückgreift und sieht, wir haben schon die Lösung. Natürlich ist dies auch wieder sehr engstirnig gedacht, wenn man fordert, nur die Fachhochschulen auszubauen. Hier meine ich aber keinen heimlichen Ausbau, wie eine Veränderung der Curricularnormwerte oder ähnliches. Ich meine die Schaffung neuer Studienplätze, die neu finanziert sind. Das ist ein klassischer Weg. Hier sagt eine Hochschulart, wir stehen als Partner zur Verfügung, aber wir wollen bitte auch die Finanzierung dafür.

## Ausblick

Die internationale Expertenkommission verweist uns auf die Notwendigkeit, einen noch intensiveren Weg zu gehen, denn auf Seite 63 steht:

„Schwerpunktbildung nicht nur auf einer intrauniversitären Ebene, sondern vor allem auch auf einer interuniversitären Ebene unter Einbeziehung der Fachhochschulen und der außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Hier liegen die eigentlichen Entwicklungspotentiale des Systems insgesamt.“

In der Umsetzung – also im „Optimierungskonzept für die Bayerischen Hochschulen 2008“ des Wissenschaftsministeriums, das nach dem Bericht „Wissenschaftsland Bayern 2020“ erstellt wurde – ist noch nicht der wesentliche Punkt erfolgt, der die hochschularten-übergreifende Nutzung der Entwicklungspotentiale betrifft. Hier könnte die bayerische Politik durchaus mutiger sein und die klassischen Lösungswege, die angesprochen wurden, sofort und ohne Not beschreiten.

## Anstehende Aufgaben

Bei den anstehenden Aufgaben in Bayern geht es nicht mehr um differenzierte Hochschulräume, sondern es geht vor allem darum, was mit den leistungskräftigen Hochschulen zu tun ist, die sowohl im Universitäts- als auch im Fachhochschulbereich vorhanden sind. Auch hier findet man in dem Expertenbericht auf Seite 29 schon einen Lösungsweg. Dort steht:

„Entscheidend ist hier ein vernünftiger Aushandlungsprozess über Aufgabenverteilung und Profilschnitt zwischen Universitäten und Fachhochschulen, der bislang nur ansatzweise gegeben ist.“

Diese Aussage stammt aus dem Jahr 2005 und ist wahrscheinlich auch im Jahr 2006 immer noch gültig. Die bayerische Politik hat das aufgenommen und in das Optimierungskonzept übernommen. Darin wurde festgehalten, dass die Grenzen der institutionellen Differenzierung nicht zu Handlungsgrenzen werden dürfen. Ebenfalls im Optimierungskonzept der Staatsregierung auf Seite 145 steht:

„Mittelfristig muss ein Aushandlungsprozess erfolgen, wie er von der Expertenkommission WLB 2020 empfohlen wurde.“

Da uns steigende Studierendenzahlen bevorstehen – bis zum Jahr 2008 werden 35.000 zusätzliche Studierende prognostiziert – geht mein Appell an die Politik: Der Aushandlungsprozess muss jetzt beginnen! Er muss in all den Bereichen beginnen, die der Vorsitzende der Kommission, Herr Professor Mittelstraß, angesprochen hat.

### **Zusammenfassung**

Die Autonomie halte ich für sehr viel prägender und treibender als jegliche Differenzierung innerhalb eines Bundeslandes. Deshalb ist es wichtig, dass wir den Autonomiegedanken uneingeschränkt umsetzen. Das heißt die Hochschulen müssen von jeglichen Fesseln befreit werden, die sie in eine landesspezifische Konkurrenzsituation bringen. Gleichzeitig müssen wir den individuellen Beitrag definieren, den jede Hochschule zum staatlichen Auftrag der flächendeckenden Bildungsversorgung in ihrem Land erbringen muss. Von diesem Staatsinteresse kann sich keine Hochschule verabschieden, die voll staatsfinanziert ist. Die anstehenden Zielvereinbarungen zwischen Wissenschaftsministerium und den Hochschulen sind dafür ein gutes und geeignetes Instrument.

Der Fokus aber liegt auf der einzelnen Hochschule, die sich in einer wie auch immer gearteten Situation der Landesdifferenzierung befindet und auch im Wettbewerb steht, der über die Grenzen des eigenen Bundeslandes hinausgeht. Deshalb müssen wir jetzt *aushandeln* und *Differenzierung* zulassen, weit über unseren „bayerischen Äquator“ hinaus.

### **Anschrift der Verfasserin:**

Prof. Dr. Marion Schick  
Präsidentin der Fachhochschule München  
Lothstraße 34  
D-80335 München



## Hochschullandschaft Bayern 2010. Von Nachbarn lernen?

Peter Frankenberg

(Redigierter Tonbandmitschnitt des Vortrags)

Vielen Dank für die Einladung, hier nun schon zum zweiten Mal in Tutzing sprechen zu dürfen. „Hochschullandschaft Bayern 2010 – von Nachbarn lernen?“, so das Thema. Der Dramatiker Marcel Achard hat einmal gesagt: „*Nachbarn sind Prüfungsaufgaben, die uns das Leben stellt.*“ Bayern und Baden-Württemberg sind solche Nachbarn, die sich auch als gegenseitige Prüfungsaufgaben verstehen.

Gleichzeitig stehen wir auch im engen Austausch und Wettbewerb mit unseren gemeinsamen Nachbarn, nämlich mit Österreich und der Schweiz. Auch diese beiden Länder haben unsere Hochschulpolitik in den letzten Jahren mitgeprägt.

Während Herr Mittelstraß hier in Bayern tätig war, war Herr Professor Herrmann bei uns tätig in einer Hochschulstrukturkommission. Zudem haben wir in Baden-Württemberg einen Hochschul-Beraterkreis eingerichtet, bei dem etwa Frau Kollegin Schick Mitglied ist, ebenso Rektor Kübler von der ETH Zürich.

Wir sind auch mit Österreich auf das Engste verwoben. Bei der Entwicklung unseres Universitätsgesetzes haben wir den österreichischen Rat einbezogen. Wir haben sehr viel wechselseitig voneinander gelernt.

Dass wir unsere Hausaufgaben offenbar nicht schlecht gemacht haben, zeigt das Ergebnis der Exzellenzinitiative. Wenn man nur die dritte Säule nimmt, dann sind 70% der Antragsteller bayerisch oder baden-württembergisch. Und wenn man die Gesamtzahl der möglichen Anträge nimmt, so kommt etwa die Hälfte aus unseren beiden Ländern.

### **Starke Hochschulsysteme dank starker Wirtschaft**

Das zeigt einerseits die Stärke unserer Hochschullandschaft, und deshalb können wir auch voneinander lernen. Das zeigt andererseits aber auch, dass dahinter mehr steht als Hochschulen, nämlich auch Wirtschaftskraft und Innovationskraft. Das Umfeld dieser

Universitäten ist mindestens genauso wichtig wie die Universitäten selbst. So liegen bei Patentanmeldungen, bei Innovationen und Hightecharbeitsplätzen diese beiden süddeutschen Länder vorne. Bei Patenten können wir 121 pro 100.000 Einwohner verzeichnen, Bayern 109. Hessen liegt auf dem dritten Platz mit 62 Patenten, das ist die Hälfte von unseren Patentanmeldungen. Diese Tatsachen muss man beachten, wenn man über die Qualität von Hochschulstandorten redet. In Mecklenburg-Vorpommern gibt es beispielsweise gerade mal zwölf Patente pro 100.000 Einwohner – nur ein Zehntel unserer Anmeldungen.

Die beiden Universitätssysteme von Baden-Württemberg und Bayern sind in Deutschland auch deshalb Spitze, weil wir hier eine hohe Innovationskraft haben und damit eine innovative Wertschöpfungskette – von den Hochschulen bis in die Unternehmen. Das schlägt sich konkret in der Anzahl von Hightech-Arbeitsplätzen, von gemeinsamen Projekten, von Patentanmeldungen u. Ä. nieder.

Das ist ein Regelkreis: Wir haben nicht deshalb eine so hohe Wirtschaftskraft, nur weil wir so gute Hochschulen haben, sondern wir haben auch so gute Hochschulen, weil die Wirtschaft und die Gesellschaft in einer sehr innovativen und innovationsfreudigen Verfassung sind.

Dazu kommt: Wir haben einen guten Wettbewerb zwischen unseren Ländern. Wir sind jetzt im Wahlkampf, weil wir am 26. März wählen [Anmerkung: Landtagswahl Baden-Württemberg 2006]. Im Wahlkampf beeindruckt die Menschen immer nur ein Vergleich, nämlich der Vergleich mit Bayern. Andere Vergleiche werden gar nicht akzeptiert, weil die Menschen in Baden-Württemberg sagen, dass wir sowieso besser seien als das Land A, B oder C – ich nenne jetzt keine Namen –, das sei ja nichts Besonderes. Aber wenn wir in einem Bereich besser sind als Bayern, dann zählt das als wirklicher Punktsieg. Und deshalb ist das „von Nachbarn lernen“ durchaus auch ein Wettbewerb, der uns anregt und stimuliert.

Was die beiden Hochschulsysteme betrifft, so wird ihre Entwicklung und Weiterentwicklung von denselben Grundüberzeugungen getragen. Nämlich den Grundüberzeugungen, dass die Institutionen möglichst eigenverantwortlich handeln sollten, weil sich in der Eigenverantwortlichkeit Dynamik entwickelt und so die Leistung im Wettbewerb stimuliert wird. Diese drei Kernbegriffe, Eigenverantwortung, Wettbewerb und Leistung, sind sicherlich auch tragend für den Erfolg in der Exzellenzinitiative gewesen.

Beide Länder haben zudem bei ihrer Hochschulpolitik unnötige Experimente vermieden, die oft nur von Ideologie getragen waren. Keine Gesamthochschule ist vorne mit dabei, in Nordrhein-Westfalen sind gerade mal Aachen, Bonn und Münster in die zweite Runde der Exzellenzinitiative gekommen – also die alten, klassischen Hochschulen.

Bei genauerer Betrachtung wird man sehen, dass Dinge wie etwa die Berufungspolitik entscheidend gewesen sind und dass die Politik der Überleitungen, etwa in Hessen, vor der Zeit von Ministerpräsident Koch, in den 1960er- und 1970er-Jahren schlimme Folgen hatte. Damals hat man nicht so sehr auf die Qualität von Professoren geachtet, sondern Anrechte auf Überleitungen in das Professorenamt gegeben. So gab es etwa in Berlin die September-Professoren und die Dezember-Professoren, es gab zwei Monate, in denen übergeleitet wurde.

Das hat nachhaltig diese Universitätssysteme beeinflusst, denn jetzt sitzen diese Professorinnen und Professoren in den Berufungsausschüssen und berufen dort neue Kollegen, die ihnen in ihrer Einstellung und ihren Fähigkeiten sehr ähnlich sind. Das zeigt, dass eine solche Entwicklung nicht mit der Emeritierung oder Pensionierung der Übergeleiteten endet, sie pflanzt sich fort. Hinter den Ergebnissen der Exzellenzinitiative stehen also auch Jahrzehnte verfehlter oder Jahrzehnte vernünftiger Hochschulpolitik.

### **Eigenverantwortung, Wettbewerb und Leistung**

In Baden-Württemberg sind die drei Kernbegriffe, nämlich Eigenverantwortung, Wettbewerb und Leistung, auch in den Organisationsstrukturen unserer Hochschulgesetze abgebildet – und damit in den Organisationsstrukturen unserer Hochschulen. Wir sind dabei bewusst vom Modell der Gruppenuniversität abgewichen. In unserem Land werden wir nach der Föderalismusreform, wenn das Hochschulrahmengesetz (HRG) gefallen ist, noch konsequenter effektivere Strukturen der Hochschulen möglich machen.

Wir waren zum Glück nie so festgefahren wie andere Länder mit Drittelparitäten und Ähnlichem. Denn dies war ebenfalls ein Beitrag zum Down-Grading der deutschen Hochschulen. Man kann in einem Senat keine vernünftigen Finanzentscheidungen fällen, wenn dort ein Drittel Studierende, ein Drittel Mitarbeiter und ein Drittel Professoren sitzen.

Wir haben deshalb in Baden-Württemberg eine Organisationsstruktur geschaffen, die ein Abbild der Führungsstrukturen von Kapitalgesellschaften ist. Denn die Hochschulen gehen ja auch mit Fremdkapital um, nämlich mit dem Kapital der Steuerzahler und demnächst



auch mit dem Kapital von Studierenden, die Studiengebühren bezahlen. Und deshalb waren uns klare Entscheidungsstrukturen wichtig – mit einem Kollegialorgan, das bei uns Vorstand genannt wird und als Gegengewicht einen unabhängigen Aufsichtsrat hat, der bei uns mehrheitlich mit Externen besetzt ist und der einen externen Vorsitzenden haben muss. In Bayern ist der Aufsichtsrat 8 : 8 besetzt.

Die Größe des Aufsichtsrats kann an unseren Hochschulen zwischen sieben, neun und elf Mitgliedern schwanken. Wir wollen bewusst dort keine Gruppenparitäten abbilden. Die wichtigsten Entscheidungen dieses Gremiums, etwa das Budgetrecht, die strukturelle Entwicklungsplanung und die Wahl der hauptamtlichen Rektoratsmitglieder, sollen nicht abhängig sein von Gruppeninteressen. Ich glaube auch nicht, dass man in einer Hochschule einen starken Rektor oder eine starke Rektorin installieren kann, wenn die Auswahl prioritär durch ein Kollegium erfolgt. Welches Kollegium wählt sich schon gerne einen starken Rektor? Auch Professorinnen und Professoren denken – wie andere Menschen – erst einmal an sich, an den eigenen Lehrstuhl, erst dann an das Vorankommen der gesamten Institution.

Deshalb betonen wir stark die Hauptverantwortung des Aufsichtsrats bei der Wahl der Leitung der Hochschule. Der Senat wird aber eingebunden, er muss die Vorschläge bestätigen.

Die Leitungsstruktur unserer Hochschulen ist triadisch und besteht aus Vorstand, Aufsichtsrat und Senat bzw. den Fakultätsräten. In diesen Gremien werden die wesentlichen Entscheidungen getroffen. Diese Grundstruktur ist so ähnlich auch bei der ETH Zürich gegeben und auch bei den kantonalen Schweizer Universitäten. Es gibt aber einen Unterschied: Dort wirkt der Staat sehr stark mit, während er sich bei uns aus der Detailsteuerung völlig zurückgezogen hat.

Auch die niederländische Universitätsreform, die noch einen Schritt weiter gegangen ist als unsere, war ein Vorbild. Dort gibt es jetzt sogar Universitäten ohne Senat. Bemerkenswert ist, dass die Hochschulen in den Niederlanden eine sehr ähnliche Struktur als Gruppenuniversität hatten. Wenn wir uns die aktuellen europäischen Rankings betrachten, dann sehen wir, dass die Reform durchaus erfolgreich war.

Wir hatten auch Vorbilder in Deutschland, etwa die beiden Reformuniversitäten, nämlich die Technische Universität München und die Universität Mannheim, die diese Modelle

sehr früh etabliert haben und die sich auch in ihren Reformen ausgetauscht und befruchtet haben.

In den Aufsichtsräten in Baden-Württemberg sind die Externen stärker als die Internen vertreten, es besteht sogar die Möglichkeit, dass die Aufsichtsräte vollkommen extern besetzt sind. Ein Beispiel dafür ist etwa die Universität Karlsruhe. Die damit gemachten Erfahrungen sind gut.

Wir haben heute in Baden-Württemberg nur noch ein einziges Hochschulgesetz. Vorher hatten wir fünf Gesetze: Für Pädagogische Hochschulen, für Berufsakademien, Fachhochschulen, die Kunst- und Musikhochschulen und Universitäten. Aus diesen fünf Gesetzen mit 470 Paragrafen haben wir ein Gesetz mit knapp 90 Paragrafen geschaffen. Im Sinne des Postulats nach mehr Autonomie haben wir viele Entscheidungsbefugnisse des Ministeriums auf die Hochschulen übertragen. Von 200 Zuständigkeiten, die wir bezüglich der Hochschulen hatten, haben wir noch 20 Zuständigkeiten behalten.

Übergegangen sind – und das ist ähnlich wie in Bayern – die Zuständigkeiten für Studien- und Prüfungsordnungen, Promotionsordnungen und Habilitationsordnungen, bei uns aber auch die gesamte Zuständigkeit für die Berufung der Professorinnen und Professoren und für die Gehaltsverhandlungen.

### **Exzellente Wissenschaft braucht exzellente Menschen**

Die Hochschulleitung hat bei uns genau die Kompetenzen, die bei der ETH Zürich beim Präsidenten liegen. So wird die Berufungskommission vom Vorstand eingesetzt, der auch über den Vorsitz und die Zusammensetzung entscheidet. Die Fakultät kann dazu nur Vorschläge machen. Ob und inwieweit der Senat bei den Berufungen eingeschaltet wird, regelt die Grundordnung der jeweiligen Hochschule. Letztlich muss nur die Fakultät zustimmen.

Diese Verankerung der Berufungszuständigkeit an der Spitze der Hochschule ist sehr wichtig. Wenn die Berufungsverantwortung für die Zusammensetzung der Berufungskommission in den Händen der Fakultät liegt, besteht immer die Gefahr, dass man einen passablen Kollegen oder eine passable Kollegin sucht und nicht den Besten oder die Beste.

Als Rektor in Mannheim habe ich schon vor Jahren Berufungskommissionen bei neuen Fächern selbst geleitet, damals noch gegen das Gesetz, mit starken Bedenken des Wissenschaftsministeriums. Ich halte es für wichtig, dass eine solche Kommission einen unabhängigen Vorsitz hat. Der oder die Vorsitzende muss nicht viel von dem Fach verstehen, aber die Objektivität des Verfahrens gewährleisten, damit die beste Bewerbung zum Zug kommt. Die Berufungsverfahren sind entscheidend für die Qualität einer Hochschule, sie ist nur so gut wie ihre Berufungen.

Ebenfalls wichtig für die Qualität einer Hochschule sind ihre Studierenden. Die Selbstauswahl der Studierenden durch die Hochschulen ist deshalb ein zentraler Punkt, bei dem wir schon viel erreicht haben, der Großteil der Studienplätze wird bereits so vergeben.

Aber in ganz Deutschland haben wir das Problem, dass die Bundesgesetzgebung uns hindert, auch dort auszuwählen, wo wir weniger Bewerber als Studienplätze haben. In Deutschland kann jemand Mathematik studieren mit der Abiturnote 5, wenn er nachweisen kann, dass ein Studienplatz frei ist. Solche Absurditäten werden höchst richterlich so verfügt.

Wir haben alles getan für die Selbstauswahl, was bisher möglich war. So haben wir unter erheblichen Anstrengungen das ZVS-Verfahren umgewandelt, so dass wir jetzt beim ZVS-Verfahren eine 60%-Auswahlquote haben. Gleichwohl ist zu sagen, dass unsere Universitäten von dieser Möglichkeit noch nicht genügend Gebrauch machen. Es gibt sogar einige, die schon wieder diese Aufgaben an die ZVS zurück delegieren und sie damit beauftragen, eben diese 60% auszuwählen.

Das ist nicht der Sinn dieser Anstrengungen, des monate- und jahrelangen Kampfes gegen andere Länder in der Bundesrepublik, die am alten ZVS-Verfahren festhalten wollten. Insofern gibt es hier noch sehr viel zu tun. Den Universitäten muss klar werden, dass die Auswahl der Studierenden ein ganz zentrales Anliegen ist, genauso wie die Auswahl der Professorinnen und Professoren ein zentrales Anliegen ist.

### **Studiengebühren – unabdingbarer Beitrag zur Finanzierung**

Im Ringen um Studiengebühren haben wir – Bayern und Baden-Württemberg – wieder Seite an Seite gestanden. Es war ein schwieriger Weg, wir hatten beide das Vergnügen, bei der mündlichen Anhörung vor dem Bundesverfassungsgericht anwesend zu sein und haben die Argumentationsnöte der damaligen Bundesministerin Bulmahn deutlich kennen

gelernt. Besonders bei der Frage nach dem Rahmenrecht des Bundes, wo denn der Rahmen sei, wenn die Studiengebühr maximal null Euro betragen durfte. Diese Frage war nicht zu beantworten.

Bei unseren Studiengebührengesetzen sind wir dann aber etwas unterschiedliche Wege gegangen. Wichtig ist, dass wir beide der Auffassung sind, dass Studiengebühren notwendig sind zur besseren Finanzierung der Hochschulen, und zwar zu einer besseren Finanzierung, die wir aus Steuermitteln nicht zusätzlich leisten können. Und Bayern wie auch wir werden nach 2006 durch Hochschulpakete die Staatsfinanzierung absichern, so dass auch klar ist, dass die Studiengebühren zusätzliche Einnahmen zur Verbesserung der Lehre für die Hochschulen darstellen.

Studiengebühren sind nicht nur aus monetären Gründen wichtig, sie sind auch deshalb wichtig, weil sie eine Einstellungsveränderung bewirken – sowohl bei den Studierenden wie auch bei den Lehrenden. Nämlich, dass das Gut Bildung wirklich etwas wert ist für die Studierenden. Aber auch die Lehrenden sollen die Studierenden wahrnehmen als Persönlichkeiten, die etwas zur Finanzierung des Systems beitragen, auch das ändert Einstellungen.

Bayern hat Bandbreiten eingeführt, wir haben den 500 Euro-Tarif für alle Hochschularten und für alle Fächer eingeführt. Das hat zunächst einmal auch Gründe, die in dem etwas vorsichtigeren schwäbischen Herangehen an Rechtsprobleme liegen. Es spricht vieles für Bandbreiten, aber so richtige württembergische Juristen forsten das gesamte deutsche Gebührenrecht durch, um eine hohe Rechtssicherheit zu erreichen. Letztlich werden unsere Lösungen wieder vor dem Bundesverfassungsgericht verhandelt werden, dann wird sich die Lage weiter klären.

Gegen Bandbreiten spricht allerdings unsere Vorstellung, dass wir keinen Unterschied zwischen den Hochschularten machen wollen, weil wir das Studium an allen Hochschularten für gleichwertig halten. Auch geht es nicht nur um den Aufwand für ein Studium, sondern auch um den Ertrag aus dem Studium. Wir haben interessante Statistiken, dass die Absolventen unserer Berufsakademien häufig zu den Bestverdienenden gehören, sie verdienen oft mehr als Universitäts- oder Fachhochschulabsolventen.

## Neuausrichtung der Grundfinanzierung

Eine schwierige Aufgabe für alle Bundesländer ist die Neuausrichtung der Grundfinanzierung für unsere Hochschulen. Wir wissen alle, dass ein Teil dieser Haushalte historisch determiniert ist. Wir haben bei unseren Medizinischen Fakultäten historisch bedingt relativ große Unterschiede. Heidelberg ist auch deshalb so gut, weil Heidelberg einen sehr guten Etat hat. Niemand weiß genau, warum diese Fakultät etwas mehr hat als andere Medizinische Fakultäten.

Das bedeutet aber, dass wir nun klare Maßstäbe für die Grundfinanzierung erarbeiten müssen. Auf dieser Grundfinanzierung muss dann als zweite Komponente eine leistungsbezogene Finanzierung aufbauen.

Ich glaube nicht, dass diese Maßstäbe auf Indikatoren basieren können wie etwa Absolvierendenzahl zu Studentenzahl, das sind keine Qualitätskriterien. Auch die Zahl der Promotionen an sich ist noch kein Qualitätskriterium, ebenso wenig die Zahl der Habilitationen oder qualifizierten Juniorprofessoren. Ich glaube, dass wir deshalb auf wirkliche Qualitätsergebnisse von Evaluationen zurückgreifen müssen.

Die dritte Komponente werden Zielvereinbarungen sein. Bayern hat für die Gesamtfinanzierung das „Innovationsbündnis Hochschule 2008“ abgeschlossen. Wir haben einen Solidarpakt mit den Universitäten, der 2006 ausläuft, wir planen ein ähnliches Innovationsbündnis mit allen Hochschulen im Anschluss an 2006, also beginnend mit dem nächsten Doppelhaushalt 2007/2008. Auch wir wollen Planungssicherheit für alle Hochschulen, wie sie in Bayern gegeben ist.

Gegenstand unseres Solidarpaktes im Jahre 1996/1997 war eine Planungssicherheit, die ohne staatliche Eingriffe in den Haushalt auskommt, es gibt also auch keine Stellenbesetzungssperre, keine globalen Minderausgaben, stattdessen bieten wir einen festgelegten Haushalt, der jedes Jahr ohne Eingriffe zugewiesen wird. Ich glaube auch, dass diese Planungssicherheit ein wesentliches Element der guten Entwicklung gerade unserer Universitäten gewesen ist.

Aber: Wir brauchen künftig neben den Regelungen des letzten Solidarpakts auch so etwas wie einen Innovationspool, der uns beispielsweise das Einrichten von Stiftungsprofessuren erleichtert. Denn das Einwerben dieser Professuren wird erschwert, wenn sie von den Hochschulen selbst weitergeführt werden müssen. Oder wenn die Stifter damit rechnen

müssen, dass nach einer gewissen Zeit ihre Stiftung einfach ausläuft. In solchen Fällen müssen wir künftig Mittel aus einem zentralen Innovationspool zur Verfügung haben.

Wir werden auch nicht mehr, wie im letzten Solidarpakt, ein Stellenopfer von den Hochschulen einfordern. Bayern und Baden-Württemberg stehen beide vor der Herausforderung steigender Studierendenzahlen. Die demografische Entwicklung im Süden ist anders als im Norden und im Osten. Hier steigt die Zahl der Studienberechtigten noch über Jahre, dazu kommt ein doppelter Abiturjahrgang durch die Verkürzung der Schulzeit auf 12 Jahre. Beides können wir nur mit zusätzlichen Ausbildungskapazitäten an den Hochschulen bewältigen, die sicherlich auch zusätzlicher Mittel bedürfen. Auch das wird in Baden-Württemberg ein Bestandteil des neuen Solidarpakts mit den Hochschulen sein.

In diesem Pakt werden wir aber auch die Gegenleistungen der Hochschulen festschreiben. Dazu gehört beispielsweise die Optimierung der Ressourcen der Hochschulen durch regionale Kooperationen. Das ist ein Gesichtspunkt, der bereits im bayerischen Pakt verankert ist.

Für mich gehört zu so einem Solidarpakt auch eine stringente Verpflichtung zur Qualitätskontrolle und zum Qualitätsmanagement. Wir haben in unseren Hochschulen bisher keine internen Qualitätssicherungssysteme, jedenfalls keine, die den Namen verdienen. Dieses müssen wir aufbauen, wir müssen die Hochschulen dazu verpflichten. Klar ist, dass diese Qualitätssicherungssysteme akkreditiert sind.

Wir sind uns in Bayern und Baden-Württemberg sicher einig, dass die rein studiengangbezogene Akkreditierung keine Zukunft hat. Es ist nicht leistbar, Hunderte von Studiengängen zu akkreditieren und dann wieder zu reakkreditieren. Das geht schon aus finanziellen Gründen nicht, aber ebenso wenig können wir die besten Professorinnen und Professoren über Jahre beauftragen, Studiengänge zu evaluieren und zu akkreditieren.

Deshalb brauchen wir eine institutionelle Akkreditierung, eine Akkreditierung ganzer Fakultäten. Es ist nämlich davon auszugehen, dass, wenn eine Fakultät akkreditiert ist, wenn die dazugehörigen Qualitätssicherungssysteme akkreditiert sind, auch die Studiengänge eine hohe Qualität haben.

Die Evaluation von Studiengängen wird in diesem System nur noch eine anlassbezogene sein. Etwa, wenn wir uns ein Bild verschaffen wollen über ein einzelnes Fachgebiet, beispielsweise die Lebenswissenschaften oder die Informationstechnologie.

Das heißt, wir werden hier einen sehr ähnlichen Weg gehen, wie Bayern ihn gegangen ist, um unsere Hochschulen auch international an die Spitze zu bringen.

### **Drittmittel für Forschung und Lehre**

Wenn wir uns jetzt aber Gedanken machen, wie der Staat Exzellenz schaffen und finanzieren kann, dann ist das mit einer Exzellenzinitiative von Bund und Ländern nicht getan.

Wir haben – wie Bayern – aus Privatisierungserlösen eine Landesstiftung gegründet. Deren Ausgaben fließen etwa zu 60% in die Forschung unserer Hochschulen und in spezifische Programme. So gibt es ein Stipendienprogramm, um exzellente ausländische Studierende nach Baden-Württemberg zu holen und unsere hinauszuschicken – für 1.200 Studierende pro Jahr.

Wir haben ein Eliteprogramm für Postdoktoranden mit der Förderung eigener Ausstattung von bis zu 80.000 Euro, wir haben ein Sonderprogramm für die Ausstattung von Juniorprofessoren, das mit 13 Millionen Euro dotiert ist.

Insgesamt erhalten die Lebenswissenschaften 60 Millionen Euro, die Bioinformatik 20 Millionen, die Altersforschung 6 Millionen, die Informationswissenschaften 20 Millionen, Neue Materialien 47 Millionen. Alle diese Gelder stammen aus Privatisierungserlösen bzw. aus der Landesstiftung. Wir haben hier sehr deutliche Forschungsschwerpunkte gesetzt in bestimmten, auch für die Wirtschaft innovativen Bereichen. Ich bin sicher, dass auch dies nicht ohne Wirkung für das Abschneiden unserer Universitäten in dem jetzigen Exzellenzranking war.

Allerdings brauchen wir künftig noch deutlich mehr Mitteltöpfe, in Zukunft werden sich unsere Hochschulen im Wesentlichen finanzieren aus einer Staatsfinanzierung, den Studiengebühren, dazu kommen Drittmittel der Forschung – hier liegen unsere beiden Länder sehr deutlich vorne.

Dazu kommt aber, dass noch viel mehr an Spenden und Sponsoring-Geldern von den Hochschulen eingeworben werden muss. Wir hoffen, dass die Studierenden demnächst ganz nach dem amerikanischen Motto verfahren „habe ich vorher gezahlt, spende ich auch nachher“ und nicht nach dem derzeitigen Motto „habe ich keine Studiengebühren bezahlt, spende ich auch nichts“.

### **Modernes Dienstrecht für mehr Wettbewerbsfähigkeit**

Wenn wir in die Zukunft blicken, so glaube ich nicht, dass wir beim Dienstrecht den Schritt gehen sollten, die Diensttherreneigenschaft auf die Hochschulen zu übertragen. Die Übertragung des Arbeitgeberstatus bedeutet nämlich auch – und das zeigt Österreich – die Notwendigkeit von Verhandlungen mit den Gewerkschaften. Das ist für eine kleine Institution nicht unbedingt ein Gewinn, wenn man jeweils isoliert Tarifverhandlungen führen muss.

Bei unseren Universitätskliniken haben wir gerade bei Tarifverhandlungen gesehen, dass es nicht optimal war, ihnen die Zuständigkeit für das nichtärztliche Personal zu geben. Denn eine vergleichsweise kleine Institution hat gegen eine große Gewerkschaft einen schweren Stand.

Ich habe viele Kontakte mit ehemaligen Kollegen in Großbritannien und anderen Ländern. Dort müssen diese dann zum Teil mit fünf Gewerkschaften ihre Tarifverhandlungen für das wissenschaftliche Personal führen, das ist alles sehr Kräfte zehrend. Von dieser Form von Autonomie hat die Wissenschaft keinen Nutzen.

Auch die Notwendigkeit, Pensionsfonds zu bilden, ist nicht unbedingt ein Autonomiegewinn, der zur Stärkung der Hochschulen beiträgt, das ist in Berlin zu sehen.

Baden-Württemberg und Bayern werden sicherlich beide die Möglichkeiten sinnvoll nutzen, wenn uns nach der Föderalismusreform die Zuständigkeit für das Dienstrecht übertragen wird.

Nach meiner Auffassung müssen wir die W-Besoldung reformieren. In ihr finden sich zwar Elemente einer leistungsorientierten Besoldung, doch zeigt das System im internationalen Vergleich ganz erhebliche Schwächen. Einmal ist die Grundvergütung zu niedrig, und auch die Deckelung ist zu niedrig. Wir dürfen nicht von unseren Ministergehältern ausgehen. Für dieses Gehalt würde man in Harvard keinen Ingenieur gewinnen können und noch nicht einmal in Swansea einen Mediziner, einer im Ansehen mittleren britischen Universität in Wales. Ein deutscher Mediziner in Swansea sagte mir wörtlich: „Für Ihr Gehalt käme ich aber nie nach Deutschland zurück“. Das bedeutet, wir müssen mehr Geld in das Hochschulsystem einbringen, denn gute Professoren kosten Geld.



### **Zusätzliche Säule der Finanzierung: Vollkostenförderung**

Was eine wichtige, zusätzliche Säule der Finanzierung sein wird, das ist die Vollkostenfinanzierung, für die Herr Goppel und ich gekämpft haben. Ich erinnere mich noch an unsere erste Presseerklärung, die wir gemeinsam ausgegeben haben angesichts der Exzellenzinitiative. Darin stand, dass wir diese nur dann akzeptieren, wenn mit ihr in die Vollkostenfinanzierung der Forschung eingestiegen wird.

Bundesministerin Schavan ist erfreulicherweise bereit, die gesamte DFG-Finanzierung auf Vollkosten umzustellen, d.h. mit etwa 20% Zuschlag zu beginnen. Was natürlich heißt, dass dann die forschungsstarken Universitäten noch weitere zusätzliche Einnahmen haben werden. Aber wir haben – und das müssen wir einfach sehen – große Finanzierungslücken. Die ETH Zürich hat – pro Student gerechnet – ungefähr den drei- bis vierfachen Etat unserer Technischen Hochschulen im Süden. Und eine University of Edinburgh hat ungefähr 90 Millionen Euro mehr verglichen mit der Universität Heidelberg, wenn man exakt kalkuliert bei vergleichbaren Studierendenzahlen. Wenn wir diese Lücken nicht schließen, dann werden wir auf Dauer die internationale Wettbewerbsfähigkeit nicht erreichen können. Die Staatszuschüsse in Edinburgh sind nicht höher als bei uns, der Mehrbetrag wird durch Mittel erreicht, die zusätzlich eingenommen werden. Und zu diesen Mitteln gehören nicht nur Spenden, sondern auch eine sehr starke Aktivität im Bereich der Weiterbildung, die ist sehr profitabel.

Insofern stehen wir vor großen Herausforderungen. Mein Ziel ist es, dass unsere besten Research Universities den Finanzierungslevel von Oxford, Cambridge, Edinburgh und der ETH Zürich erreichen.

Es ist aber auch klar, wir können uns in Deutschland nicht 84 Universitäten auf diesem Niveau leisten. Wir können uns auch in Baden-Württemberg nicht neun Universitäten auf diesem Niveau leisten. Was wir erreichen müssen ist, dass wir einige nach oben bringen, ohne dass die übrigen Hochschulen schlechter finanziert werden. Wir wollen nicht die Zwei- oder Dreiklassen-Gesellschaft US-amerikanischer Universitäten haben.

Aber jeder weiß: Ohne Spitzenuniversitäten haben wir im internationalen Wettbewerb um die besten Forscherinnen und Forscher, um Innovationen und wissenschaftliche Erkenntnisse nicht die Wettbewerbschancen, die wir dazu brauchen.

Die Grundfinanzierung ist über Jahre gesichert, dazu die Mittel aus den Studiengebühren, der Exzellenzinitiative, Drittmittel und der Umstieg in die Vollkostenfinanzierung – das alles zusammen ergibt zwei Drittel der notwendigen Finanzierung unserer besten Hochschulen.

Es fehlt noch ein weiteres Drittel. Und um dieses Drittel einzuwerben, müssen sich die Hochschulen anstrengen. Dieses Drittel besteht nämlich aus Spenden, Alumni-Spenden, oder aus Einnahmen aus eigenen wirtschaftlichen Aktivitäten – bei uns können Hochschulen jetzt auch Unternehmen gründen.

Und auch bei diesem letzten Drittel werden wir wieder in einen produktiven Wettbewerb mit Bayern eintreten, in das Benchmarking zwischen uns. Denn wir haben nun mal die besten deutschen Universitäten. Auf diesen Wettbewerb freue ich mich.

**Anschrift des Verfassers:**

Prof. Dr. Peter Frankenberg  
Minister des Landes Baden-Württemberg  
für Wissenschaft, Forschung und Kunst  
Königstraße 46  
D-70173 Stuttgart



## Überblick über die aktuelle Wissenschafts- und Hochschulpolitik in Bayern

*Thomas Goppel*

### **Exzellenzwettbewerb**

Nachbarschaftliche Konkurrenz beflügelt! So wie die Vierschanzentournee dieses Jahr zwei Sieger hatte, so stehen wir mit unseren Nachbarn aus Baden-Württemberg im Exzellenzwettbewerb an der Spitze.

Bei 90 bundesweit positiv begutachteten Antragsskizzen hat Baden-Württemberg 19 und Bayern 18 erfolgreiche Projekte zu vermelden. In der prestigeträchtigen Förderlinie der Zukunftskonzepte kommen von zehn erfolgreichen Anträgen sieben aus dem Süden: vier von unseren westlichen Nachbarn und drei aus Bayern. Besonders freut uns, dass Bayern bei den hoch dotierten Exzellenz-Clustern das mit Abstand beste Ergebnis aller Länder erzielt hat, nämlich 9 von deutschlandweit 41 erfolgreichen Projekten. Außerdem haben wir eindrucksvoll bestätigt bekommen, dass München das Forschungszentrum schlechthin in Deutschland ist. Vier Graduiertenschulen, sieben Exzellenzcluster und zwei Strukturkonzepte sind alleine hier noch im Rennen!

Übergroßer Jubel wäre jetzt aber verfrüht. Die Endauswahl dieses Wissenschaftswettbewerbs erfolgt erst im Herbst. Auch die Universitäten, die mit ihren Projekten in der ersten Tranche der Exzellenzinitiative noch nicht berücksichtigt wurden, haben in der zweiten Runde noch alle Chancen. Dass unsere erstklassigen kleineren Universitäten dann deutlich auf sich aufmerksam machen werden, bin ich sicher. In jedem Fall ist schon diese Vorentscheidung ein weiterer Beweis: Der Wissenschaftsstandort Bayern ist hochattraktiv!

Wir sind auf dem richtigen Weg. Also gehen wir ihn weiter. Zu Beginn will ich Ihnen einen kurzen Überblick über unsere aktuelle Wissenschafts- und Hochschulpolitik geben.

## **Innovationsbündnis**

Fundament und Ausgangspunkt unserer gesamten Reformen ist das Innovationsbündnis vom Mai 2005:

- Es gibt den Hochschulen in Bayern bis zum Jahr 2008 finanzielle Planungssicherheit,
- und es etabliert ein neues partnerschaftliches Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen.

## **Zielvereinbarungen**

Bis Mitte 2006 wollen wir Zielvereinbarungen mit den einzelnen Hochschulen abschließen. Darin werden wir gemeinsame Ziele konkretisieren und die Prüfpunkte für den Weg zum Ziel vereinbaren. Die Zielvereinbarungen treten an die Stelle staatlicher Detailsteuerung und sind Ausdruck des erwähnten partnerschaftlichen Umgangs miteinander.

## **Optimierungsprozess**

Über Zielvereinbarungen steuern wir den gemeinsamen Optimierungsprozess, der die gesamte Hochschullandschaft modernisieren soll. Darunter verstehen wir:

- innovative Strukturen,
- die Abstimmung des Fächerspektrums,
- Vernetzung auf allen Ebenen
- sowie eine engere Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

## **Neues Hochschulrecht**

Ein weiterer Schritt in unserer Reformpolitik ist ein modernes Hochschulrecht. Im Juni 2006 wird es in Kraft treten. Seine Ziele sind insbesondere:

- eine hohe Qualität von Forschung und Lehre im internationalen Wettbewerb,
- die Bewältigung steigender Studentenzahlen,
- mehr Freiräume für rascheres und effektiveres Handeln
- sowie mehr Selbstverantwortung für die Hochschulen.

### **Studienbeiträge**

Mit dem neuen Gesetz schaffen wir auch die Grundlage für Studienbeiträge, die wir ab dem Sommersemester 2007 einführen werden und die für mehr Wettbewerb an unseren Hochschulen sorgen sollen.

### **Flexibilisierung**

Die Hochschulen sollen insgesamt beweglicher werden. Dazu dienen:

- die Stärkung der Hochschulleitung,
- die Flexibilisierung der Haushalte
- sowie eine umfassende Erprobungsklausel, um mehr Wettbewerb zwischen den Hochschulen um die beste Organisationsform zu ermöglichen.

### **Ausbildung und Lehre**

Zusätzlich wollen wir die bayerische Hochschulausbildung effektiver gestalten. Maßnahmen für weitere Verbesserung sind:

- mehr und bessere Möglichkeiten der Hochschulen, Studierende selbst auszusuchen,
- zusätzliche finanzielle Mittel und mehr Wettbewerb durch Studienbeiträge,
- die konsequente Umsetzung des Bologna-Prozesses.

### **Bologna-Prozess**

Spätestens im Wintersemester 2009/2010 soll das Studium in Bachelor- und Masterstudiengängen die Regel sein. So bekommen wir kürzere Studienzeiten, freiwerdende Kapazitäten für eine noch bessere Lehre, erhöhte Mobilität sowie jüngere Absolventen.

### **Hochbegabtenförderung**

Wir setzen in verstärktem Maße auch auf eine neue Eliteförderung. Denn wir brauchen möglichst junge Absolventen mit Kernqualifikationen und gleichzeitig Spezialisten auf Spitzenniveau. Um unsere Hochbegabten kümmern wir uns:

- mit derzeit 26 vielfach vernetzten Modulen des Elitenetzwerks Bayern, die man mit Fug und Recht als Talentschmieden bezeichnen kann,
- und mit einer reformierten Begabtenförderung für einzelne herausragende Abiturienten und Studenten.

Dazu darf ich festhalten: Wir sind das einzige Bundesland, das sich überhaupt noch eine eigene staatliche Begabtenförderung leistet!

### **Neue Bundesregierung**

Aber Hochschul- und Wissenschaftspolitik ist natürlich nicht ganz allein Ländersache. Deswegen setzen wir besondere Hoffnungen auf die Ziele der neuen Bundesregierung:

- die Steigerung der Ausgaben für Forschung und Entwicklung auf 3% des Bruttoinlandsprodukts,
- innovationsfreundlichere Rahmenbedingungen für moderne Technologien
- sowie eine umfassende Föderalismusreform.

### **Bund und Länder**

Wir erwarten uns von der Föderalismusreform einen deutlich besseren Handlungsspielraum im Hochschul- und Wissenschaftsbereich.

- Blockadeversuche des Bundes wie bei der Juniorprofessur und bei den Studienbeiträgen wird es künftig nicht mehr geben. Gänge nach Karlsruhe werden unnötig.
- Der Hochschulbau wird künftig weitgehend Ländersache sein.
- Insbesondere die Abschaffung der Rahmengesetzgebungskompetenz sowie die Beschränkung der Gesetzgebungskompetenz des Bundes auf Zulassungs- und Abschlussfragen ermöglichen den Ländern umfassende hochschulpolitische Freiräume.

Unsere bestehenden und künftigen Freiräume wollen wir bestmöglich nutzen. Auf weitere Anstöße dazu im Rahmen der heutigen Diskussion freue ich mich.

### **Anschrift des Verfassers:**

Dr. Thomas Goppel  
Bayerischer Staatsminister für Wissenschaft, Forschung und Kunst  
Salvatorstr. 2  
D-80333 München

**Hinweise für Autoren:**

Die Zeitschrift „Beiträge zur Hochschulforschung“ bildet ein wissenschaftliches Forum für Arbeiten aus der Hochschulforschung und richtet sich an Hochschulleitungen sowie Mitarbeiter in Hochschulverwaltungen und Ministerien, an politische Entscheidungsträger, Wissenschaftler und Hochschulorganisationen sowie an Forscher, die sich mit Fragen des Hochschulwesens und seiner Entwicklung befassen. Sie bietet Hochschulforschern und Akteuren im Hochschulbereich die Möglichkeit zur Publikation wissenschaftlicher Arbeiten mit einem Umfang von maximal 20 Seiten.

Wie für eine wissenschaftliche Zeitschrift üblich, durchlaufen alle eingereichten Beiträge eine zweifache Begutachtung durch anonyme Sachverständige innerhalb und außerhalb des Instituts. Danach erhalten die Autoren eine schriftliche Rückmeldung zu ihrem Aufsatz. Die redaktionelle Betreuung der Beiträge liegt bei Mitarbeitern des Staatsinstituts, während die Druckfassung extern von einem Grafiker erstellt wird.

Allen Manuskripten sollten ein kurzes Abstract in deutscher und in englischer Sprache sowie Anschrift und Angaben zur beruflichen Funktion des Autors beigefügt sein. Es wird darum gebeten, Word-Dokumente nicht mit speziellen Dokumentvorlagen zu verbinden und von eingebetteten Abbildungen zusätzlich die Originaldatei (aus Powerpoint, Excel oder anderen Programmen) mitzuschicken. Bitte senden Sie Ihr Manuskript an:

**Dr. Lydia Hartwig**

Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung  
Prinzregentenstraße 24  
80538 München  
E-Mail: [L.Hartwig@ihf.bayern.de](mailto:L.Hartwig@ihf.bayern.de)









BAYERISCHES STAATSWINSTITUT  
FÜR HOCHSCHULFORSCHUNG  
UND HOCHSCHULPLANUNG



MÜNCHEN