

Stifterverband  
für die Deutsche Wissenschaft

 Heinz Nixdorf Stiftung

Stifterverband

Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis

# Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis

Eine Analyse von Rahmenbedingungen und Modellprojekten

POSITIONEN

Otto Hüther • Anna Katharina Jacob • Hanns H. Seidler • Karsten Wilke

POSITIONEN

Eine Studie des



# Impressum

**Herausgeber**

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Barkhovenallee 1  
45239 Essen

**Verantwortlich**

Mathias Winde  
Tel.: (030) 32 29 82-5 01

**Umschlaggestaltung**

SeitenPlan GmbH Corporate Publishing, Dortmund

**Druck**

SD Service-Druck, Neuss



**Stifterverband**  
für die Deutsche Wissenschaft

 **Heinz Nixdorf Stiftung**

# Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis

Eine Analyse von Rahmenbedingungen und Modellprojekten

Otto Hüther • Anna Katharina Jacob • Hanns H. Seidler • Karsten Wilke

Speyer, Mai 2011

Eine Studie des



## Analyse der Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis vor dem Hintergrund der Förderprogramme

<b>Hintergrund</b>	Das Gutachten wurde vom Stifterverband und der Heinz Nixdorf Stiftung in Auftrag gegeben.
<b>Gutachter</b>	Prof. Dr. Hanns H. Seidler (Vorstand des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer) zusammen mit Dr. Otto Hüther (Universität Hamburg), Anna-Katharina Jacob (Universität Duisburg-Essen) und Karsten Wilke (vormals TU Darmstadt)
<b>Durchführung</b>	Januar 2011 bis Mai 2011
<b>Ziel</b>	Analyse des Status quo der Hochschulautonomie anhand der vom Stifterverband und von der Heinz Nixdorf Stiftung ausgesprochenen Empfehlungen an Politik und Hochschulen (Programm „Deregulierte Hochschule“)
<b>Vorgehen</b>	1. Untersuchung der gesetzlichen Grundlagen der Hochschulautonomie 2. Befragung von Hochschulleitern der fünf im Programm geförderten Hochschulen und von fünf weiteren Hochschulen aus anderen Bundesländern
<b>Analyse</b>	„Setzt man die Befunde in Beziehung zu den Leitlinien des Stifterverbands und der Heinz Nixdorf Stiftung 2008/2011, so zeigt sich als Ergebnis, dass in den untersuchten Gesetzen und Universitäten die dort genannten Kriterien nicht vollständig, aber doch überwiegend erfüllt sind.“ „Die Gesetzeslage, die Praxis in den Universitäten und nicht zuletzt die Bewertung und die Akzeptanz innerhalb der Universitäten führen zu dem Gesamturteil: es hat sich sehr viel Positives bewegt, aber es gibt noch Einiges weiter zu verbessern, etwa im Bereich des Liegenschaftsmanagements. Die Universitäten selbst haben sich entgegen manchem Zweifel als autonomiefähig erwiesen, sie haben die mit der Systemveränderung verbundenen Schwierigkeiten überwiegend gemeistert und die Bereitschaft gezeigt, die neue Verantwortung anzunehmen.“
<b>Gesamturteil</b>	„Das Projekt des Stifterverbands ‚Deregulierte Hochschule‘ wird sowohl von den seinerzeit beteiligten Universitäten wie von den zusätzlich befragten sehr positiv bewertet. Es habe die richtigen Themen zur richtigen Zeit auf die Agenda gesetzt, zu einer Selbstreflektion und guten Vernetzung zwischen den Universitäten geführt und eine hohe Signalwirkung gehabt. Innerhalb der beteiligten Universitäten hätten die bearbeiteten Projekte Tragfähigkeit und Langzeitwirkung und zu einer Dynamisierung der Veränderungsprozesse beigetragen. Gleichzeitig habe es den richtigen Einfluss auf die Politik gehabt, auch wenn man Kausalität zwischen dem Programm und einzelnen Gesetzesvorhaben jedenfalls nicht mit Sicherheit erkennen könne.“ „Deshalb besteht vielfach der Wunsch, das Thema im Fokus und auf der Agenda zu belassen, um auch in weiteren Bundesländern und in weiteren Themenfeldern Fortschritte zu ermöglichen.“

## Inhaltsverzeichnis

0.	Management Summary .....	04
I.	Der Programmschwerpunkt „Hochschulen im Wettbewerb“ – Ziele, Aktivitäten, Fördermaßnahmen .....	05
II.	Vorgehen .....	07
III.	Die Einordnung des Programms in die Hochschulentwicklung .....	08
IV.	Umsetzungsanalyse der sieben Themenfelder Hochschulautonomie .....	13
	1. Zusammenwirken Staat – Hochschule .....	14
	2. Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen .....	15
	3. Lehre und Studium, Qualitätsentwicklung .....	17
	4. Personalmanagement .....	20
	5. Finanzmanagement .....	21
	6. Erschließung externer Finanzquellen und Studienbeiträge .....	23
	7. Bau und Immobilien .....	25
V.	Zusammenfassung .....	26
	1. Allgemeine Einschätzung .....	26
	2. Rolle des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung .....	29
VI.	Autorenverzeichnis   Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer .....	30
VII.	Anhang .....	31
	Anhang 1: Rechtsgrundlagen .....	31
	Anhang 2: Interviewleitfaden .....	79

Anmerkung: Mit dem Ziel der besseren Lesbarkeit wird grundsätzlich für alle Begriffe nur die männliche Form verwandt.

## 0. Management Summary

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und die Heinz Nixdorf Stiftung haben im Laufe des letzten Jahrzehnts mit dem Ziel der Leistungssteigerung des deutschen Hochschulsystems Programme initiiert, die u.a. Wettbewerb, Autonomie und Professionalisierung im Blick hatten. In diesen Kontext fügt sich der hier vorliegende Bericht „Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis“ ein, der eine Umsetzungsanalyse des Programms „Deregulierte Hochschule“ des Stifterverbands und der Heinz Nixdorf Stiftung zum Gegenstand hat.

Der Bericht befasst sich mit den Auswirkungen dieses Programms in den neueren Gesetzgebungen der Bundesländer und in der Praxis der Hochschulen, insbesondere der Universitäten. Grundlage ist die Verwandlung der Hochschullandschaft unter dem Einfluss des New Public Management, welches national wie international als Leitmodell für die Gestaltung der Reformprozesse im Hochschulbereich fungiert.

Hochschulautonomie ist dabei jenseits aller Differenzierung in den einzelnen Bundesländern ein entscheidendes Charakteristikum. Es kennzeichnet eine Verschiebung der Handlungskompetenz und der Handlungsverantwortung weg von der ministeriellen Seite in die Hände der Hochschulen. Und diese sind mittlerweile gesetzlich und real in der Lage und auch bereit, diese neu gewonnene Kompetenz und die entsprechende Verantwortung wahrzunehmen.

In den sieben Handlungsfeldern, die in der vorliegenden Untersuchung als Kriterien für hochschulische Autonomie herangezogen wurden, ist inzwischen ein deutlicher Kompetenzzuwachs der Hochschulen zu verzeichnen. Dies lässt sich anhand eines Vergleichs mit der 2002 erstellten Analyse des Stifterverbands „Qualität durch Wettbewerb und Autonomie“ gut nachvollziehen. Globalhaushalte, eigenes Berufungsrecht, Zielvereinbarungen statt ministerieller Erlasse, eigenes Qualitätsmanagement und eigenständige Einführung von Studiengängen sind Elemente, die nicht überall, aber zunehmend als „State of the Art“ gelten. Auch wurden Hochschulräte mit dem Ziel der Berücksichtigung außerhochschulischer gesellschaftlicher Interessen weitgehend etabliert, freilich mit unterschiedlichen Funktionen.

Noch abzuwarten bleibt allerdings die Antwort auf die Frage, ob Autonomie und eigene Handlungsfähigkeit auch die Leistungsfähigkeit in Forschung und Lehre steigern können oder gesteigert haben. Doch sind Autonomie, Deregulierung und Wettbewerb sicher notwendige, nicht aber allein hinreichende Voraussetzungen für guten wissenschaftlichen Output. Das kann aber insbesondere dann gelingen, wenn individuelle Motivation und institutionelle Motivation sich zu einem neuen „Spirit“ verbinden.

Der geschilderte Systemwechsel ist nach den Ergebnissen dieser Untersuchung auch dem Stifterverband und der Heinz Nixdorf Stiftung zu verdanken. Die Programme haben zu einer wesentlichen Dynamisierung der Veränderungsprozesse beigetragen auf der Grundlage einer Selbstreflexion innerhalb der Universitäten. Deshalb ergeht hier die Anregung an den Stifterverband und die Heinz Nixdorf Stiftung, diese Themen ebenso wie Fragen nach der Reform der Bologna-Reform, dem Qualitätsmanagement, der Personalentwicklung und einem Wissenschaftstarifvertrag im Auge zu behalten.

# I. Der Programmschwerpunkt „Hochschulen im Wettbewerb“ – Ziele, Aktivitäten, Fördermaßnahmen

## Der Programmschwerpunkt „Hochschulen im Wettbewerb“ 2000 – 2011

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und die Heinz Nixdorf Stiftung verfolgen bereits seit Beginn der 1990er Jahre gemeinsam das Ziel der Erhöhung der Autonomiefähigkeit der deutschen Hochschulen. Mit jeweils eigenen Projekten, aber noch häufiger in Kooperationsprogrammen haben sie seitdem veränderungswillige Hochschulen dabei unterstützt, mehr Selbstverantwortung von den Ministerien einzufordern und diese dann in den Hochschulen leistungsverbessernd einzusetzen.

Ausgangspunkt der programmatischen Arbeit in der letzten Dekade war die im Jahr 2000 vom Stifterverband initiierte Untersuchung „Qualität durch Wettbewerb und Autonomie“. Ein hochrangig besetztes Expertengremium wurde einberufen, um herauszuarbeiten, welche Landeshochschulgesetze die Leitlinie einer Qualitäts- und Leistungssteigerung durch mehr Wettbewerb und Autonomie besonders vorbildlich verwirklicht hatten und welche dieser Linie weniger entsprachen. Das im Jahr 2002 veröffentlichte Ergebnis löste auf der politischen Ebene wie in den Hochschulen ein großes Echo aus und war die Basis für eine ganze Reihe weiterer Programme von Stifterverband und Heinz Nixdorf Stiftung in der zweiten Hälfte der Dekade.

Im Jahr 2005 starteten die beiden Organisationen das mit 2,85 Mio. Euro dotierte Förderprogramm „Die deregulierte Hochschule“, das Kernstück der vorliegenden Untersuchung ist. Begleitend und vertiefend zu diesem Programm wurde eine ganze Reihe von Aspekten der Themen „Wettbewerb und Autonomie“ in weiteren Förderprogrammen aufgegriffen (siehe obenstehenden Kasten). Die Förderprogramme hatten das Ziel, mit Hilfe von Förderprojekten das reale Handeln in den Hochschulen zu verändern. Hochschulen wurden Projekte bewilligt, die ihre Fähigkeit, autonom zu agieren, steigern sollten. Schwerpunkte der Programme waren Personalmanagement, Qualitätsmanagement, Change Management und Strategieentwicklung.

Ein Schwerpunkt wurde auf die Professionalisierung des Hochschulpersonals auf allen Managementstufen gelegt. Unter dem Titel „Hochschulleitung als Profession“ werden Veranstaltungsreihen

Programmschwerpunkt „Hochschulen im Wettbewerb“ 2000 – 2011

Qualität durch Wettbewerb und Autonomie  
2000 – 2002

Deregulierte Hochschule  
2005 – 2008

Akademisches Personalmanagement  
2006 – 2009

Profil und Kooperation  
2007 – 2009

Qualitätsmanagement an Hochschulen  
2007 – 2010

Career Services  
2007 – 2009

Hochschulleitung als Profession  
2008 – 2011

Wandel gestalten!  
2010 – 2012

Hochschulstrukturen 2020 –  
Form folgt Funktion  
2011 – 2014

zur Professionalisierung der Hochschulleitungen durchgeführt, unter anderem das „Genshagener Führungskolleg“ für Hochschulrektoren und das „Forum Hochschulräte“, insbesondere für hochschulexterne Hochschulräte. Die „Fellowships Wissenschaftsmanagement“ förderten die Qualifizierung des ‚middle management‘ für die neue, wettbewerbliche Hochschulsteuerung.

### **Das Programm „Die deregulierte Hochschule“**

Schwerpunkt der programmatischen Arbeit im Zeitraum 2000 bis 2010 war das im Jahr 2005 gestartete Programm „Die deregulierte Hochschule“, mit dem in Anbetracht der z.T. tiefgreifenden Umwälzungen im deutschen Hochschulsystem untersucht werden sollte, ob und wie die deutschen Hochschulen unter weitergehender Befreiung von normativen staatlichen Vorgaben und anderer staatlicher Regulierungen eine verbesserte Erfüllung ihrer Aufgaben erreichen könnten. Dies nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass ein verschärfter internationaler Wettbewerb um Innovation, Forscher, Lehrer und Studierende den Hochschulen mehr Produktivität und Qualität abverlangen.

Zur Teilnahme an diesem Projekt wurden 5 Universitäten eingeladen, die bereits zuvor in unterschiedlicher Weise Freiheiten durch Deregulierung oder andere Maßnahmen hatten erzielen können. Es handelte sich dabei um die Universitäten

- Technische Universität Darmstadt
- Technische Universität Dresden
- Universität Göttingen
- Universität Heidelberg
- Technische Universität München

Die Hochschulen erhielten jeweils 500.000 Euro, um Projekte durchzuführen, die der Erhöhung ihrer Autonomiefähigkeit dienen sollten. Zum Beispiel führte eine Hochschule ein schnelleres und besser qualitätsgesichertes Berufungsverfahren ein, eine andere erweiterte und verfeinerte ihr kaufmännisches Finanzmanagement bis hin zu einem akademischen Risikomanagement. Eine dritte Hochschule stellte ihr System der Wissensverwertung neu auf, mehrere Hochschulen investierten in den Ausbau eines Qualitätsmanagements für ihre Studiengänge.

Um sich über ihre Erfahrungen in den Projekten auszutauschen und voneinander zu lernen, schlossen sich die Hochschulen in einem Benchmarking-Club mit verschiedenen Arbeitsgruppen zusammen:

1. Zusammenwirken von Staat und Hochschule
2. Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen
3. Qualitätsentwicklung und -sicherung
4. Gestaltung von Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden
5. Kommunikation
6. Personal, Berufungen, Besoldung und Vergütung
7. Finanzmanagement
8. Unternehmensgründungen und externe Finanzquellen
9. Studienbeiträge und
10. Bau- und Immobilienmanagement.

In den Arbeitsgruppen wurden Wege gesucht, wie

- wissenschaftsnahe und bedarfsgerechte Entscheidungen
- Schnelligkeit der Entscheidungsprozesse
- Flexibilität
- Kosteneffizienz
- Profilentwicklung
- Marktberücksichtigung und
- Entwicklung von Wettbewerb

durch Autonomie und Deregulierung gefördert und verbessert werden könnten. Die Ergebnisse des Programms wurden im Jahr 2008 unter dem Titel „Leitlinien für die deregulierte Hochschule – Kodex guter Führung“ zusammengefasst und auf einem Symposium einer breiteren Öffentlichkeit aus Wissenschaft und Politik vorgestellt.

## II. Vorgehen

Im Februar 2011 hat der Stifterverband das Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer gebeten, unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Seidler eine Untersuchung darüber durchzuführen, welche Folgewirkungen dieses Programm und seine Empfehlungen im Bereich der Hochschulen und der Länder auf die weitere Entwicklung der Landeshochschulgesetze und der Autonomiefähigkeit der Hochschulen gehabt hat.

Zu diesem Zweck wurden zunächst die Hochschulgesetze und –gesetzentwürfe derjenigen Länder untersucht, aus denen die im Projekt beteiligten Universitäten stammen (Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Niedersachsen, Sachsen). Die Fragestellung war: Was hat sich seit 2008 in diesen Ländergesetzen verändert bzw. welche Veränderungen sind erkennbar, um die in den Leitlinien formulierten Ziele umzusetzen? Gehen diese neuen Regelungen evtl. in eine andere Richtung?

Da aber die Gesetzeslage nicht immer und überall mit der tatsächlichen Handhabung kompatibel ist und auch außergesetzliche Maßnahmen vorgenommen werden, die entweder autonomiefreundlich sind oder sich als Detailsteuerung ausweisen, wurden ergänzend leitfadengestützte Interviews von jeweils ca. 60 Minuten mit den Präsidenten/Rektoren und Kanzlern/hauptamtliche Vizepräsidenten der Universitäten durchgeführt. In diesen Interviews wurden auch die bisherigen Erfahrungen mit den Systemveränderungen und die erkennbaren hochschulpolitischen Tendenzen angesprochen.

Mit dem Ziel, eine größere Vergleichsbasis zu ermöglichen, wurden darüber hinaus weitere fünf Universitäten in jeweils verschiedenen Bundesländern identifiziert, mit denen die gleichen Erhebungen durchgeführt wurden. Es handelte sich um die Universitäten

- Technische Universität Berlin
- Ruhr-Universität Bochum (Nordrhein-Westfalen)
- Universität Erfurt (Thüringen)
- Universität Hamburg
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Rheinland-Pfalz).

### III. Die Einordnung des Programms in die Hochschulentwicklung

Bis tief in die 70er, 80er und auch 90er Jahre des letzten Jahrhunderts hinein war das deutsche Hochschulsystem ein staatlich gesteuertes, reguliertes und stark mit bürokratischen Tendenzen durchsetztes System. Zwar garantierte das Grundgesetz von jeher die Freiheit von Forschung und Lehre, aber diese Freiheit von staatlicher Weisung und Staatsferne reduzierte sich immer auf den akademischen Bereich im engeren Sinne. Alle weiteren grundlegenden Bedingungen der Wissensproduktion im finanziellen und personellen Bereich, bei Zulassung, Studienordnungen und Prüfung, lagen – ganz in der Tradition der preußischen Wissenschaftsverwaltung – weitestgehend in staatlicher Verantwortung. Diese wurde sehr kleinteilig ausgeübt und in den Staatshaushalten und im Gesetz- und Erlassweg verbindlich definiert<sup>1</sup>. Trotz mancher tiefgreifender Veränderungen finden sich noch heute in manchen Bundesländern Restbestände dieser Situation.

Die Veränderungen hin zu Autonomie und Deregulierung wurden initiiert etwa durch die Denkschrift von Alewell<sup>2</sup> oder durch verschiedene Villa Hügel-Gespräche des Stifterverbands in den 90er Jahren. Verschiedene Programme der Stiftung Volkswagenwerk, des Stifterverbands oder des CHE förderten die Umsetzung in die Praxis, wiederum reflektiert in den Schriften von Brinckmann<sup>3</sup> und Müller-Böling<sup>4</sup>. Die staatliche Seite reagierte in einem ersten Schritt z.B. durch die Gewährung von Globalhaushalten, experimentell zunächst in Hessen und Nordrhein-Westfalen. Damit wurden erste Schritte für eine Entbürokratisierung (z.B. Novemberfieber) und für wirtschaftliche Effektivität und Effizienz ermöglicht und eine höhere Flexibilität des Mitteleinsatzes erreicht.

Neben den Forderungen nach Entbürokratisierung und größerer Freiheit der Hochschulen war der intensivte Wettbewerb im Hochschulsystem ein weiterer Motor der Erneuerungen. Den Anfang in dieser Debatte machte der Wissenschaftsrat bereits im Jahr 1985<sup>5</sup>. Einen politischen Niederschlag fand der Wettbewerbsgedanke mit dem Ziel einer Differenzierung, Diversifizierung und Profilierung innerhalb des Wissenschaftssystems aber zunächst nicht. Erst als der Bund 1998 das Hochschulrahmengesetz von vielen verbindlichen Vorgaben für die Länder befreite, war der Weg frei, auch den Bundesländern individuellere Gestaltungsmöglichkeiten für ihre Hochschulgesetze und damit für ihre Hochschulen einzuräumen und insoweit einen Wettbewerbsföderalismus zu ermöglichen<sup>6</sup>.

Es war deshalb nur folgerichtig, dass praktisch alle Bundesländer diese „Vorlage“ aufgegriffen und die Landeshochschulgesetze (zum Teil mehrfach) novelliert haben. Als Hintergrundmodell dieser Reformen diente dabei das sogenannte New-Public Management-Modell (NPM-Modell)<sup>7</sup>, welches

---

<sup>1</sup> Vgl. Aktionsrat Bildung, Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung, Jahresgutachten 2010.

<sup>2</sup> Autonomie mit Augenmaß, Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten, 1993.

<sup>3</sup> Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen, 1998.

<sup>4</sup> Die entfesselte Hochschule, 2000.

<sup>5</sup> Wissenschaftsrat, Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Wissenschaftssystem, 1985.

<sup>6</sup> Mittlerweile ist das Hochschulrahmengesetz de facto abgeschafft, formal aber noch in Kraft, da das Aufhebungsgesetz von 2007 den Bundestag noch nicht passiert hat.

<sup>7</sup> Weitere Bezeichnungen sind „New Managerialism“ (Dietmar Braun/ François-Xavier Merrien, Governance of universities and modernisation of the state: Analytical aspects, in: dies., Towards a new model of governance for universities? A comparative view, 1999) und „Entrepreneurial University“ (Burton Clark, Creating entrepreneurial universities. Organizational pathways of transformation, 1998).

sich im internationalen Kontext bereits seit Anfang der 1990er Jahre durchgesetzt hat. Dieses Modell ist dabei durchaus als neues „global model“<sup>8</sup> der Hochschulgovernance zu bezeichnen, weil es nicht nur in Europa, sondern weltweit den Diskurs um Hochschulreformen dominiert.<sup>9</sup> In der Umsetzung dieses Modells ist Deutschland eindeutig als „late comer“<sup>10</sup> zu bezeichnen, und insbesondere andere westeuropäische Länder haben mit der Umsetzung deutlich früher begonnen (z.B. Großbritannien und die Niederlande). Geprägt ist das NPM-Modell durch eine Verstärkung der Konkurrenz zwischen den und innerhalb der Universitäten, eine Stärkung der internen Hierarchie, eine Schwächung des Kollegialitätsprinzips und eine verstärkte Außensteuerung gegenüber einer Detailsteuerung durch den Staat.<sup>11</sup> Trotz einer unbestreitbaren Orientierung der Landesgesetzgeber an diesem Governancemodell finden sich auf der Ebene der Bundesländer aber sehr differenzierte Umsetzungen und damit auch Unterschiede in der Intensität der Freiheitsgewährung für die Universitäten.<sup>12</sup> Das globale NPM-Modell wurde demnach von den Landesgesetzgebern einem differenzierten „translating-“ und „editing-“Prozess unterzogen.<sup>13</sup> Es ist deshalb zutreffend, wenn konstatiert wird, „ein einheitliches Organisationsmodell der deutschen Universitäten in den Landeshochschulgesetzen (sei) nicht mehr vorhanden“<sup>14</sup>. Die international vergleichende Forschung zur Implementation des neuen Governancemodells macht darüber hinaus auf den Sachverhalt aufmerksam, dass in den einzelnen Ländern gleichzeitig sich zum Teil widersprechende „narratives of public services reform“ genutzt wurden. So überlagern sich Vorstellungen von NPM, Netzwerksteuerung und Neo-Weberianismus, die sich mehr oder weniger auch in den Hochschulreformen der einzelnen Hochschulsysteme wiederfinden lassen.<sup>15</sup> Diese Überlagerung unterschiedlicher Steuerungsvorstellungen und ein je spezifisches Mischungsverhältnis von diesen zeigen sich auch innerhalb der Landeshochschulgesetze der einzelnen Bundesländer, was zu ineffektiven Modellumsetzungen des NPM führen kann<sup>16</sup>, wie sie z.B. für Italien<sup>17</sup> und Frankreich<sup>18</sup> bereits nachgewiesen wurden.

<sup>8</sup> David P Baker/Gero Lenhardt, The institutional crisis of the German research university, in: Higher Education Policy 21, 2009, S.49–64.

<sup>9</sup> Vgl. für Europa z.B. die Länderstudien in Barbara M. Kehm/Ute Lanzendorf: Reforming university governance. Changing conditions for research in four European countries, 2006; Catherine, Paradeise u.a., University Governance. Western European comparative Perspectives, 2009.

<sup>10</sup> S. Uwe Schimank/Stefan Lange, The German University System: A Late-Comer in New Public Management, in: Catherine Paradeise u.a., University Governance. Western European Comparative Perspectives, Higher Education Dynamics Series Vol. 25, 2009.

<sup>11</sup> Vgl. z.B. Harry de Boer/Jürgen Enders/Uwe Schimank, On the way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany, in: Dorothea Jansen, New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration, 2007.

<sup>12</sup> Vgl. Aktionsrat Bildung, Expertenratung der Schul- und Hochschulgesetze der Länder zum Jahresgutachten 2010, S. 67 ff.; Aktionsrat Bildung, Bildungsreform 2000-2010-2020, Jahresgutachten 2011, S. 144.

<sup>13</sup> Zu den beiden grundsätzlichen theoretischen Konzepten von „translation“ und „editing“ globaler Modelle vgl. Kerstin, Sahlin-Andersson, National, International and Transnational Constructions of new public management, in: Tom Christensen / Per Lægveid, New public management. The transformation of ideas and practice, 2002.

<sup>14</sup> Otto Hüther, Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen, 2010.

<sup>15</sup> Ewan Ferlie/Christine Musselin/Gianluca Andresani: The steering of higher education systems: a public management perspective, in: Higher Education 56, 2008, S. 325–348.

<sup>16</sup> Vgl. Hüther a.a.O.

<sup>17</sup> Giliberto Capano, Looking for serendipity: the problematical reform of government within Italy's Universities, in: Higher Education 55, 2008, S. 481–504.

<sup>18</sup> Gerard Mignot, Who are the actors in the government of French universities? The paradoxical victory of deliberative leadership. in: Higher Education, Vol. 45, 2003, S. 71–89.

Man kann die differenzierte Umsetzung beklagen, sie ist aber eine Konsequenz aus den politischen Entscheidungen der letzten Jahre, die allesamt darauf ausgerichtet waren, Wettbewerb im System zu implementieren und den Hochschulen mehr eigene Handlungsmöglichkeiten zu geben.

Gelegentlich wird bei aller grundsätzlichen Zustimmung zu diesem Systemwechsel<sup>19</sup> übersehen, dass sich nicht nur Nebenwirkungen, sondern unvermeidliche Auswirkungen einstellen, die den Hochschulen nicht immer bewusst sind bzw. nicht in deren Interesse liegen. So bleibt die finanzielle Verantwortung für die öffentlichen Hochschulen nach wie vor im Bereich des Staates, der Regierungen und der Parlamente. Dies gilt auch dort, wo sie in Trägerschaft einer Stiftung konstituiert sind<sup>20</sup>. Damit haben etwa Landesparlamente nach wie vor die unbestrittene Möglichkeit, finanzielle Restriktionen durchzusetzen, auch wenn in Form von Ziel- und Leistungsvereinbarungen Absprachen zwischen Staat und Hochschulen getroffen wurden. Dies macht deutlich, dass auch die autonomer gewordenen Hochschulen sich nur im „Schatten der Hierarchie“<sup>21</sup> bewegen können, dass diese Autonomie sich nur auf den operativen Teil der Wissenschaftsorganisation bezieht. Der strategische Primat der Politik wird dadurch nicht in Frage gestellt, insbesondere nicht in budgetären Fragen.

Allerdings ist auch darauf hinzuweisen, dass durch Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen die ehemals relativ harten Grenzen zwischen staatlichen Aufgaben und akademischer Selbstverwaltung verwischt werden. So besteht zumindest die Gefahr, dass in Bereichen, in denen traditionell verfassungsrechtlich die akademische Selbstorganisation garantiert wurde, nun zwar keine Detailregulierung, aber eine Rahmensteuerung vorgenommen wird.<sup>22</sup>

Das gilt im Übrigen auch da, wo die staatliche Seite ihre Verantwortung und ihr Steuerungs- und Handlungspotenzial nicht restriktiv, sondern durch Anreize ausübt. In jüngerer Zeit erfolgt dies fast regelmäßig durch Angebote und Programme im kompetitiven Verfahren, eine Art der Anreizsetzung, die durch die Förderprogramme des Stifterverbandes seit Anfang der 90er Jahre vorexerziert worden ist. Für dieses neue staatliche Handeln ist die Exzellenzinitiative von Bund und Ländern das bei weitem prominenteste Beispiel, aber auch auf der Ebene der Länder finden sich – wenn auch quantitativ deutlich geringer – genügend Beispiele für Förderprogramme, mit denen Forschung und Lehre ausgebaut oder in bestimmte Richtungen gelenkt werden sollen<sup>23</sup>. Dies alles hat sicher zur Verbesserung der Infrastruktur in Forschung und Lehre geführt, aber auch dazu beigetragen, dass die staatliche Politikverantwortung in anderer, nicht weniger wirksamer Form akzentuiert wurde. In anderem Zusammenhang wurde das gelegentlich als „Angebotsdiktatur“<sup>24</sup> bezeichnet, als Konvolut von Aktionen also, derer man sich schlechterdings nicht entziehen kann.

---

<sup>19</sup> Vgl. aber als Beleg für die Fundamentalkritik besonders Richard Münch, *Die akademischen Eliten*, 2007.

<sup>20</sup> Universität Frankfurt sowie die niedersächsischen Universitäten Göttingen, Lüneburg, Hildesheim und die Hochschule Osnabrück.

<sup>21</sup> Fritz W. Scharpf, *Die Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des 20. Jahrhunderts*, in: *Politische Vierteljahresschrift* 1991, Nr. 4, S. 621, 629.

<sup>22</sup> Auf dieses Problem macht Peter M. Lynen *Entwicklungen des Hochschulorganisationsrechts und rechtliche Besonderheiten der „anderen“ Hochschulen* aufmerksam; in: Michael Hartmer/Hubert Detmer, *Hochschulrecht. Ein Handbuch für die Praxis*, 2004, S. 511–545.

<sup>23</sup> Etwa das hessische Landesprogramm LOEWE oder das Programm zum Ausbau nordrhein-westfälischer Fachhochschulen zur besonderen Förderung sog. MINT-Fächer.

<sup>24</sup> Julius Seeger, *Finanzierung von Länderausgaben durch den Bund*, *DÖV* 1968, S. 781, 787.

Weiterhin sei auf eine häufig übersehene Konsequenz hingewiesen, die streng genommen nur eine Selbstverständlichkeit ist: Je größer das Maß der Freiheit für die Hochschulen ist, umso größer ist das Maß der Verantwortung. Entscheidungen und insbesondere deren finanzielle Auswirkungen sind im Rahmen der gewährten Kompetenz nur der Hochschule selbst zuzuordnen und nicht anderen, fernerer Instanzen. Wer eine Aufgabe übernimmt, hat auch in vollem Umfang die Verantwortung dafür zu tragen. Vielleicht ist dies der Grund dafür, warum die eine oder andere Hochschule sich in der Vergangenheit eher zögerlich auf die neuen Freiheiten einlassen wollte, warum hier und da gelegentlich Angst vor der Freiheit erkennbar wurde<sup>25</sup>. Die Förderung einer umfassenden Autonomiefähigkeit muss den Aspekt der Verantwortungsübernahme deshalb in den Mittelpunkt stellen.

Und schließlich muss auf eine Nebenwirkung hingewiesen werden, die eher zu den unvorhergesehenen Folgen gehört, nämlich auf eine Tendenz zur Bürokratisierung durch die Zunahme der managerialen Tätigkeiten auf der Ebene der Hochschulen. Dies kann an zwei Beispielen erläutert werden, einerseits an der Realisierung von Zielvereinbarungen, andererseits am Instrument der leistungsorientierten Mittelzuweisung. In beiden Fällen handelt es sich um Instrumente der externen und internen Autonomie: Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule über Leistungen und Finanzen fördern die Mitwirkung der Hochschulen an bisher genuin staatlichen Entscheidungen (Verhandeln auf Augenhöhe) und die leistungsorientierte Mittelverteilung bindet staatliche Finanzentscheidungen an vorher vereinbarte Kriterien und Indikatoren.

In beiden Fällen aber ist mit diesen sinnvollen Instrumenten ein erhöhter Aufwand und ein erhöhter Regulierungsbedarf verbunden. Reiner Ambrosy<sup>26</sup> hat am Beispiel der Universität Essen-Duisburg den Zeitaufwand für die Entwicklung der internen Zielvereinbarungen auf allen Hierarchieebenen mit 1,5 Personenjahren angegeben, was eher zurückhaltend geschätzt sein dürfte. Und die mittlerweile von fast allen Hochschulen und in vielen Bundesländern praktizierte Form der Mittelverteilung nach Kriterien, die Belastung, Leistung und Zielerreichung widerspiegeln sollen, erfordern gegenüber den früheren inkrementell und ermessensgesteuerten Entscheidungen ein hohes Maß an Regelung der Kriterien. Datenerhebung, Datendefinition und Dateninterpretation binden auf allen Ebenen viele Kräfte. Hinzu kommt die Aufgabe, kontinuierliche Personalentwicklungsprozesse aufzubauen. Da Aufgaben dieser Art bisher nicht im Verantwortungsbereich der Hochschulen lagen, ist das vorhandene Personal darauf nur unzulänglich vorbereitet.<sup>27</sup>

Damit soll nicht die Sinnhaftigkeit der genannten Instrumente in Frage gestellt, sondern lediglich darauf hingewiesen werden, dass lohnenswerte Ziele der Deregulierung oft aufwändige Maßnahmen im Inneren zur Voraussetzung haben oder nach sich ziehen.

Theoretisch sind diese Prozesse am ehesten als Konstruktion der Universitäten hin zu „complete organizations“ erfassbar.<sup>28</sup> Die lose gekoppelte, organisierte Anarchie Universität wird zur „complete organization“ und nähert sich dadurch in ihren Strukturen anderen Organisationsformen an (z.B. dem Idealtyp der formalen Organisation oder Dienstleistungsunternehmen). Im Rahmen dieses

---

<sup>25</sup> Hanns Seidler, Die Angst vor der Autonomie, DUZ 1991, Heft 13, S. 18.

<sup>26</sup> Vortrag auf der Kanzlerjahrestagung 2008, <http://www.kanzlerjahrestagung2008.uni-jena.de/>

<sup>27</sup> Vgl. Georg Krücken u.a., Ergänzendes Gutachten zur Evaluation des TUD-Gesetzes, 2009, S. 2 (unveröffentlicht).

<sup>28</sup> Vgl. grundsätzlich zu diesem Konzept Nils Brunsson/Kerstin Sahlin-Andersson, Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform, in: Organization Studies 24, 2000, S.721–746.

Prozesses kommt es zum Aufbau einer Gesamtidentität<sup>29</sup>, von internen hierarchischen Strukturen<sup>30</sup> und einer Verstärkung der Rationalität<sup>31</sup>. Die Institution Universität, die als unhinterfragbare Idee nur funktionieren konnte, wenn sie hinreichend diffus und unbestimmt blieb, wird zunehmend als Organisation rekonstruiert, als eigenständiger und handlungsfähiger Organisationsakteur.<sup>32</sup> Die Verstärkung des Wettbewerbs zwischen und innerhalb der Universitäten, die Verantwortungsverschiebung in die Universitäten und der Aufbau von Kontrollsystemen auch mit Hilfe bürokratischer Verfahren sind sowohl Ausdruck als auch Folge der Umwandlung der Universitäten in handlungsfähige oder vollständige Organisationen.

Ein gelegentlich gehörter Einwand geht dahin, die neuen Freiheiten seien lediglich ein Autonomieprivileg für die Hochschulleitungen, nicht aber für diejenigen, die in den Instituten und Fakultäten die eigentliche wissenschaftliche Arbeit in Forschung und Lehre zu leisten hätten. Dieser Einwand kann berechtigt sein, aber nur, wenn es versäumt wird, innerhalb der Hochschulen eine richtig dosierte Kompetenzverteilung zu realisieren: Während die Hochschulleitungen für die Strategie und Entwicklung insgesamt zuständig sein müssen, ist es richtig und notwendig, den Fakultäten stärkere Verantwortung und Freiheit etwa für die interne Verteilung ihrer Finanzmittel einschließlich der Personalmittel zu gewähren (Budgetierung<sup>33</sup>). Dies gewährleistet, die Verantwortung für die Durchführung wissenschaftlicher Aufgaben dort fokussieren zu können, wo die entsprechende wissenschaftliche Kompetenz besteht. Die erforderliche Verknüpfung von zentral-strategischer und dezentraler Entscheidung erfolgt durch die Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultät.

Schließlich sei noch eine Frage aufgeworfen, die möglicherweise den entscheidenden Prüfstein dafür darstellt, ob man die beschriebenen Entwicklungen in vollem Umfang als positiv bewerten kann. Es stellt sich die Frage, ob diese Maßnahmen, die ja weitaus überwiegend organisatorisch-finanzieller Natur sind, auch einen Beitrag leisten können zu einer qualitativen Verbesserung des wissenschaftlichen Outputs, also zu einer verbesserten Leistungsfähigkeit der Hochschulen.

Die bisher in verschiedenen Beiträgen versuchten Antworten fallen unterschiedlich aus, eine verlässliche Aussage ist derzeit noch nicht möglich. Hollingsworth<sup>34</sup> hat in einem Vergleich verschiedener Hochschulen und Forschungseinrichtungen die Auffassung vertreten, wirklich wichtige wissenschaftliche Durchbrüche und Innovationen seien insbesondere in solchen Einrichtungen zu verzeichnen, die über eine hohe organisationelle Autonomie verfügen. In die gleiche Richtung tendiert eine internationale Studie<sup>35</sup>, in der ein Zusammenhang von Budgets, Autonomie und wissenschaftlicher Effizienz hergestellt wird. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass sich der Effekt von Budgeterhö-

---

<sup>29</sup> Indikatoren hierfür sind: Autonomie, kollektiven Ressourcen, Abgrenzung zur Umwelt, Selbstwahrnehmung als Organisation.

<sup>30</sup> Indikatoren hierfür sind: Koordination und Kontrolle, internes Management.

<sup>31</sup> Indikatoren hierfür sind: Eindeutige Ziele, Messung und Zurechnung von Leistungen.

<sup>32</sup> Allgemein zu Universitäten: Georg, Krücken/Frank Meier, *Turning the University into an Organizational Actor*, in: Gili S. Drori/John W. Meyer/Hokyu Hwang, *Globalization and organization. World society and organizational change*, 2006, S.241–257; für Universitäten in den Niederlande: Harry de Boer/Jürgen Enders/ Liudvika Leisyte, *Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University*, in: *Public Administration* 85, 2007, S.27–46; für deutsche Universitäten: Frank Meier, *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*, Wiesbaden, 2009.

<sup>33</sup> Dazu Frank Ziegele, *Budgetierung und Finanzierung in Hochschulen*, 2008.

<sup>34</sup> J. Roger Hollingsworth, *High Cognitive Complexity and the Making of Major Scientific Discoveries*, in: Sales/Fournier, *Knowledge, Communication and Creativity*, 2007, S. 129 ff.

<sup>35</sup> Aghion, Dewatripont, Hoxby, Mas-Colell, Sapir, *Higher Aspirations, An Agenda for Reforming European Universities*, Bruegel Blueprint Series, Volume V, 2008.

hungen verdopple, wenn eine Einrichtung über eine hohe Autonomie verfüge. Demgegenüber kommen Schenker-Wicki/Hürlimann bei einem Vergleich von 10 Schweizer Universitäten zum Ergebnis, „dass größere Autonomie nicht per se zu einer höheren Effizienz der Universitäten führt“<sup>36</sup>.

Trotz dieser Unsicherheiten und unterschiedlichen Forschungsergebnissen sei die These gewagt, dass Autonomie und Deregulierung, verbunden mit verstärktem Wettbewerb<sup>37</sup>, notwendige, aber nicht allein hinreichende Voraussetzungen für guten wissenschaftlichen Output sind. Dies kann noch optimiert werden, wenn es gelingt, mit Autonomie und Deregulierung neben der persönlichen Motivation der Hochschulmitglieder eine höhere institutionelle Motivation zu erzielen, einen institutionellen „Spirit“ mit dem Ziel, die richtigen Dinge richtig und auf eigene Verantwortung anzupacken. Dann kann eine „Good University Governance“ entstehen, die sich durch Offenheit, Verantwortlichkeit, Kohärenz und Partizipation auszeichnet<sup>38</sup>.

#### IV. Umsetzungsanalyse der sieben Themenfelder Hochschulautonomie

Im Bericht 2008 zum Abschluss des Projekts „Deregulierte Hochschule“ wurden in 10 Bereichen Leitlinien formuliert (s. oben unter I.), die in Empfehlungen an die Politik bzw. die Hochschulen unterteilt waren. Für die Zwecke dieses Berichts 2011, der sich mehr mit dem Ist-Zustand von Deregulierung und Hochschulautonomie befasst, wurden diese Leitlinien komprimiert und z.T. zusammengefasst. Sie orientieren sich aber im Wesentlichen an den Leitlinien von 2008. Im Folgenden werden diese jetzt 7 Leitlinien

- a) als Leitbilder komprimiert dargestellt<sup>39</sup>,
- b) auf ihre gesetzliche Verankerung hin analysiert und
- c) auf ihre Umsetzung in der Praxis hin untersucht.

Diese Analysen basieren auf detaillierten Einzelauswertungen der Landeshochschulgesetze und -verordnungen sowie Hochschulsatzungen und auf einer Auswertung der 20 geführten Interviews. Sie ermitteln, inwieweit die gesetzliche Lage gegebenenfalls von der tatsächlich geübten Praxis abweicht und welches die wichtigsten Erfahrungen mit den neuen Instrumenten sind.

Die Einzelauswertungen der Rechtsgrundlagen sowie die Zusammenfassungen der geführten Interviews sind Teil des Langberichts dieser Studie.

---

<sup>36</sup> Wirkungssteuerung von Universitäten – Erfolg oder Misserfolg? Eine ex-post Analyse, in: Manfred Weiß (Hg.), Evidenzbasierte Bildungspolitik: Beiträge der Bildungsökonomie, 2006, S. 73 ff.; dazu auch Georg Krücken, Gutachten (FN 27), S. 3 f; s. dazu auch Michael Jaeger, Steuerung durch Anreizsysteme an Hochschulen, in: Jörg Bogumil/Rolf G. Heinze (Hg.), Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, 2009, S. 45, 59 ff.

<sup>37</sup> Jörg Bogumil/Stephan Grohs, Von Äpfeln, Birnen und Neuer Steuerung, in: Bogumil/Heinze (FN 36), S. 139, 147.

<sup>38</sup> Zum Ganzen auch Burton Clark, Creating Entrepreneurial Universities, 1998 und J.G. Wissema, Towards the 3rd Generation University 2009, ders. Threat or Opportunity, in: Becker/Graf (Hg.), Strategien in Wissenschaftsorganisationen, 2010, S. 206.

<sup>39</sup> S. auch Aktionsrat Bildung (FN 12), S. 67 ff.

# 1. Zusammenwirken Staat – Hochschule

## a) die Leitlinien des Stifterverbands

Die staatliche Seite verzichtet auf Fachaufsicht und reduziert sich auf Rechtsaufsicht.

Die staatliche Seite schließt mit den Hochschulen Pakte und Zielvereinbarungen; in diese werden Leistungsindikatoren, Finanzierungsgrundsätze und ein entsprechendes Berichtswesen der Hochschulen integriert.

Die Hochschulen haben in den Zielvereinbarungen ein fachlich und quantitativ ausgewogenes Ausbildungsangebot sicherzustellen und die Zielsetzungen der Landesplanung zu beachten.

## b) die Gesetzeslage

Ein wesentliches Element der neuen Hochschulsteuerung ist der Einsatz von Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die in fast allen Bundesländern an die Stelle von einseitig-hierarchischen Mittel- und Leitungszuweisungen getreten sind. In den meisten Bundesländern geschieht dies in einem zweistufigen Verfahren: auf der ersten Stufe schließen die Fachministerien mit allen Hochschulen des Landes sog. Hochschulverträge mit längerer Laufzeit ab, mit denen die Gesamtprinzipien der Hochschulpolitik des Landes sowie die jeweiligen Verpflichtungen des Landes einerseits und der Hochschulen andererseits definiert werden. Dies betrifft beim Land insbesondere den Gesamtumfang der Finanzierung, bei den Hochschulen etwa die Zahl der Studienplätze, die Einrichtung und Fortsetzung von Studiengängen und die Qualitätssicherung. Diese werden durch individuell-konkrete Zielvereinbarungen zwischen dem Land und den einzelnen Hochschulen ergänzt.

Die Hochschulen ihrerseits sind überwiegend gesetzlich gehalten, Struktur- und Entwicklungspläne aufzustellen, die in der Regel der Genehmigung des Fachministeriums bedürfen. Dieses übt auch in allen Ländern die Rechtsaufsicht aus. In einigen Bundesländern (z.B. Baden-Württemberg, Bayern) gibt es darüber hinaus ein fachliches Weisungsrecht (Fachaufsicht), insbesondere in finanziell relevanten Angelegenheiten.

Hinsichtlich der Rechtsform ist die Körperschaft des öffentlichen Rechts der Regelfall, allerdings gleichzeitig auch staatliche Einrichtung. Dieser Zusatz, der stärkere staatliche Durchgriffsmöglichkeiten eröffnet, ist in einigen Bundesländern (z.B. NRW) entfallen. Darauf haben sich der Bund und das Land Baden-Württemberg in einem Eckpunktepapier vom 12.4.2011 auch hinsichtlich des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) verständigt.

Niedersachsen weist insoweit eine Besonderheit auf, als die Universitäten Göttingen, Lüneburg, Hildesheim und die Hochschule Osnabrück seit 1.1.2003 auf ihren Antrag hin keine staatlichen Einrichtungen mehr sind, sondern in der Trägerschaft einer Stiftung des öffentlichen Rechts geführt werden. Die Besonderheit in Hessen liegt darin, dass diese Rechtsform auch für die Universität Frankfurt gewählt wurde, während für die TU Darmstadt als einzige deutsche Universität ein Gesetz gilt, das ein besonders hohes Maß an Autonomie für die Universität aufweist.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Hierzu Krücken u.a. (FN 27). Im Falle des KIT-Gesetzes handelt es sich demgegenüber in erster Linie um die Zusammenführung einer Universität und einer Forschungseinrichtung.

In vielen Bundesländern werden den Universitäten ebenfalls Optionen für die Umwandlung durch Gesetz in eine andere Rechtsform eröffnet, in Hessen, NRW und Rheinland-Pfalz auch solche privatrechtlicher Natur.

#### c) die Interviews

Ziel- und Leistungsvereinbarungen und deren Praxis werden überwiegend sehr positiv eingeschätzt, wenn auch die häufig komplizierten Berechnungsmethoden und Formeln zur belastungs- und leistungsorientierten Mittelverteilung gelegentlich als tendenzielle Detailsteuerung beurteilt werden. Dies sei überdies anfällig für bürokratisches Verhalten. Zielvereinbarungen führten auch grundsätzlich zu Planungssicherheit, die aber leider gelegentlich durch finanzielle Notentscheidungen (so in Thüringen 2010) durchbrochen werde. Von anderen Universitäten wird indessen berichtet, die Zielvereinbarungen seien im Wesentlichen eingehalten worden. Es gibt Einschätzungen, wonach diese Vereinbarungen in einem partnerschaftlichen und vertrauensvollen Verhältnis getroffen und umgesetzt würden, während andernorts durchaus auch der Eindruck besteht, sie hätten vor allem beschreibenden Charakter und die einzelne Festlegungen (z.B. Zahl der Studienplätze) würden von ministerieller Seite einseitig entschieden. Wichtig ist auch die Einschätzung, Zielvereinbarungen hätten wenig innovativen Wert, weil häufig nur das vereinbart werde, was ohnehin schon angestoßen oder realisiert sei. Andererseits wird aber auch betont, dass durch Zielvereinbarungen innovative Ansätze, wie z.B. Lehrkollegs, realisiert werden konnten.

Einige Universitäten monieren auch, dass in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen keine negativen Sanktionen festgeschrieben sind, was zumindest mittelfristig aber wünschenswert wäre.

Die Frage der alternativen Rechtsformen wird jedenfalls da, wo es keine Universitäten in Trägerschaft einer Stiftung gibt, als nachrangig angesehen, vor allem im Verhältnis zum wirklich entscheidenden Problem einer bedarfsgerechten Finanzierung. Die im Fall einer Stiftung notwendige Übertragung der Immobilien vom Staat auf die Stiftung sei angesichts des häufig maroden Zustands eher Belastung als Fortschritt. In Dresden scheiterte die Änderung der Rechtsform am Widerstand der Landesregierung, die genau diese Übertragung der Liegenschaften nicht akzeptieren mochte.

## 2. Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen

#### a) die Leitlinien des Stifterverbands

Die Hochschulen sind grundsätzlich in der Lage, ihre Organisation, ihre Leitungs- und Entscheidungsstrukturen selbst zu definieren.

Sollten dem gesetzliche Bestimmungen entgegenstehen, werden den Hochschulen per Experimentierklauseln Abweichungen durch Satzungsgebung erlaubt.

Hochschulen räumen den Fachbereichen/Fakultäten zusätzliche Kompetenzen ein, insbesondere bei Personal und Finanzen.

Durch Hochschulräte werden auch außerhochschulische Belange in die Entscheidungen der Hochschule implementiert.

#### b) die Gesetzeslage

In allen untersuchten Landesgesetzen finden sich Regelungen zu Hochschulräten, Universitätsräten oder Hochschulkuratorien, mit denen in unterschiedlicher Weise und mit unterschiedlichen Befugnissen die Verbindungen zwischen Universität und Gesellschaft gestärkt werden sollen. Hinzu kommt das Motiv der erweiterten Kontrolle und Aufsicht: Je mehr durch die eingeräumte Autonomie und Deregulierung die Aufsichtskompetenz der Ministerien reduziert wird, umso mehr bedarf es einer wissenschaftsnahen Beratungs-, Aufsichts- und Kontrollinstanz. Insofern ist es auch konsequent, wenn in den meisten Gesetzen die Hochschulräte an der Wahl der Mitglieder der Hochschulleitungen beteiligt sind, sei es direkt durch Wahl (Baden-Württemberg), durch Vorschlagsrecht (Hessen) oder andere Beteiligungsformen. Gemeinsam ist aber allen gesetzlichen Regelungen, dass strategisch relevante Entscheidungen (Entwicklungspläne, Zielvereinbarungen etc.) in landesspezifisch differenzierter Form unter Beteiligung der Hochschulräte getroffen werden.

Für die Leitungsebene der Hochschulen gibt es in den meisten untersuchten Landesgesetzen neben dem Hochschulrat die Hochschulleitung in der Form Präsidium/Rektorat, bestehend aus Präsident/Rektor, Vizepräsident/Prorektor, Kanzler bzw. Vizepräsident für administrative Angelegenheiten.

Gegenüber den Hochschulleitungen haben die Senate der Hochschulen überall deutlich an Kompetenz und Einfluss verloren. Das lässt sich am Beispiel der internen Mittelverteilung erkennen, die überwiegend in der Kompetenz der Hochschulleitungen liegt.

Auf der dezentralen Ebene (Fakultäten, Fachbereiche) hat eine analoge Entwicklung stattgefunden. Dekane haben mittlerweile zunehmend stärkere Kompetenzen als Fakultäts- oder Fachbereichsräte. Sowohl auf der Leitungsebene wie auf der Fachbereichsebene zeigt sich also die Zurückdrängung der akademisch-kollegialen Selbstverwaltungskompetenzen zugunsten Managementkompetenzen von Hochschul- und Fachbereichsleitung.

Dies gilt auch bei der Wahl des Dekans, der zwar weiterhin von den Fachbereichsräten gewählt wird, dessen Wahl aber häufig auf Vorschlag der Hochschulleitung erfolgt oder zumindest deren Bestätigung bedarf (doppelte Legitimation). Diese Systematik hat den Vorteil der Verkoppelung von dezentraler Entscheidung mit zentralen Strategien.

Ebenfalls in der Mehrzahl der Landesgesetze finden sich Experimentierklauseln, mit denen eine (partielle) Abweichung vom Landesrecht ermöglicht wird. In Niedersachsen gilt dies nur für Universitäten, die im Rahmen der Exzellenzinitiative gefördert werden. Die tatsächliche Inanspruchnahme dieser Möglichkeit, meist durch Satzung der Hochschule, ist eher zurückhaltend (vgl. aber Grundordnung der TU Berlin).

#### c) die Interviews

Fast alle der befragten Universitäten sind in den letzten Jahren dazu übergegangen, auch für die Ebene der Fakultäten Globalhaushalte zu schaffen. Dafür wurden durch Budgetierungsmaßnahmen deutlich erweiterte Handlungsspielräume an die Fachbereiche übertragen. Diese umfassen gezielt auch die Personalkosten, über die die Fachbereiche nach eigenem Ermessen verfügen können. Die

Erfahrungen damit sind weitgehend gut, weil auf diese Weise eine rationalere und auch wirtschaftlich sinnvollere Mittelverwendung erzielt werden könne. Allerdings bedürfe es einer Ausweitung und Verbesserung der Managementkompetenz auf der dezentralen Ebene. Dennoch gibt es für diesen dezentralen Ansatz im Wesentlichen nur positive Erfahrungsberichte, wenn man einmal davon absieht, dass sich bei dieser Form der Fakultätsbudgetierung und dem dadurch ermöglichten flexiblen Wirtschaften hohe Rückstellungen auf der Fakultätsebene ergeben. Diese seien einerseits grundsätzlich sinnvoll, stünden aber andererseits dann dem laufenden Studienbetrieb nicht zur Verfügung.

In anderen Universitäten wird diese Dezentralisierung nicht angestrebt, insbesondere da, wo das Finanzvolumen insgesamt geringer ist. Betont wird, dass Dezentralisierung nur sinnvoll sei, wenn bei allem Bekenntnis zum Prinzip der Subsidiarität nach wie vor eine Interventionsmöglichkeit der Hochschulleitungen bestehe. Dies sei insbesondere da erforderlich, wo Fakultäten aus historischen Gründen eine starke Stellung hätten und damit eher die Gefahr bestehe, dass Partikularinteressen durchgesetzt werden könnten. Somit könnten Zielkonflikte zwischen zentralen und dezentralen Entscheidungen entstehen. Diese Dezentralisierung müsse durch eine stärkere Professionalisierung auf der Ebene der Fachbereichsleitungen, durch Personalentwicklung und hauptamtliche Dekane begleitet werden.

Erkennbar ist, dass gerade diese Frage von erheblicher strategischer Bedeutung ist, weshalb die entsprechenden Strategiewechsel gelegentlich nach einem Wechsel in der Hochschulleitung stattfinden. Die Gewährleistung und Wahrnehmung gemeinsamer Verantwortung wird aber in allen Aussagen eingefordert.

Die Universität Heidelberg hat die Experimentierklausel dazu genutzt, in einer Fakultät die Lehrverpflichtung als Fakultätsdeputat auszuweisen. Dies bringe erhebliche Flexibilitätsgewinne mit sich, weil z.B. neu berufenen Professoren für den Anfang eine geringere Lehrverpflichtung zugewiesen oder längere Forschungsaufenthalte kompensiert und ausgeglichen werden können. Es wird auch betont, dass eine erfolgreiche Inanspruchnahme der Experimentierklausel in der Hochschule dazu führen könne, die entsprechenden Regelungen bei späteren Novellierungen generell in das Landesrecht umzusetzen. Dies gilt auch für Hessen, wo verschiedene Elemente des als Experiment gedachten TUD-Gesetzes in das Landeshochschulgesetz eingeflossen sind.

### 3. Lehre und Studium, Qualitätsentwicklung

a) die Leitlinien des Stifterverbands

Die Hochschulen entscheiden eigenständig und ohne staatliche Genehmigung über die Einführung von Studiengängen und die Studien- und Prüfungsordnungen; die Qualitätssicherung erfolgt durch geeignete Akkreditierungsmaßnahmen, wobei tendenziell Systemakkreditierung an die Stelle der bisher vorherrschenden Akkreditierung einzelner Studienprogramme treten sollte.

Die Hochschulen entwickeln eigene Zulassungssysteme und können eine Auswahl der Studierenden bei strikter Beachtung der Art. 3 und 12 GG vornehmen.

Qualitätssicherungsverfahren für die Lehre werden in geeigneter Form regelmäßig durch die Hochschulen durchgeführt.

Kapazitätsverordnung und Lehrverpflichtungsverordnungen werden abgeschafft, um den Hochschulen eigene Profilierungen und Zielsetzungen zu ermöglichen und entsprechende Steuerungsmodelle zu entwickeln.

#### b) die Gesetzeslage

Für die Einrichtung neuer und die Änderung bzw. Aufhebung bestehender Studiengänge sind zunächst auf der Ebene der Hochschulen die Präsidien bzw. die Senate zuständig. Was die Kompetenzen und die Verantwortung der staatlichen Seite angeht, zeigt sich ein differenziertes Bild: Weil dies in Baden-Württemberg, Bayern und Berlin als staatliche Angelegenheit angesehen wird, ist hier ein Einvernehmen mit dem Fachministerium bzw. der Senatsverwaltung erforderlich, das aber in Bayern (ebenso Sachsen) entfallen kann, sofern diese Maßnahme schon in einer Zielvereinbarung enthalten ist. In den meisten anderen Bundesländern besteht der staatlichen Seite gegenüber eine Anzeigepflicht oder es gibt – in der Mehrzahl der Fälle – keine staatliche Mitwirkung, insbesondere auch dann, wenn eine Zielvereinbarung den Sachverhalt bereits geregelt hat.

In verschiedenen Bundesländern wird den Hochschulen das Recht eingeräumt, Studierende selbst auszuwählen.

Diese stark zurückgenommene staatliche Mitwirkung wird in einigen Bundesländern dadurch kompensiert, dass eine Akkreditierung eines neuen Studiengangs durch eine ihrerseits akkreditierte Kommission erfolgt. Im Übrigen fordern die meisten Landesgesetze die Etablierung eines geeigneten Qualitätsmanagements durch geeignete Maßnahmen – insbesondere Evaluationen – auf allen Ebenen.

#### c) die Interviews

In der Mehrzahl der Universitäten liegt die Entscheidung über Einrichtung und/oder Schließung eines Studiengangs bei der Universität selbst. Dort, wo das nicht der Fall ist, wird dafür ein gewisses Verständnis geäußert, weil ein Mindestmaß an Kontrolle und die Aufrechterhaltung einer Vielfalt gewährleistet sein müsse. Überdies seien abweichende Entscheidungen des Ministeriums die Ausnahme. In Universitäten, die ein alleiniges Entscheidungsrecht besitzen, kann es in diesen Fällen zu Detailsteuerungen kommen, wenn in den Zielvereinbarungen neue Studiengänge nicht dotiert werden oder die festgelegte Zahl von Studienplätzen eine an sich in den Augen der Universität notwendige Schließung eines Studiengangs verhindert.

Die eigenständige Auswahl von Studierenden wird selbst in denjenigen Bundesländern, die diese Möglichkeit durch Gesetz eröffnen, nicht oder allenfalls sehr defensiv ausgeübt. Die Begründungen dafür sind unterschiedlich. Neben rechtlichen und bürokratischen Hemmnissen werden auch Wettbewerbsverzerrungen befürchtet, weil unterfinanzierte oder Universitäten in weniger attraktiven Gebieten erhebliche Nachteile hätten. Auch sei nicht hinreichend sicher, dass auf diese Weise auch tatsächlich eine „Bestenauslese“ stattfinde, auch weil die Hochschulzugangsberechtigung im Allgemeinen eine gute Aussagekraft habe. Zudem sei – insbesondere bei großen Universitäten – auf Grund der hohen Bewerberzahl ein aufwendiges Auswahlverfahren von Studierenden nicht zu leisten.

Bemerkenswert ist, dass viele Universitäten sich um ein wirklich effizientes Qualitätsmanagement auf dem Gebiet der Lehre bemühen. Dies wird einerseits durch Programmakkreditierungen gewährleistet. Andererseits werden auch Systemakkreditierungen angestrebt, was bei der Universität Mainz im März 2011 realisiert worden ist.

## 4. Personalmanagement

### a) die Leitlinien des Stifterverbands

Die Hochschulen erhalten die Dienstherrneigenschaft oder zumindest die Kompetenzübertragung für alle personalrelevanten Entscheidungen innerhalb der Hochschule, einschließlich der Berufung der Hochschulleitung und der Professoren.

Verhandlungen über Bezüge und Ausstattungen werden in der Hochschule geführt.

Die Hochschulen werden in weiterer Zukunft tariffähig, gegebenenfalls auch in Tarifgemeinschaften.

### b) die Gesetzeslage

In den meisten Bundesländern liegt die Dienstherrneigenschaft für die Beamten und die Arbeitgebereigenschaft für die Beschäftigten beim Land. Ausnahmen sind Berlin (seit 2003), Nordrhein-Westfalen (seit 2007), die niedersächsischen Stiftungsuniversitäten (seit 2003) sowie die Stiftungsuniversität Frankfurt (seit 2008). Der TU Darmstadt wurden bereits mit dem eigenen Gesetz seit 2005 weitgehende Rechte im Personalbereich durch Delegation zugestanden und mit dessen Novellierung im Jahr 2010 auch die Dienstherrneigenschaft eingeräumt. Dies soll nach einer Vereinbarung zwischen Bund und Land Baden-Württemberg vom April 2011 in Zukunft auch für das KIT gelten.

Im Hinblick auf das Berufsrecht ist die seit den Humboldtschen Reformen nahezu selbstverständliche Regelung der Berufung durch das zuständige Ministerium mittlerweile weithin durchbrochen. Lediglich in Baden-Württemberg, Bayern und Rheinland-Pfalz werden Professoren noch vom Ministerium berufen<sup>41</sup>, in allen anderen Bundesländern durch die Hochschulleitung. Das bedeutet gleichzeitig, dass alle Personalentscheidungen im Rahmen der Gesetze und Tarifvereinbarungen innerhalb der Hochschulen getroffen werden können.

### c) die Interviews

Die Übertragung der Dienstherrneigenschaft wird von den Universitäten, an denen dies erfolgt ist, einhellig begrüßt. Der Vorteil liege in der Flexibilität, Beamtenstellen, namentlich für Professoren, selbst zu schaffen oder auch deren Wertigkeit zu verändern; auch eine Streichung von Beamtenstellen könne sich als sinnvolle Maßnahme erweisen.<sup>42</sup> Allerdings wird dies nicht immer so gesehen, da andere Universitäten mit der Dienstherrneigenschaft die Gefahr verbinden, es könnten damit auch Pensionslasten und Besoldungserhöhungen auf die Universitäten abgewälzt werden.

---

<sup>41</sup> Dies gilt auch für das Land Berlin, obwohl dort die Hochschulen Dienstherr der Beamten sind (§ 2 Abs. 4 Berliner Hochschulgesetz).

In Bayern ist zu beachten, dass dieses Berufsrecht im Jahre 2009 im Rahmen eines auf 4 Jahre befristeten Modellversuchs durch Rechtsverordnung an eine Reihe von Universitäten und Fachhochschulen übertragen worden ist.

Zwischenzeitlich wurde auch der Universität Mainz in Rheinland-Pfalz das Berufsrecht übertragen.

<sup>42</sup> Angesichts vielerorts (z.B. Bochum, Darmstadt) noch bestehender Stellenpläne im Beamtenbereich wird in diesem Zusammenhang aber auch von Schwierigkeiten berichtet.

Von allen Universitäten, die das alleinige Berufungsrecht und das Recht zu den anderen Personalentscheidungen aufweisen, wird diese Möglichkeit einmütig begrüßt. Einzelne Einschränkungen ergeben sich da, wo staatliche Behörden mit weitgehenden Kompetenzen Personalentscheidungen der Universitäten zustimmen müssen. Dies führe zu Zeitverlusten und nicht immer zu wissenschafts-adäquaten Entscheidungen.

Die universitäre Entscheidungskompetenz führe zu einer deutlichen Beschleunigung der Verfahren, zu großer Flexibilität und zu raschen Entscheidungen in Konkurrenzsituationen, wenn neu zu berufende Professoren auch Angebote von anderen Seiten hätten.

In Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg gibt es Diskussionen, das Berufungsrecht an die Universitäten zu übertragen, die im Fall der Universität Mainz vor wenigen Wochen erfolgreich gewesen sind.

Mit der Übertragung des Entscheidungsrechts ist auch die Besoldungsfestsetzung im Rahmen der W-Besoldung verbunden. Hierdurch hat sich an vielen Universitäten eine deutlich größere Spreizung in der Vergütungsstruktur der Professoren ergeben.

Eine Folge aus dieser Kompetenzverlagerung ist eine weitaus größere Verantwortung für die Qualitätssicherung bei Berufungsentscheidungen und die Notwendigkeit eines Berufungscontrollings, was auch zusätzliches Personal erfordere. Diese Verantwortung werde aber von allen Beteiligten sehr offensiv angenommen.

## 5. Finanzmanagement

### a) die Leitlinien des Stifterverbands

Die Finanzzuweisungen seitens des Landes erfolgen als Globalbudget auf Grundlage der Zielvereinbarungen ohne detaillierte Zweckvorgaben.

Die Budgets unterscheiden zwischen Grundbudget, Leistungsbudget und Investitions- /Innovationsbudget.

Die hochschulinterne Mittelverteilung folgt dieser Systematik und sieht eine dezentrale Ressourcenverantwortung vor.

Das kameralistische Rechnungswesen wird durch die Doppik ersetzt.

Verbindliche Stellenpläne in den staatlichen Haushalten entfallen.

### b) die Gesetzeslage

Mit der zunächst probeweisen und experimentellen Einführung von Globalhaushalten in einigen Bundesländern und Universitäten (z.B. Darmstadt und Bochum) zu Beginn und Mitte der neunziger

Jahre ist ein genereller Trend in Gang gesetzt worden, der dazu geführt hat, dass die globale Zuweisung der Haushaltsmittel an die Hochschulen mittlerweile als „State of the Art“ angesehen werden kann. Dies bedeutet, dass die frühere, sehr ins Detail und in kleinste Summen gehende und mit Zweckvorgaben versehene Mittelzuweisung an die Hochschule ihr Ende gefunden hat. Stattdessen basieren die Mittel auf Zielvereinbarungen und Hochschulpakten, die quantitative und qualitative Indikatoren festlegen, wie die Mittel zwischen den Hochschulen des Landes verteilt werden und die Höhe der einzelnen Budgets bestimmt wird. Entweder auf gesetzlicher Grundlage oder realer Praxis gliedern sich diese Budgets in Grundbudget (häufig an der Zahl der Studierenden orientiert), einem Leistungsbudget und einem Investitions- oder Innovationsbudget. Innerhalb der Hochschulen selbst werden mittlerweile nahezu flächendeckend solche Verteilungsmodelle implementiert.

Eine weitere erkennbare Tendenz in den Bundesländern besteht darin, detaillierte Stellenpläne in den staatlichen Haushalten abzuschaffen und auch die Zuweisung der Personalmittel weitgehend nicht über Stellen, sondern über Geld zu steuern. Mit Ausnahme des Landes Nordrhein-Westfalen und der Stiftungsuniversitäten finden sich noch in allen Bundesländern verbindliche Stellenpläne für Beamte.<sup>43</sup> Im Bereich des Tarifrechts finden sich allerdings diese Festlegungen zunehmend weniger, so dass die Hochschulen häufiger in der Lage sind, sowohl quantitativ wie qualitativ von früheren Stellenplänen abweichen zu können. Stellenpläne im Tarifbereich finden sich noch in Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg, Rheinland-Pfalz und Sachsen.

Ähnlich unterschiedliche Handhabungen und Regelungen finden sich im Bereich des Rechnungswesens für die Hochschulen. Einzelne Bundesländer sind dazu übergegangen, ihr gesamtes landesweites Rechnungswesen auf kaufmännisches Rechnungswesen umzustellen (Hessen), andere (Hamburg, Niedersachsen, NRW, Sachsen) haben dies nur für den Hochschulbereich realisiert und in weiteren Bundesländern sind einzelne Universitäten auf das neue System umgestellt (Erfurt, Heidelberg, Mainz, TU München, Würzburg).

Die Umstellung auf das neue Rechnungswesen brachte in allen betroffenen Universitäten auch die Einrichtung eines Controllings, einer Innenrevision, der Einschaltung von Wirtschaftsprüfern und eines Berichtswesens gegenüber der Landesregierung mit sich. Insbesondere das Berichtswesen ist zwischen Universitäten und Hochschulleitungen in seiner Gestaltung häufig kontrovers, weil von den Universitäten hier ein Einfallstor für neue Detailsteuerungen gesehen wird.

### c) die Interviews

Von fast allen Interviewpartnern werden die Einführung und Umsetzung von Globalhaushalten genauso begrüßt wie die auf Zielvereinbarungen beruhenden neuen Mittelverteilungssysteme zwischen und innerhalb den Hochschulen. Dies wird als „Erfolgsmodell“ und „ausnehmend positiv“ beurteilt. Es gebe eine höhere Flexibilität, eine größere Rationalität und damit eine höhere Wirtschaftlichkeit und nicht zuletzt ein besseres Kostenbewusstsein. Soweit bereits ein kaufmännisches Rechnungswesen eingeführt ist, werde klar, dass man nicht nur in Ausgaben, sondern auch in Werteverzehr und Abschreibungen denken müsse. In diesem Zusammenhang kann man eine wachsende Tendenz zur Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens feststellen, auch wenn sich praktische Probleme dadurch ergeben, dass der Bund und die Mehrzahl der Länder am kameralistischen System noch

---

<sup>43</sup> Begründet wird dies mit § 28 des Haushaltsgrundsatzgesetzes des Bundes, wonach ein Amt nur verliehen werden darf, wenn eine entsprechende Planstelle im Haushalt ausgewiesen ist.

festhalten. Gelegentlich wird aber auch die Frage nach Aufwand und Ertrag eines solchen Systemwechsels gestellt: Dieser sei nur sinnvoll, wenn er sich auf die gesamte Landesverwaltung erstrecke. Sei das nicht der Fall, könne auch eine Kosten-Leistungs-Rechnung auf kameraler Basis gute Dienste leisten.

Allerdings gibt es auch kritische Stimmen hinsichtlich der realen Praxis in einigen Bundesländern. So wird davon berichtet, dass auch im Falle von Globalhaushalten diese durch politische Entscheidungen im Einzelfall eingeschränkt würden. Das führe im Ergebnis dazu, dass die Praxis des Globalhaushalts entgegen seiner Idee eine wirkliche Flexibilisierung nicht zulasse und eine Veränderung des Status quo verhindert werde.

Soweit Stellenpläne im staatlichen Haushalt im Tarifbereich abgeschafft wurden, wird dies von den Universitäten einhellig begrüßt. Die Abschaffung dieser Form von Stellenplänen schließt natürlich nicht aus, dass sich die Hochschulen für eigene Planungszwecke adäquate Instrumente schaffen können.

## 6. Erschließung externer Finanzquellen und Studienbeiträge

### a) die Leitlinien des Stifterverbands

Soweit nach Landesrecht Studienbeiträge erhoben werden können, erfolgt die Entscheidung darüber und deren Ausgestaltung durch die jeweilige Hochschule.

Die Hochschulen können eigenständig Unternehmen gründen, die mit ihren Aufgaben zusammenhängen oder sich an solchen Unternehmen beteiligen.

Die Nutzung des geistigen Eigentums und dessen Verwertung wird den Hochschulen eingeräumt und von diesen aktiv betrieben.

### b) die Gesetzeslage

Allgemeine Studienbeiträge sind diejenigen, die in der Regel für ein Erststudium erhoben werden. Nachdem ab 2005 in verschiedenen Bundesländern allgemeine Studienbeiträge eingeführt und in manchen wieder abgeschafft wurden, werden derzeit allgemeine Studienbeiträge noch in Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen erhoben. In Baden-Württemberg, Hamburg und Nordrhein-Westfalen ist deren Abschaffung für 2011-2013 beschlossen bzw. geplant, so dass nach der jetzt erkennbaren Gesetzeslage ab 2013 voraussichtlich nur noch in Bayern und Niedersachsen allgemeine Studienbeiträge erhoben werden dürften.

Davon unabhängig sind wie bisher Regelungen zu anderen Formen des Studiums (Gasthörer, Weiterbildungsstudiengänge, berufsbegleitende Studiengänge, Fernstudiengänge etc.), für die in unterschiedlicher Form und unterschiedlicher Höhe in den einzelnen Bundesländern Beiträge erhoben werden oder erhoben werden können.

Neben den staatlichen Haushalten stellen die sog. Drittmittel den größten Einnahmenanteil der Hochschulen dar. Dies waren im Jahr 2008 im gesamten Hochschulbereich ca. 5 Milliarden Euro,

davon ca. 25 % aus dem Bereich der gewerblichen Wirtschaft. Diese Drittmittel stehen den Hochschulen in der Regel uneingeschränkt zur Verfügung.

Zunehmend sind die Hochschulen ermächtigt, eigene Unternehmen zur Gewinnerzielung zu gründen oder sich an solchen zu beteiligen. Allerdings sind die Unternehmenszwecke häufig eingeschränkt, etwa zur Förderung des Technologietransfers und der Existenzgründung oder für Weiterbildungsmaßnahmen. Mit der Ausnahme bei den Stiftungsuniversitäten und dem Land Nordrhein-Westfalen bedürfen solche Maßnahmen der Zustimmung des Ministeriums oder müssen diesem angezeigt werden.

### c) die Interviews

Diejenigen Universitäten, die allgemeine Studienbeiträge erheben oder bis vor kurzem erhoben haben, sind oder waren – jenseits der gesellschaftspolitischen Diskussion über deren Berechtigung – mit dieser Einnahmequelle (natürlich) sehr zufrieden. Diese bewegte sich abhängig von der Studierendenzahl im ein- bis zweistelligen Millionenbereich. Es gehe dabei nicht allein um die zusätzlichen Einnahmen, sondern vor allem auch um die damit verbundenen Effekte. Diese hätten die Identifikation der Studierenden mit der Universität und das Engagement der Professoren für die Lehre deutlich erhöht. Auch habe die Partizipation der Studierenden bei der Verteilung dieser Mittel zu interessanten Projekten geführt. Dadurch hätten sich die Studienbedingungen spürbar verbessert. Dies sei wahrscheinlich der entscheidende Grund dafür, dass auch bei den Studierenden eine Akzeptanz für allgemeine Studienbeiträge festgestellt werden könne. Auch im Zusammenhang mit der Bologna-Reform seien diese Mittel hilfreich gewesen. Es wird allerdings gelegentlich bezweifelt, ob wirklich eine messbare Verbesserung der Studienbedingungen eingetreten sei.

Bei denjenigen Bundesländern, in denen allgemeine Studienbeiträge abgeschafft werden sollen, besteht die Sorge, ob diese in Zukunft tatsächlich und dauerhaft durch staatliche Haushaltsmittel kompensiert werden. Zudem stelle sich die Frage, welche Grundlage der Kompensation gewählt werde. So wären die Kompensationssummen je nachdem, ob die letzten Gebühreneinnahmen, die Anzahl der tatsächlich Studierenden zu einem bestimmten Zeitpunkt oder aber die Studierendenzahl im zeitlichen Verlauf genutzt werden sehr unterschiedlich. Gerade vor dem Hintergrund des Ausbaus der Studienplätze im Rahmen des Hochschulpaktes wären dies aber wichtige Fragen.

Bei Unternehmensgründungen und –beteiligungen besteht zwar eine große Offenheit der Universitäten, wenn auch Skepsis formuliert wird im Hinblick auf relevante Einnahmen. Die Zahl der entsprechenden Gründungen und Beteiligungen sei bisher eher marginal.

Bei Weiterbildungsmaßnahmen wird zwar ein aktueller und potenzieller Markt für die Universitäten gesehen, verbunden allerdings mit dem Eingeständnis, dass aus solchen Aktivitäten, wenn überhaupt, nur ein geringer Deckungsbeitrag für das universitäre Budget erzielt werden könne. Andere Universitäten wollen sich auf diesem Feld überhaupt nicht engagieren, weil es wichtigere „Baustellen“ gebe.

## 7. Bau und Immobilien

### a) die Leitlinien des Stifterverbands

Eigentümer- oder Verfügungspositionen an Immobilien werden den Universitäten übertragen.

Die Hochschulen tragen die Verantwortung für den gesamten Bauprozess.

Die Hochschulen haben die Möglichkeit, Immobilien zu veräußern und im Rahmen des Budgets neue Immobilien zu erwerben.

Gebäudemanagementsysteme und Raumbewertungsmodelle werden durch die Hochschulen realisiert.

### b) die Gesetzeslage

Im Bereich des Immobilienmanagements gibt es in den meisten Bundesländern nur sehr geringe Fortschritte im Hinblick auf Autonomisierung und Deregulierung. Dementsprechend gering ist der Regelungsumfang in den Hochschulgesetzen.

Eindeutig ist die Rechtslage vor allem in den niedersächsischen Stiftungsuniversitäten, der Stiftungsuniversität Frankfurt und der TU Darmstadt. Diese Institutionen haben – in leicht unterschiedlicher Form – die Bauherrenverantwortung. In Niedersachsen und Frankfurt ist die Stiftung Eigentümerin fast aller Immobilien und ist für alle Bereiche zuständig und verantwortlich. An der TU Darmstadt ist das Land nach wie vor Eigentümer der Immobilien, die Universität hat aber weitgehende wirtschaftliche Verfügungsrechte, überdies könnte das Eigentum durch Rechtsverordnung übertragen werden.

In allen anderen Bundesländern folgt die Situation für die Universitäten konventionellen Standards, innerhalb derer sie nur sehr eingeschränkte Befugnisse haben. Diese werden z.B. in Nordrhein-Westfalen durch den Bau- und Liegenschaftsbetrieb wahrgenommen, von dem die Universitäten ihre Immobilien mieten (in ähnlicher Weise in Rheinland-Pfalz). In einem Modellversuch wurden lediglich der Universität Köln und der Hochschule Rhein-Sieg die Immobilien übertragen. In anderen Bundesländern können die Hochschulen lediglich kleinere Maßnahmen eigenverantwortlich durchführen, in Berlin bis zu einer Grenze von 4,0 Mio. Euro Immobilien veräußern und den Erlös verwenden. In Thüringen besteht per Erprobungsklausel die Ermächtigung, den Hochschulen die Zuständigkeit für Grundstücks- und Bauangelegenheiten zu übertragen.

### c) die Interviews

Angesichts des geringen Autonomiegrades im Bereich des Immobilienmanagements ist es nur zu verständlich, dass fast alle Hochschulleitungen in diesem Sektor mehr Kompetenzen einfordern, um schnellere Entscheidungen und kürzere Wege zu erreichen, die Nutzer enger in die Planungen einzubinden und damit eine höhere Bauqualität zu erreichen, die auch die Folgekosten berücksichtigt. Stattdessen sind in einigen Ländern selbst kleine Baumaßnahmen nicht ohne Einschaltung der staatlichen Bauverwaltungen zu realisieren.

Die Stiftungsuniversität Göttingen schätzt die Eigenverantwortung im Bereich des Immobilienmanagements auf Grund ihrer Erfahrungen für das praktische Leben am wichtigsten ein, ebenso wichtig wie das Berufsrecht für die Identität der Hochschule.

Gelegentlich wird aber auch die Sorge geäußert, mehr Verantwortung im Immobilienbereich könne dazu führen, dass sich die Universität ohne entsprechende finanzielle Kompensation um marode Gebäude kümmern müsse. Ein Indiz dafür könnte sein, dass drei weitere hessische Universitäten durch Zielvereinbarung analog zu Darmstadt und Frankfurt die Bauherreneigenschaft erlangen könnten, es hierfür aber keine konkreten Initiativen gebe.

Von fast allen Universitäten wird darauf hingewiesen, dass die Unterfinanzierung der Universitäten im Immobiliensektor am deutlichsten werde. Neben mehr Autonomie stelle sich hier dann die Kernfrage nach der Finanzierung als besonders dringlich.

## V. Zusammenfassung

### 1. Allgemeine Einschätzung

Es dürfte nicht besonders überraschen, dass insbesondere in denjenigen Bundesländern, die über einen relativ hohen Autonomie- und Deregulierungsgrad verfügen, die Zufriedenheit mit dem Ist-Zustand groß ist. Das gilt neben den Stiftungsuniversitäten für eine Mehrheit der Bundesländer<sup>44</sup>, während in einigen Ländern eher Unzufriedenheit artikuliert wird. In einigen Universitäten wird beklagt, die Hochschulen würden nach wie vor als „nachgeordnete Behörden“ behandelt und der Glaube an die Wirksamkeit rechtlicher Regelungen sei übermächtig. Auch wird betont, es gebe gelegentlich ein gewisses Misstrauen zwischen Hochschule und Politik. Dies komme auch in politischen Absichtserklärungen für neue Hochschulgesetze zum Ausdruck, werde aber – so wird einheitlich betont – auf heftige Widerstände der Hochschulen stoßen. Im Übrigen ist die Befürchtung, es

---

<sup>44</sup> Bei dieser Einschätzung ergeben sich einige bemerkenswerte Differenzen zu dem Expertenrating des Aktionsrats Bildung aus dem Jahr 2010 mit Stand der Gesetzgebung v. 1.10.2009 (Fußnote 7). Dies ist zum Teil auf neue Landesgesetze zurückzuführen, zum Teil aber auch auf die Ergebnisse der Interviews. Solche wurden bei dem Expertenrating nicht durchgeführt.

könne eine Tendenz zur De-Deregulierung um sich greifen, insgesamt eher gering.<sup>45</sup> Vielmehr besteht die Hoffnung, dass erfolgreiche Modelle und Experimente stilbildend für die Gesetzgebung wirken könnten.

Bei der zuweilen durchaus differenzierten Einschätzung gibt es einen Punkt, über den in allen Interviews Übereinstimmung bestand: Autonomie und Deregulierung können nicht gedacht und nicht realisiert werden ohne eine gesteigerte Verantwortung gegenüber dem Status quo ante als Konsequenz. Dabei gibt es einen deutlichen Unterschied zu den Anfangszeiten der einschlägigen Diskussion. Während seinerzeit in vielen Hochschulen durchaus Bedenken dagegen bestanden, diese Verantwortung zu übernehmen, weil es so etwas wie Angst vor der Freiheit gab, ist diese Befürchtung nahezu verschwunden. Alle Hochschulen stellen sich mittlerweile dieser Verantwortung und, wo es diese noch nicht gibt, wird sie eingefordert. Dies kommt vielleicht am treffendsten in der Bemerkung zum Ausdruck, Autonomie schaffe die Möglichkeit, „die eigene Uni zu bauen“. Wenn Wettbewerb, Profilierung und Diversität wirklich gefragt sind, dann bringt dies die notwendige Mentalität gut zum Ausdruck.

Zwei weitere Konsequenzen werden immer wieder erwähnt: zum einen die Professionalisierung des Personals. Auf der Ebene der Hochschulleitungen und der Hochschulverwaltungen gebe es mittlerweile mit den Elementen der neuen Steuerung durchaus Kompetenz und Erfahrungen, nicht aber auf der Ebene der Dekane und der Institute. Dort gebe es Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich Mühe geben, aber es gebe kein geschultes Managementpersonal. Das bedeutet, dass entsprechende Personalentwicklungsprogramme für autonome Hochschulen unerlässlich sind. Die zweite Konsequenz besteht in der Bürokratiefalle: Der Abbau staatlicher Regulierungen bedeutet nicht automatisch den Abbau von Regulierung schlechthin. Er bedeutet aber die Verlagerung aus den Ministerien in die Hochschulen, so dass der Bürokratievorwurf und die Bürokratieaversion nun voll im Innern der Hochschulen greifen. Eine ganz entscheidende Aufgabe der Hochschulleitungen wird es daher im Rahmen der neuen Steuerung sein, hier eine richtige Dosierung zu finden. Das Bewusstsein dafür, so legen es die Interviews nahe, scheint vorhanden zu sein. Unterstützend kann dabei wirken, dass viele Stellungnahmen auf einen kulturellen Wandel in der Universität, eine neue Identifikation und ein größeres Engagement für die eigene Sache hinweisen.

Als großer Erfolg wird immer wieder das eigene Berufungsrecht herausgestellt, das Fehlen wird entsprechend bedauert. Auch hier zeigt sich der Zusammenhang von Freiheit und Verantwortung: Wenn die Kontrolle durch das Ministerium entfällt, ist es umso wichtiger, dass wissenschaftsadäquate Kontroll- und Qualitätsmechanismen innerhalb der Hochschulen nicht nur aufgebaut, sondern auch umgesetzt werden.

Ein wesentliches Desiderat im vorliegenden Kontext ist das Liegenschaftsmanagement, bei dem sich die meisten der befragten Universitäten mehr Einfluss und Verantwortung wünschen, bis hin zur Ermöglichung einer eigenständigen Kreditaufnahme. Auch dies zeigt sehr überzeugend die Verantwortungsbereitschaft der Universitäten, handelt es sich doch um ein Thema, bei dem es nicht nur um viel Geld geht, sondern bei dem auch die Risiken und der Neuorganisationsbedarf innerhalb der Hochschulen erheblich sind.

---

<sup>45</sup> Erwähnt werden sollte aber das im Februar verabschiedete Universitätsmedizingesetz in Baden-Württemberg, das durch eine „Gewährträgerversammlung“ den staatlichen Einfluss auf die Universitätsmedizin erheblich verschärft. Durch die Koalitionsvereinbarung der neuen Landesregierung sind hier aber wieder Korrekturen geplant.

Setzt man abschließend die hier wiedergegeben Befunde in Beziehung zu den Leitlinien des Stifterverbands und der Heinz Nixdorf Stiftung 2008/2011, so zeigt sich als Ergebnis, dass in den untersuchten Gesetzen und Universitäten die dort genannten Kriterien nicht vollständig, aber doch überwiegend erfüllt sind. Dennoch sollen diejenigen Aspekte benannt werden, bei denen dies noch nicht oder nicht in allen Bundesländern gegeben ist:

- Fachaufsicht ist nicht in vollem Umfang abgeschafft
- Einführung von Studiengängen bedarf in einigen Bundesländern der Genehmigung
- Eigene Zulassungssysteme bergen erhebliche rechtliche Risiken
- Kapazitäts- und Lehrverpflichtungsverordnungen sind nach wie vor geltendes Recht
- Personalentscheidungen sind nicht in allen Ländern Sache der Hochschulen
- Das kameralistische Rechnungswesen ist nur in Ausnahmefällen vollständig durch die Doppik ersetzt
- Staatliche Stellenpläne sind teilweise noch verbindlich
- Studienbeiträge unterliegen dem Landesrecht
- Im Liegenschaftsmanagement gibt es vergleichsweise den größten Nachholbedarf.

Diese „Defizitliste“ erscheint auf den ersten Blick umfangreich. Das sollte aber nicht den Blick darauf verstellen, dass die Gesetzeslage, die Praxis in den Universitäten und nicht zuletzt die Bewertung und die Akzeptanz innerhalb der Universitäten zu dem Gesamturteil führt: es hat sich sehr viel Positives bewegt, aber es gibt noch Einiges weiter zu verbessern, etwa im Bereich des Liegenschaftsmanagements.

Die Universitäten selbst haben sich entgegen manchem Zweifel als autonomiefähig erwiesen, sie haben die mit der Systemveränderung verbundenen Schwierigkeiten überwiegend gemeistert und die Bereitschaft gezeigt, die neue Verantwortung anzunehmen.

Deshalb ist auch wesentlich, dass nur in wenigen Bundesländern von der realen Gefahr einer „Rückwärtsbewegung“ berichtet wird. Und da, wo auf Grund gelegentlicher politischer Verlautbarungen oder anstehender Koalitionsvereinbarungen diese Gefahr bestehen könnte, wird sie mit großer Sicherheit auf den Widerstand der Universitäten stoßen. Denn insgesamt sind die Erfahrungen so gut, dass eine Abkehr von diesem Kurs rational nicht erklärbar wäre. Allerdings erwartet auch die Mehrzahl der Interviewpartner nicht, dass es in naher Zukunft zu weiteren „Quantensprüngen“ bei der Autonomie und Deregulierung kommen werde.

Das gilt noch mehr, wenn man als Bezugspunkt die Analyse des Stifterverbands „Qualität durch Wettbewerb“ aus dem Jahr 2002 heranzieht. In den meisten Regelungsbereichen hat sich seitdem ein signifikanter Wechsel vollzogen, so dass die Aussage erlaubt ist: Deregulierung, Autonomisierung und Wettbewerb waren die beherrschenden Stichworte der Hochschulgesetzgebung und der Hochschulentwicklung in den letzten 10 Jahren.

Eine einschränkende Bemerkung erscheint allerdings notwendig: die Interviews, die eine Stimmungslage wiedergeben, wurden ausnahmslos mit Vertretern der Universitätsleitungen geführt. Würde man dieselben Interviews führen mit Dekanen, Institutsleitern oder Studierenden, so würde dies möglicherweise eine Differenzierung des Bildes ergeben. Das Gleiche könnte gelten, wenn man die

Positionen der Landesministerien ermitteln würde.<sup>46</sup> Und schließlich sei darauf hingewiesen, dass auch in der außeruniversitären Forschung ähnliche Probleme bestehen und Diskussionen geführt werden, die im Zusammenhang mit dem KIT eine neue Dynamik erhalten könnten.

## 2. Die Rolle des Stifterverbands und der Heinz Nixdorf Stiftung

Das Projekt des Stifterverbands und der Heinz Nixdorf Stiftung „Deregulierte Hochschule“ wird sowohl von den seinerzeit beteiligten Universitäten wie von den zusätzlich befragten sehr positiv bewertet. Es habe die richtigen Themen zur richtigen Zeit auf die Agenda gesetzt, zu einer Selbstreflexion und guten Vernetzung zwischen den Universitäten geführt und eine hohe Signalwirkung gehabt. Innerhalb der beteiligten Universitäten hätten die bearbeiteten Projekte Tragfähigkeit und Langzeitwirkung und zu einer Dynamisierung der Veränderungsprozesse beigetragen. Gleichzeitig habe es den richtigen Einfluss auf die Politik gehabt, auch wenn man Kausalität zwischen dem Programm und einzelnen Gesetzesvorhaben jedenfalls nicht mit Sicherheit erkennen könne. Deshalb besteht vielfach der Wunsch, das Thema im Fokus und auf der Agenda zu belassen, um auch in weiteren Bundesländern und in weiteren Themenfeldern Fortschritte zu ermöglichen.

Daneben wurden aber auch andere Themen genannt, die in Anbetracht der aktuellen Diskussionen in der Hochschulpolitik vom Stifterverband und der Heinz Nixdorf Stiftung bearbeitet werden könnten: so das Thema der Reform der Bologna-Reform („Bologna 2.0“), Qualitätsmanagement, Benchmarking, Personalentwicklung und –rekrutierung, Wissenschaftstarifvertrag.

---

<sup>46</sup> Dazu Ziegele u.a., Was macht eigentlich das Ministerium. Überlegungen zu Wissenschaftsministerien von morgen, CHE-Arbeitspapier Nr. 132, 2010.

## VI. Autorenverzeichnis | Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer

### AutorInnen

#### Dr. Otto Hütter

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Universität Hamburg

#### Anna Katharina Jacob, MBA

Akademische Rätin am Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung der Universität Duisburg-Essen

#### Prof. Dr. Hanns H. Seidler

Jahrzehntelang Kanzler der Technischen Universität Darmstadt, sechs Jahre Sprecher der Deutschen Universitätskanzler, Honorarprofessor der Technischen Universität Darmstadt, derzeit Geschäftsführender Vorstand des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer

#### Karsten Wilke, Ass. jur.

Leitender Regierungsdirektor a.D., ehemaliger stellvertretender Kanzler und Dezernent für Personal- und Wirtschaftsangelegenheiten der Technischen Universität Darmstadt

### Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer

Das Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer hat das Ziel, Management-Kompetenzen und -Aufgaben im Wissenschaftsbetrieb zu professionalisieren und die Netzwerkbildung voranzutreiben. Dafür bietet das ZWM Weiterbildungsprogramme für MitarbeiterInnen von Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Forschungsförderorganisationen an und berät wissenschaftliche Einrichtungen, etwa bei der Strategieentwicklung. Zudem betreibt das ZWM das Netzwerk- und Bibliotheksportal »wissenschaftsmanagement-online«. Als Einrichtung, die von ihren Mitgliedern – den Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Forschungsförderorganisationen – getragen wird, gestaltet das ZWM das System aus dem System selbst heraus. Ein hochkarätiges Netzwerk an SpezialistInnen erlaubt es, Know-how passgenau zu mobilisieren.

## VII. Anhang

### Anhang 1: Rechtsgrundlagen

#### 1. Zusammenwirken Staat – Hochschule Rechtsgrundlagen

#### Globalsteuerung – Detailsteuerung, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Rechtsform

##### **Baden-Württemberg**

Die baden-württembergischen Hochschulen stellen für einen Zeitraum von fünf Jahren Struktur- und Entwicklungspläne auf und schreiben sie regelmäßig fort. In den Plänen stellen die Hochschulen ihre Aufgaben und die vorgesehene fachliche, strukturelle, personelle, bauliche und finanzielle Entwicklung dar und treffen Festlegungen für die künftige Verwendung freiwerdender Stellen von Professuren. Die Pläne bezeichnen insbesondere die Schwerpunkte der Ausbildung und der Forschung sowie die in den einzelnen Studiengängen angestrebten Studienanfängerplätze (vgl. § 7 Abs. 1 LHG). Die Struktur- und Entwicklungspläne bedürfen der Zustimmung des Wissenschaftsministeriums. Die Zustimmung darf nur versagt werden, wenn die Struktur- und Entwicklungspläne nicht mit den Zielen und Vorgaben des Landes in struktureller, finanzieller und ausstattungsbezogener Hinsicht übereinstimmen (Abs. 2 S. 2 f.).

Die Hochschulen nehmen ihre Angelegenheiten unter der Rechtsaufsicht des Wissenschaftsministeriums wahr (§ 67 Abs. 1 LHG). Der Fachaufsicht durch das Wissenschaftsministerium unterliegen u.a. Personalangelegenheiten, die Haushalts- und Wirtschaftsangelegenheiten; soweit diese in Hochschulverträgen und Zielvereinbarungen geregelt sind, nur deren Vollzug, das Haushalts-, Kassen-, Rechnungs- und Gebührenwesen, die Studienjahreinteilung, die Regelung des Hochschulzugangs, die Ermittlung der Ausbildungskapazität und die Festsetzung von Zulassungszahlen. Weisungen im Rahmen der Fachaufsicht binden die Organe, Gremien und Amtsträger (Abs. 2). Die Regelung wurde 2005 neu gefasst. § 67 Abs. 2 Nr. 2 wurde inhaltlich den neuen Steuerungsinstrumenten durch Hochschulverträge und Zielvereinbarungen angeglichen, bei denen nur noch der Vollzug der Haushalts- und Wirtschaftsangelegenheiten der Fachaufsicht unterliegt. In Absatz 2 Nr. 4 erfolgt eine Erweiterung der Fachaufsicht (Kosten- und Leistungsrechnung und Berichtswesen), um die finanzielle Gesamtkoordination durch den Staat weiterhin zu gewährleisten (vgl. Gesetzesbegründung DS 13/3640).

Die staatliche Finanzierung soll anteilig in mehrjährigen Hochschulverträgen, nach Leistungs- und Belastungskriterien sowie in ergänzenden Zielvereinbarungen, die insbesondere Ziele und Schwerpunkte der Entwicklung der Hochschulen unter Berücksichtigung der übergreifenden Interessen des Landes zum Gegenstand haben, festgelegt werden. Regelungen über die staatliche Finanzierung stehen unter dem Vorbehalt der Ermächtigung durch den Landtag. Kommt es zu keiner Einigung

über einen Hochschulvertrag, legt das Wissenschaftsministerium nach Anhörung der Hochschule die staatliche Finanzierung sowie die erwarteten Leistungen in Lehre und Forschung nach Maßgabe des Staatshaushaltsplans und in Übereinstimmung mit den Zielen und Vorgaben des Landes im Sinne von § 66 Abs. 3 fest (§ 13 Abs. 2 Satz 2 LHG).

Baden-Württemberg hat 1997 als erstes Bundesland einen Hochschulpakt (Solidarpakt) abgeschlossen. In diesem Pakt wurde den Universitäten für 10 Jahre finanzielle Planungssicherheit garantiert. Im Gegenzug verpflichteten sich die Universitäten zu deutlichen Stellenkürzungen. 2007 wurde ein neuer Pakt bis 2014 verabschiedet. Seit 2004 werden mit einzelnen Hochschulen (weitgehend nicht veröffentlichte) Zielvereinbarungen abgeschlossen. (vgl. [www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag2010.htm](http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag2010.htm)).

### **Rechtsnatur**

Hochschulen in Baden-Württemberg sind rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen. Sie können durch Gesetz auch in anderer Rechtsform errichtet oder umgewandelt werden (§ 8 Abs. 1 S. 1 f. LHG). Künftig wird das **Karlsruher Institut für Technologie (KIT)** zwar weiterhin Körperschaft des öffentlichen Rechts nach den Gesetzen des Landes Baden-Württemberg sein, jedoch keine „staatliche Einrichtung“ mehr. Darauf hat sich das Land Baden-Württemberg mit dem Bund in einem Eckpunktepapier für die Weiterentwicklung des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) vom 12.04.2011 verständigt.

### **Bayern**

Nach Art. 14 Abs. 1 BayHSchG ist die Hochschulentwicklungsplanung in Bayern eine gemeinsame Aufgabe von Staat und Hochschulen; sie dient der Sicherstellung eines überregional abgestimmten Angebots an Hochschuleinrichtungen und Studienangeboten. Jede Hochschule stellt einen Entwicklungsplan auf und schreibt ihn in angemessenen Zeitabständen fort. Der Entwicklungsplan beschreibt die Vorstellungen der Hochschule zu ihrer strukturellen und fachlichen Entwicklung; er soll auf einer hochschulübergreifenden Abstimmung aufbauen. Der Entwicklungsplan ist vorbehaltlich der Zustimmung des Staatsministeriums Grundlage für die weitere Entwicklung der Hochschule (Abs. 1). Das Staatsministerium kann für die Aufstellung und Fortschreibung der Entwicklungspläne Vorgaben festlegen, soweit dies zur Erreichung der Ziele nach Abs. 1 erforderlich ist (Abs. 2).

Das Staatsministerium schließt mit den Hochschulen Zielvereinbarungen, deren Gegenstand insbesondere die mehrjährige Entwicklung und Profilbildung der Hochschule unter Berücksichtigung der übergreifenden Interessen des Landes sein sollen (Art. 15 Abs. 1 S. 1 BayHSchG). Bei Maßnahmen finanzieller Bedeutung ist hierzu die Einwilligung des Staatsministers für Finanzen einzuholen (Art. 40 BayHO). In der Zielvereinbarung werden insbesondere messbare und überprüfbare Ziele, das Verfahren zur Feststellung des Standes der Umsetzung der Zielvereinbarung und die Folgen bei Nichterreichen von vereinbarten Zielen festgelegt. (Abs. 1 S. 2 BayHSchG). Ein Hinweis auf das Vorgehen bei einem Scheitern der Verhandlungen findet sich in Art. 15 nicht.

### **Rechtsstellung**

Die bayrischen Hochschulen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts mit dem Recht der Selbstverwaltung im Rahmen der Gesetze. Sie sind zugleich staatliche Einrichtungen. Sie können durch Gesetz auch in anderer Rechtsform errichtet oder in eine andere Rechtsform umgewandelt werden (Art. 11 Abs. 1 S. 1 BayHSchG).

Auf der Basis von Art. 106 BayHSchG hat das Ministerium eine Verordnung über abweichende Regelungen vom BayHSchG an der TU München (idF. vom 1.2.2008) erlassen. Dort werden lediglich einige Regelungen zur Organisation (s. dort) getroffen.

Das Klinikum rechts der Isar ist als Anstalt des öffentlichen Rechts eine eigenständige juristische Person. Als erstes der bayerischen Universitätsklinika hat das Klinikum der TUM mit Wirkung zum 01. Juli 2003 von der Möglichkeit zur Umwandlung der Rechtsform im Rahmen eines Modellvorhabens Gebrauch gemacht (s. Homepage der Klinik).

## **Berlin**

Zur Verwirklichung der Hochschulplanung des Landes Berlin im Bereich der Universitäten wird eine Landeskommision eingesetzt (Landeskommision für die Struktur der Universitäten). Die Landeskommision berät insbesondere über die Veränderung oder Aufhebung von Fachbereichen, Zentralinstituten, Zentraleinrichtungen, wissenschaftlichen oder künstlerischen Einrichtungen, Betriebseinheiten oder sonstigen Organisationsgliederungen sowie über die Veränderung oder Aufhebung von Studiengängen (§ 7b Abs. 1 BerlHG). Der Kommision gehören 6 Mitglieder des Senats, 3 Mitglieder des Abgeordnetenhauses, die Präsidenten der drei Universitäten und jeweils zwei Hochschulmitglieder aus dem Kuratorium jeder der drei Universitäten an (Abs. 2).

Die konkreten Hochschulentwicklungspläne und Ausstattungspläne der TU Berlin werden vom Akad. Senat beschlossen (§ 9 Abs. 1 Ziff. 8 GrundO, vgl. auch § 61 BerlHG). Das Kuratorium nimmt jeweils Stellung (§ 15 Abs. 1 Ziff. 3 GrundO).

Gemäß Artikel II § 1 Abs. 1 und 4 des Haushaltsstrukturgesetzes 1997 schließt das Land Berlin mit den Hochschulen sogenannte Hochschulverträge (Zielvereinbarungen) ab, für deren Laufzeit die Hochschulen grundsätzlich Planungssicherheit genießen (sollen). Diese sollen den Planungen zufolge ab 2012 mit einem Leistungssystem verbunden werden. So geschehen für die Zeiträume 2006 – 2009 und 2010 – 2013.

Ziel des Vertrages ist es, die Leistungsstärke und internationale Wettbewerbsfähigkeit der Berliner Hochschulen trotz der angespannten Finanzlage des Landes Berlin zu sichern und auszubauen. Dazu soll eine neue leistungsorientierte Finanzierung beitragen. Die Vertragsparteien haben sich u.a. über den Ausbau wettbewerbsfähiger und wirtschaftlicher Strukturen der Berliner Hochschulen in Lehre und Studium, in Forschung und Entwicklung sowie in der Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses und der wissenschaftlichen Weiterbildung, die Einführung einer leistungsorientierten Hochschulfinanzierung, die Weiterentwicklung der mit dem Bologna-Prozess verbundenen Reformschritte und Ausbau des Qualitätsmanagements und die Stärkung der Lehrerbildung als Ziele der Berliner Hochschulpolitik geeinigt. Diese Zielsetzungen sind verbindliche Leitlinien für die Auslegung des Vertrages und für die mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung sowie für die Haushalts- bzw. Wirtschaftspläne der Hochschulen (vgl. Präambel des Vertrages 2010-2013 mit der TU Berlin).

## **Rechtsstellung**

Die Berliner Hochschulen rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen (§ 2 Abs. 1 BerlHG). Eine Alternative sieht das Gesetz nicht vor.

## Hamburg

Die Hochschulen stellen Struktur- und Entwicklungspläne auf und schreiben sie fort; sie sind dabei an die Strukturentscheidungen der staatlichen Hochschulplanung gebunden. Sofern Vereinbarungen nach § 2 Absatz 3 (= verbindliche Ziel- und Leistungsvereinbarungen) nicht rechtzeitig zustande kommen, können die zu erbringenden Leistungen und die zu erreichenden Ziele durch die staatliche Hochschulplanung festgelegt werden (§ 3 Abs. 3 HmbHG).

Die Hochschulen und die Freie Hansestadt Hamburg treffen verbindliche Ziel- und Leistungsvereinbarungen über die Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Die Vereinbarungen sind jährlich fortzuschreiben. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen regeln für die Globalzuweisung nach § 6 Abs. 1 deren Aufteilung sowie die anzuwendenden Kennzahlen und Indikatoren. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen sollen die Verfahren für die Feststellung des Zielerreichungsgrades und die sich aus dem Zielerreichungsgrad ergebenden Konsequenzen regeln.

## Rechtsstellung

Die Hochschulen, Einrichtungen der Freien und Hansestadt Hamburg, sind rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts mit dem Recht der Selbstverwaltung. Die Überführung von Hochschulen in eine andere Rechtsform bedarf eines Gesetzes (§ 2 Abs. 1 HmbHG).

## Hessen

Die hessischen Hochschulen stellen ihre Entwicklungsplanung eigenverantwortlich auf. Zur Verwirklichung der Ziele der Entwicklungsplanung schließt das Ministerium mit den Hochschulen Zielvereinbarungen über die mehrjährige Entwicklung ab (§ 7 Abs. 2 S. 1+2 HHG). Soweit eine Zielvereinbarung zwischen Hochschule und Ministerium nicht zustande gekommen ist, kann das Ministerium Zielvorgaben für die Gegenstände der Zielvereinbarungen nach Abs. 2 Satz 2 erlassen (Abs. 4).

2002 wurde zunächst eine Rahmenvereinbarung zw. Landesregierung und Hochschulen abgeschlossen. Der Pakt garantierte finanzielle Planungssicherheit bis 2005 und sah sowohl die Einführung einer leistungsorientierten Mittelverteilung als auch von Zielvereinbarungen vor. 2006 wurde der Pakt bis 2010 verlängert. Ab Mai 2010 schuf ein neuer Hochschulpakt Planungssicherheit für 5 Jahre, allerdings mit erheblichen Einsparungen.

## Rechtsstellung

Mit Ausnahme der **Universität Frankfurt** (Stiftungsuniversität) sind die hessischen Hochschulen Körperschaften öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen (Ausnahme TU Darmstadt) (§ 1 Abs. 1 HHG).

Die **TU Darmstadt** erhielt zum 01.01.2005 ein eigenes Gesetz (Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt: TUD-Gesetz) als einzige mit weitgehender Personalhoheit (nahezu Dienstherneigenschaft) und quasi Bauherneigenschaft. Zum 1.1.2010 wurde das noch weiter ausgebaut: Die TU ist nunmehr auch formal Dienstherrin und Arbeitgeberin (Tariffähigkeit) und kann von Berufungsverfahren abweichen. Auch die Bauherneigenschaft wurde erweitert. Weite Teile des ursprünglichen und des erweiterten TUD-Gesetzes wurden zwischenzeit-

lich auch für die anderen Hochschulen in das Hessische Hochschulgesetz übernommen und damit auch deren Autonomie ausgebaut.

## **Niedersachsen**

In Niedersachsen umfasst die staatliche Verantwortung die Hochschulentwicklungsplanung des Landes (Landeshochschulplanung) und die Finanzierung der Hochschulen sowohl für die Hochschulen in Trägerschaft des Staates als auch für die Hochschulen in Trägerschaft von rechtsfähigen Stiftungen des öffentlichen Rechts (Stiftungen) (vgl. § 1 Abs. 1 NHG). Das für die Hochschulen zuständige Ministerium (Fachministerium) trifft mit jeder Hochschule aufgrund der Landeshochschulplanung und der Entwicklungsplanung der jeweiligen Hochschule Zielvereinbarungen, die sich in der Regel auf mehrere Jahre beziehen. Die Entwicklungsplanung soll die Entwicklungs- und Leistungsziele in ihren Grundzügen bestimmen. Zielvereinbarungen mit einer Hochschule in Trägerschaft einer Stiftung werden zugleich mit der Stiftung getroffen (Abs. 3 S. 2 f.).

Gegenstände der Zielvereinbarungen sind insbesondere (Abs. 3 S. 4)

1. Zahl der Studienplätze, Einrichtung, wesentliche Änderung oder Schließung von Studiengängen,
2. Art und Weise der Erfüllung der Aufgaben nach § 3,
3. Sicherung und Verbesserung der Qualität von Lehre, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses sowie die Weiterbildung einschließlich Evaluation,
4. Schwerpunkt- und Profilbildung sowie die Internationalisierung in allen Aufgabenbereichen,
5. Erhebung von Gebühren und Entgelten und
6. Höhe der laufenden Zuführungen des Landes an die Hochschulen.

Leistungsverpflichtungen aus einer Zielvereinbarung stehen unter dem Vorbehalt der Festsetzungen des Haushaltsplans des Landes und des Bundes sowie eventueller Nachtragshaushalte (Abs. 4 S. 1).

Wenn und soweit eine Zielvereinbarung nicht zustande kommt, kann das Fachministerium nach Anhörung der Hochschule und, im Fall des Absatzes 3 Satz 3 auch der Stiftung, eine Zielvorgabe erlassen, wenn dies zur Sicherung der Hochschulentwicklung der jeweiligen Hochschule oder der Hochschulen in staatlicher Verantwortung geboten ist (Abs. 5).

## **Rechtsform**

Eine Hochschule kann auf ihren Antrag durch Verordnung der Landesregierung in die Trägerschaft einer rechtsfähigen Stiftung des öffentlichen Rechts überführt werden (§ 55 Abs. 1 S. 1 NHG). Das ist für die Universitäten **Göttingen, Tierärztliche Hochschule Hannover, Lüneburg, Hildesheim und die Hochschule Osnabrück** zum 01.01.2003 erfolgt.

Die Stiftung unterhält und fördert die Hochschule in deren Eigenschaft als Körperschaft des öffentlichen Rechts (§ 55 Abs. 2 S. 1 NHG).

## **Nordrhein-Westfalen**

In Nordrhein-Westfalen hat sich der Staat mit dem Hochschulfreiheitsgesetz von 2007 an aus der Detailsteuerung vollständig zurückgezogen und kommt seiner Gesamtverantwortung für das Hochschulsystem seither durch die Vorgabe strategischer Ziele nach. Die Hochschulen nehmen nunmehr ihre eigene Strategie- und Entwicklungsplanung in Rückkopplung mit dem Land vor. Das Präsidium/Rektorat stellt den Hochschulentwicklungsplan der Hochschule im Einvernehmen mit dem Hochschulrat auf (§ 16 Abs. 1 S. 5 i.V. mit § 21 Abs. 1 Ziff. 2 HG).

Zur Steuerung des Hochschulwesens entwickelt das Land strategische Ziele (§ 6 Abs. 1 S. 1). Auf der Grundlage dieser strategischen Ziele werden die hochschulübergreifenden Aufgabenverteilungen und Schwerpunktsetzungen und die hochschulindividuelle Profilbildung abgestimmt (Abs. 1 S. 2).

Das Ministerium schließt mit jeder Hochschule Vereinbarungen für mehrere Jahre über strategische Entwicklungsziele sowie konkrete Leistungsziele. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen beinhalten auch Festlegungen über die Finanzierung der Hochschulen nach Maßgabe des Haushalts (Abs. 2 S. 1+2). Wenn und soweit eine Ziel- und Leistungsvereinbarung nicht zustande kommt, kann das Ministerium nach Anhörung der Hochschule und im Benehmen mit dem Hochschulrat Zielvorgaben zu den von der Hochschule zu erbringenden Leistungen festlegen (Abs. 3 S.1).

### **Rechtsstellung**

Die Hochschulen sind vom Land getragene, rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts. Durch Gesetz können sie auch in anderer Rechtsform errichtet oder in eine andere Rechtsform umgewandelt oder in die Trägerschaft einer Stiftung überführt werden (§ 2 Abs. 1 S. 1+2 HG).

## **Rheinland-Pfalz**

Die Gesamtentwicklungsplanung (Hochschulentwicklung) nehmen die Hochschulen in Rheinland-Pfalz in eigener Verantwortung ohne weitere gesetzliche Einschränkungen wahr. Sie wird vom Senat aufgestellt und nach Zustimmung des Hochschulrats (§ 74 Abs. 2 Nr. 6 HochSchG) beschlossen (§ 76 Abs. 2 Nr. 17 HochSchG).

Auch Zielvereinbarungen sind gesetzlich nicht geregelt. Es gibt Hochschulpakete (I und II) zum Thema: Ausweitung der Studienplatzkapazitäten, Schaffung der dafür notwendigen Infrastruktur (Flächen, Sachmittel, Administration) reformierte Lehrerbildung, weitere Profilbildung der Universität, Qualität in Studium und Lehre und Erhöhung des Frauenanteils an Wissenschaftlerstellen. Diese Vereinbarungen sind jedoch nicht veröffentlicht.

### **Rechtsstellung**

Die Hochschulen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen. Durch Gesetz können eine oder mehrere Hochschulen des Landes auch in eine andere Rechtsform überführt werden; dabei sind auch privatrechtliche Rechtsformen nicht ausgeschlossen (§ 6 Abs. 1 HochSchG).

## **Sachsen**

In Sachsen ist das Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst zuständig für die staatliche Hochschulentwicklungsplanung. Es wirkt dabei mit den Hochschulen zusammen (§ 10 Abs. 1 S. 1 f).

SächsHSG). Zu ihrer Umsetzung soll die Staatsregierung in Vereinbarungen mit den Hochschulen die insgesamt auf den Hochschulbereich entfallende Höhe der Zuschüsse nach § 11 Abs. 6 jeweils für mehrere Jahre festlegen (§ 10 Abs. 1 S. 4).

Zur Umsetzung der staatlichen Hochschulentwicklungsplanung schließen das Ministerium und die einzelnen Hochschulen als Bestandteil eines umfassenden Controllings regelmäßig Zielvereinbarungen insbesondere über die Themen Profilbildung durch Schwerpunktsetzung, Qualitätssicherung und die Durchsetzung des Gleichstellungsauftrages ab. Das Ministerium stellt fest, inwieweit die Zielvereinbarung erfüllt wurde. Der Grad der Zielerreichung beeinflusst maßgeblich die Zuweisung staatlicher Mittel nach § 11 Abs. 7 und ist Grundlage für die anschließende Zielvereinbarung (§ 10 Abs. 2).

Die Hochschule schreibt ihren Entwicklungsplan auf der Grundlage der staatlichen Hochschulentwicklungsplanung und der Zielvereinbarung fort (§ 10 Abs. 3).

### **Rechtsnatur**

Die Hochschulen sind rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts (§ 2 Abs. 1 SächsHSG). Alternativen zeigt das Gesetz nicht auf.

Das neue Sächsische Hochschulgesetz von 2008 blieb weit hinter den Vorstellungen von Autonomie der TU Dresden zurück, so der frühere Rektor Prof. Kokenge in einem Interview mit Dresden-Fernsehen am 16.11.2008. Die TUD habe sich seit vielen Jahren um mehr Autonomie bemüht, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Doch weder ihr Versuch, Stiftungsuniversität zu werden, noch ihr Vorschlag, ein eigenes TUD-Gesetz zu schaffen, wurde von den politischen Entscheidungsträgern unterstützt.

## Thüringen

Die Hochschulentwicklungsplanung in Thüringen enthält die Zielvorstellungen des Ministeriums über die strukturelle Entwicklung der Hochschulen und die Ausbauplanung unter Berücksichtigung der Finanzplanung des Landes nach §§ 31 und 40 der Thüringer Landeshaushaltsordnung (§ 11 Abs. 4 ThürHG). Die Landesregierung und die Hochschulen sollen auf der Grundlage der Hochschulentwicklungsplanung des Landes mehrjährige, in der Regel für einen Zeitraum von vier Jahren geltende Rahmenvereinbarungen über die gemeinsame Umsetzung der Zielvorstellungen des Landes über die strukturelle Entwicklung der Hochschulen und die Ausbauplanung, die strategischen Leistungs- und Entwicklungsziele der Hochschulen und deren Erreichung, über Art und Umfang der staatlichen Hochschulfinanzierung sowie die Fortentwicklung der Haushaltswirtschaft und -führung im Hochschulbereich abschließen (Abs. 1). Die in der Rahmenvereinbarung enthaltenen Regelungen über die staatliche Finanzierung stehen unter dem Vorbehalt der Ermächtigung durch den Landtag (Abs. 2). Wenn und soweit eine Rahmenvereinbarung nach Absatz 1 nicht rechtzeitig, das heißt vor dem Auslaufen der abzuschließenden Rahmenvereinbarung vorangehenden Rahmenvereinbarung, zustande kommt, legt das Ministerium nach Anhörung der Hochschule und im Einvernehmen mit dem für Finanzen zuständigen Ministerium zunächst die Grundsätze der künftigen Hochschulentwicklung und die zur Umsetzung erforderlichen Maßnahmen fest (Abs. 3).

Das Ministerium schließt auf der Grundlage der jeweiligen Rahmenvereinbarung, der Hochschulentwicklungsplanung des Landes und unter Berücksichtigung der Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschulen mit jeder Hochschule mehrjährige, in der Regel für einen Zeitraum von vier Jahren geltende **Ziel- und Leistungsvereinbarungen** ab, die in regelmäßigen Abständen, im Regelfall alle zwei Jahre, fortgeschrieben werden (§ 12 Abs. 1 ThürHG). Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen legen messbare und überprüfbare Ziele für die verschiedenen Aufgabenbereiche der Hochschulen fest, insbesondere die angestrebte Zahl der Studierenden und der Absolventen in den einzelnen Fächern oder Fächergruppen, das Verfahren der Qualitätssicherung von Forschung und Lehre, die Ziele bei der Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses, des Technologietransfers, der Einwerbung von Drittmitteln und der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags sowie die Kooperation mit in- und ausländischen Hochschulen, wissenschaftlichen Einrichtungen und der Wirtschaft. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen legen die Entwicklung der Hochschule, insbesondere die Forschungsschwerpunkte sowie die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen und deren Finanzierung fest. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen regeln das Verfahren zur Feststellung des Standes der Umsetzung der Zielvereinbarungen und die Folgen bei Nichterreichen von vereinbarten Zielen (Abs. 2).

Wenn und soweit Vereinbarungen nicht rechtzeitig zustande kommen, können die zu erbringenden Leistungen und die zu erreichenden Ziele durch das Ministerium nach Anhörung der Hochschule festgelegt werden (Abs. 4).

## Rechtsstellung

Die Hochschulen des Landes Thüringen sind rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen. Die Hochschulen können durch Gesetz auch in anderer Rechtsform errichtet oder in eine andere Rechtsform umgewandelt werden (§ 2 Abs. 1 f. ThürHG).

## 2. Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen Rechtsgrundlagen

### Selbstbestimmung der Strukturen; Experimentier- und Öffnungsklauseln; Autonomie der dezentralen Einheiten; Hochschulrat

#### **Baden-Württemberg**

Zentrale Organe der baden-württembergischen Hochschulen sind der Vorstand, der Senat und der Aufsichtsrat. In der Grundordnung kann bestimmt werden, dass der Vorstand die Bezeichnung "Präsidium" oder "Rektorat" mit den entsprechenden Bezeichnungen für deren Mitglieder führt. In der Grundordnung kann auch vorgesehen werden, dass das für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung zuständige hauptamtliche Vorstandsmitglied die Amtsbezeichnung „Kanzler" oder „Kanzlerin" führt. Anstelle der Bezeichnung „Aufsichtsrat" kann in der Grundordnung eine andere, hochschulspezifische Bezeichnung vorgesehen werden.

Dem ist die **Universität Heidelberg** gefolgt: Der Vorstand i.S.d. § 16 LHG trägt die Bezeichnung „Rektorat“. Die Rektoratsmitglieder führen die Bezeichnungen Rektor (Vorstandsvorsitzender), Kanzler (Vorstandsmitglied Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung) und Prorektor. Ein Prorektor führt die Bezeichnung Erster Prorektor. (s. § 6 GrundO HD). Der Aufsichtsrat i.S. des § 20 LHG trägt die Bezeichnung „Universitätsrat“ (§ 13 Abs. 1 GrundO HD).

Die Aufgaben des Universitätsrats sind in § 20 LHG geregelt. Er trägt die Verantwortung für die Entwicklung der Hochschule und beaufsichtigt die Geschäftsführung des Rektorats. Der Universitätsrat hat deutlich mehr Aufgaben zu Lasten des Ministeriums erhalten. Insbesondere gehören dazu

- Wahl und Abwahl der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder und Bestätigung der Wahl der nebenamtlichen Vorstandsmitglieder
- Beschlussfassung über Struktur- und Entwicklungspläne sowie über die Planung der baulichen Entwicklung
- Beschlussfassung über den Entwurf des Haushaltsvoranschlages oder des Wirtschaftsplans,
- Zustimmung zum Abschluss von Hochschulverträgen und Vereinbarungen gemäß § 7 Abs. 2 UKG,
- Zustimmung zur Gründung von Unternehmen und Beteiligung an Unternehmen,
- Stellungnahme zur Grundordnung und deren Änderungen.

Der Universitätsrat besteht in Heidelberg aus elf Mitgliedern, die vom Wissenschaftsminister auf Vorschlag eines Ausschusses, dem zwei Vertreter des Senats, die nicht dem Vorstand angehören, zwei Vertreter des bisherigen Aufsichtsrats und ein Vertreter des Landes mit zwei Stimmen angehören, bestellt und abberufen werden. Die externen Mitglieder dürfen keine Mitglieder der Hochschule im Sinne von § 9 LHG sein; ihre Zahl muss die Zahl der internen Mitglieder jeweils mindestens um eins übersteigen (in Heidelberg sechs); Honorarprofessoren, Lehrbeauftragte und Ehrensensoren

gelten als Externe. Den Vorsitz des Aufsichts- bzw. Universitätsrats führt ein externes Mitglied (vgl. 20 Abs. 3 LHG, 13 Abs. 1 GrundO HD).

Beschlüsse über den Erlass und die Änderung der Grundordnung fallen in die Zuständigkeit des Senats (§ 19 Abs. 1 Ziff. 12 LHG, § 37 GrundO HD).

Die Hochschulen gliedern sich nach Maßgabe der Grundordnung in Fakultäten (§ 15 Abs. 3 LHG); in Heidelberg konkretisiert in § 14 GrundO HD.

Der Fakultätsvorstand leitet die Fakultät (§ 23 LHG). Ihm gehören an Dekan, Prodekan als Stellvertreter des Dekans, weitere Prodekane, und soweit nach der Grundordnung bestellt, ein Studiendekan. Bei Stimmgleichheit gibt die Stimme des Dekans den Ausschlag (Abs. 2).

Der Fakultätsvorstand ist für alle Angelegenheiten der Fakultät zuständig, soweit das Landeshochschulgesetz nichts anderes regelt. Er ist darüber hinaus zuständig für die Aufstellung von Struktur- und Entwicklungsplänen der Fakultät, die Aufstellung des Entwurfs des Haushaltsvoranschlags oder des Wirtschaftsplans, die Entscheidung über die Verwendung der vom Vorstand der Fakultät zugewiesenen Stellen und Mittel nach den Grundsätzen des § 13 Abs. 2, den Vorschlag zur Funktionsbeschreibung von Stellen für Hochschullehrer und die Evaluationsangelegenheiten (Abs. 3).

Der Dekan wird gemäß § 24 Abs. 3 LHG auf Vorschlag des Vorstandsvorsitzenden (des Rektors) vom Fakultätsrat aus den der Fakultät angehörenden hauptberuflichen Professoren gewählt. Er nimmt sein Amt als Hauptaufgabe wahr. Die sonstigen Pflichten aus § 46 LHG (Dienstaufgaben der Hochschullehrer) bestehen, soweit sie hiermit vereinbar sind. Entsprechendes gilt für die Rechte aus § 46.

### **Experimentierklausel**

Das Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg enthält in § 8 Rechtsnatur, Satzungsrecht die Möglichkeit, Hochschulen durch Gesetz auch in anderer Rechtsform als der einer Körperschaft des öffentlichen Rechts zu errichten oder sie in eine andere Rechtsform umzuwandeln. Durch Gesetz kann die Erprobung reformorientierter Hochschulmodelle, insbesondere zur Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit, zur Beschleunigung von Entscheidungsprozessen, zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit oder zur Profilbildung zugelassen werden.

§ 58 Abs. 5 letzter Satz LHG enthält eine Regelung zur Weiterentwicklung und Erprobung neuer Modelle der Feststellung der fachspezifischen Studierfähigkeit. Danach kann das Wissenschaftsministerium auf Antrag der Hochschule für einzelne Studiengänge in einer Satzung der jeweiligen Hochschule zu regelnde Abweichungen von den Sätzen 2 und 3 (Merkmale fachspezifischer Studierbarkeit) zulassen.

### **Bayern**

Zentrale Organe der bayrischen Hochschulen sind die Hochschulleitung, der Senat und der Hochschulrat. Der oder die Vorsitzende der Hochschulleitung führt die Bezeichnung Präsident oder Präsidentin, die weiteren gewählten Mitglieder der Hochschulleitung die Bezeichnung Vizepräsident oder Vizepräsidentin. Die Grundordnung kann vorsehen, dass der Präsident oder die Präsidentin die Bezeichnung Rektor oder Rektorin und die Vizepräsidenten und Vizepräsidentinnen dementsprechend die Bezeichnung Prorektor oder Prorektorin führen. Der Kanzler oder die Kanzlerin ist hauptamtliches Mitglied der Hochschulleitung und für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung zuständig (Art. 19 Abs. 1 und 2 BayHSchG).

Die TU München hat in ihrer Grundordnung festgelegt, dass das Hochschulpräsidium sich zusammensetzt aus dem Präsidenten, vier Vizepräsidenten und dem Kanzler (§ 2 GrundO TUM).

Zur Unterstützung der Interessen der TU München in der Öffentlichkeit sowie zur Beratung und Förderung der Technischen Universität München in ihrer Arbeit wird ein Kuratorium gebildet. Es fördert die Aufgabenerfüllung durch die Hochschule. Dem Kuratorium gehören bis zu 20 Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Kultur und Politik an, die den Anliegen der TU München besonders verbunden sind (§ 7 GrundO TUM).

Die Hochschulleitung bzw. das Hochschulpräsidium in Bayern ist zuständig für alle Angelegenheiten, für die im Hochschulgesetz oder in der Grundordnung nicht eine andere Zuständigkeit festgelegt ist; sie führt die laufenden Geschäfte der Hochschule, im Einzelnen s. Art. 20 Abs. 2 Satz 2 BayHSchG.

Der Präsident (führt an der TU München im Amt den Ehrentitel „Magnifizenz“ s. § 3 Abs. 1 GrundO TUM) wird vom Hochschulrat gewählt und vom Staatsminister bestellt (Art. 21 Abs. 1 S. 1 BayHSchG). Er bestimmt die Richtlinien für die Erledigung der Aufgaben der Hochschulleitung (Abs. 9).

Der Hochschulrat an bayerischen Hochschulen (Art. 26 BayHSchG) beschließt die Grundordnung, wählt den Präsidenten und entscheidet über Abwahl, beschließt Entwicklungsplan der Hochschule, beschließt über Vorschläge zur Gliederung der Hochschule in Fakultäten und über die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen (im Einzelnen s. Abs. 5). Im Übrigen wirkt er mit und berät die Hochschulleitung.

Dem Hochschulrat gehören die gewählten Mitglieder des Senats und acht Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Kultur und insbesondere aus Wirtschaft und beruflicher Praxis (nicht hochschulangehörige Mitglieder) an (Art. 26 Abs. 1 BayHSchG). Die Mitglieder der Hochschulleitung und die Frauenbeauftragte der Hochschule nehmen an den Sitzungen des Hochschulrats ohne Stimmrecht teil; das Staatsministerium ist zu den Sitzungen einzuladen. Für die Bestellung der nicht hochschulangehörigen Mitglieder des Hochschulrats erstellt die Hochschulleitung gemeinsam mit dem Staatsministerium Vorschläge, die der Bestätigung durch den Senat bedürfen; Die nicht hochschulangehörigen Mitglieder des Hochschulrats werden durch den Staatsminister oder die Staatsministerin bestellt (Abs. 3).

Die Hochschulen sind in Fakultäten gegliedert. Sie werden vom Hochschulrat beschlossen (Art. 26 Abs. 5 Ziff. 6 BayHSchG). Die Grundordnung der TU München hat die Gliederung in § 1 Abs. 1 ihrer Grundordnung vorgenommen.

Der Dekan oder die Dekanin wird vom Fakultätsrat aus dem Kreis der Professoren und Professorinnen der Fakultät gewählt. Der Wahlvorschlag bedarf des Einvernehmens mit der Hochschulleitung (Art. 28 Abs. 1+2 BayHSchG). Die Dekane sind damit doppelt legitimiert.

Sie entscheiden über die Verteilung der Stellen und Mittel einschließlich der Räume der Fakultät (vgl. Art. 28 Abs. 3 Ziff. 6 BayHSchG).

### **Experimentierklausel**

Bayerische Hochschulen können durch Gesetz auch in anderer Rechtsform errichtet oder in eine andere Rechtsform umgewandelt werden (Art. 11 Abs. 1 S. 3 BayHSchG).

Nähere Regelungen über die Organisation und Aufgaben von wissenschaftlichen und künstlerischen Einrichtungen sowie Betriebseinheiten trifft erforderlichenfalls die Grundordnung, die ergänzende

Regelungen durch sonstige Satzungen oder durch Ordnungen vorsehen kann. Die auf der Grundlage dieses Absatzes von der Hochschule getroffenen organisationsrechtlichen Entscheidungen sind dem Staatsministerium anzuzeigen (Art. 19 Abs. 5 S. 5 und 6 BayHSchG).

## **Berlin**

Das Berliner Hochschulgesetz (BerlHG) sieht als zentrale Organe den Präsidenten, den Akademischen Senat und das Konzil vor. Die Kuratorien der Hochschulen sind besondere zentrale Organe des Zusammenwirkens von Hochschule, Staat und Gesellschaft (vgl. § 51 Abs. 1+2 BerlHG).

Die Grundordnung der hier untersuchten TU Berlin sieht in § 1 Abs. 2 das Präsidium, den Akademischen Senat, den erweiterten Akademischen Senat sowie das Kuratorium vor und nimmt insofern die Experimentierklausel des § 7a BerlHG in Anspruch.

Das Kuratorium der TU Berlin (= Hochschulrat) verfügt abweichend von § 64 BerlHG über elf Mitglieder und zwar das für Hochschulen zuständige Mitglied des Senats von Berlin, sechs Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, die in besonderem Maße mit dem Wissenschaftsbereich vertraut und nicht Mitglieder der TUB, des Senats von Berlin oder der Berliner Verwaltung sind und vier Mitglieder der TUB, davon je ein Mitglied jeder Gruppe gem. § 45 Abs. 1 BerlHG (§ 14 GrundO TUB).

Das Kuratorium ist insbesondere zuständig (§ 65 BerlHG bzw. § 15 GrundO TUB) für

1. die Feststellung des Haushaltsplans und die Beschlussfassung über die Jahresrechnung,
2. die Stellungnahme zu den Hochschulverträgen,
3. die Stellungnahme zu Hochschulentwicklungs- und Ausstattungsplänen,
4. die Errichtung, Veränderung und Aufhebung von Organisationseinheiten auf Vorschlag des Akademischen Senats,
5. die der Hochschule zugewiesenen staatlichen Angelegenheiten von grundsätzlicher oder besonderer Bedeutung. Welche Angelegenheiten von grundsätzlicher oder besonderer Bedeutung sind, entscheidet im Zweifelsfall das Kuratorium selbst.

Das Präsidium arbeitet nach dem Kollegialprinzip. Die Präsidentin oder der Präsident hat die Richtlinienkompetenz (§ 2 Abs. 2 GrundO TUB). Das Präsidium ist für alle Aufgaben der Technischen Universität Berlin zuständig, soweit diese Ordnung nichts anderes bestimmt und verfügt im Übrigen über moderate Vorschlags- und Benehmensrechte (§ 4 Abs. 6 GrundO TUB). Darüber hinaus nimmt es die Befugnisse der Obersten Dienstbehörde und des Dienstvorgesetzten wahr (Abs. 6 Ziff. 9).

Der Präsident (§ 52 BerlHG, § 3 GrundO TUB) wird vom Erweiterten Senat auf Vorschlag von Senat und Kuratorium gewählt und abgewählt und vom Senat von Berlin bestellt (Abs. 5). Er vertritt die Hochschule nach außen.

Die Fachbereiche (in der TU Berlin = Fakultäten) werden auf Vorschlag des Akad. Senats durch das Kuratorium errichtet, verändert oder aufgehoben (§ 69 Abs. 3 BerlHG, § 15 Abs. 1 Ziff. 4 GrundO TUB). Für die Verteilung von Stellen und Mitteln ist der jeweilige Fakultätsrat zuständig (§ 18 Abs. 1 Ziff. 2+3 GrundO TUB).

Der Dekan wird vom Fakultätsrat gewählt (§ 19 Abs. 2 S. 1 GrundO TUB). Es erfolgt keine Bestätigung durch das Präsidium oder den Präsidenten.

## **Experimentierklausel**

Das Berliner Hochschulgesetz hat bereits 2003 in § 7a eine Erprobungsklausel aufgenommen. Danach kann die für Hochschulen zuständige Senatsverwaltung auf Antrag einer Hochschule nach Stellungnahme des Akademischen Senats und mit Zustimmung des Kuratoriums, an Hochschulen ohne Kuratorium mit Zustimmung des Akademischen Senats, für eine begrenzte Zeit Abweichungen von den Vorschriften der §§ 24 bis 29 (Studienordnung etc.), 34 bis 36 (Hochschulgrade, Promotion, Habilitation), 51 bis 58, 60 bis 75 (Organe der Hochschulen und Fachbereiche) sowie 83 bis 121 (Zentrale Einrichtungen, Haushaltswesen und Aufsicht sowie haupt- und nebenberufliches Personal) zulassen, soweit dies erforderlich ist, um neue Modelle der Leitung, Organisation und Finanzierung zu erproben, die dem Ziel einer Vereinfachung der Entscheidungsprozesse und einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, insbesondere der Erzielung eigener Einnahmen der Hochschule, dienen. Abweichungen von §§ 87 und 88 bedürfen des Einvernehmens mit der Senatsverwaltung für Finanzen.

Eine Abweichung von der Rechtsform ist nicht vorgesehen. Die TUB hat erst 2006 von der Erprobungsklausel Gebrauch gemacht (vgl. GrundO TUB 2006).

## **Hamburg**

Das Hamburgische Hochschulgesetz (HmbHG) sieht als zentrale Organe vor: das Präsidium (§ 79 ff.), den Hochschulrat (§ 84) und den Hochschulsenat (§ 85).

Die Universität Hamburg hat von der Erprobungsklausel in § 101 HmbHG „Abweichende Organisationsregelungen“ Gebrauch gemacht. Die Grundordnung vom 17.08.2006 sieht als zentrale Organe den Akademischen Senat (§ 12), die Gleichstellungsbeauftragte (§ 14), die Behindertenbeauftragte bzw. den Behindertenbeauftragten (§ 15), den Hochschulrat (§ 16), die Universitätskammer (§ 17), Ausschüsse (§ 18), das Präsidium (§ 19), die Präsidentin oder den Präsidenten (§ 20), die Vizepräsidentinnen oder die Vizepräsidenten (§ 21) und die Kanzlerin oder den Kanzler (§ 22) vor.

Das Präsidium (Präsident, Vizepräsidenten und Kanzler), (§ 79 HmbHG, § 19 GrundO UniHH) leitet die Hochschule. Der Präsident (§ 80 f. HmbHG, § 20 GrundO) leitet das Präsidium und verfügt über die Richtlinienkompetenz. Sie/er wird vom Hochschulrat auf der Grundlage eines Vorschlages einer Findungskommission, die zu gleichen Teilen aus Mitgliedern des Hochschulrats und des Hochschulsenats besteht gewählt, vom Hochschulsenat bestätigt und vom Senat der Stadt Hamburg bestellt.

Der Hochschulrat (§ 16 HmbHG) hat neun Mitglieder, davon werden in der Universität Hamburg acht jeweils zur Hälfte vom Senat und vom Hochschulsenat bestimmt. Diese acht wählen ihr neuntes Mitglied. Gewählt werden können mit dem Hochschulwesen vertraute Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft oder Politik, die nicht der zuständigen Behörde angehören. Die vom Hochschulsenat bestimmten Mitglieder dürfen jeweils zur Hälfte der Hochschule angehören.

Zu den Aufgaben des Hochschulrats gehören die Wahl und Abwahl von Präsident und Kanzler sowie Mitwirkung bei der Auswahl und Abberufung der Vizepräsidenten, die Genehmigung der Grundordnung und der Satzung über Qualitätsbewertungsverfahren, unberührt bleibt die zusätzliche Genehmigung der zuständigen Behörde. Weitere Aufgaben sind die Beschlussfassung über Struktur- und Entwicklungspläne, über Grundsätze für die Ausstattung und die Mittelverteilung und die Genehmigung der Wirtschaftspläne und Gebührensatzungen.

Die Grundordnung trifft die näheren Regelungen über die Fakultäten (§ 89 HmbHG). Das ist auch an der Universität Hamburg geschehen (§ 4 GrundO). Das Präsidium bestimmt auf der Grundlage der staatlichen Planungsvorgaben und des Struktur- und Entwicklungsplans der Hochschule, welche Selbstverwaltungseinheiten und sonstigen Einrichtungen mit welchen Stellen und welchem Personal den Fakultäten zugeordnet werden (§ 89 Abs. 2 HmbHG). Es regelt auch die Zuordnung der Verwaltungsaufgaben zwischen der Präsidialverwaltung und den Fakultätsverwaltungen nach den Grundsätzen von Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit für die Hochschule insgesamt. Es weist den Fakultätsverwaltungen die erforderlichen Einrichtungen und Stellen sowie das erforderliche Personal zu. Entsprechende Entscheidungen sind einvernehmlich mit den Dekanaten zu treffen (§ 89 Abs. 3 HmbHG).

Das Dekanat einer Fakultät besteht aus dem Dekan, den Prodekanen und der Geschäftsführung (§ 90 HmbHG, § 6 GrundO UniHH). Es bewirtschaftet die vom Präsidium der Fakultät zugewiesenen Haushaltsmittel und entscheidet über die Zuordnung von Stellen innerhalb der Fakultät, erstellt Vorschläge für die Gewährung von Leistungsbezügen an Professoren und entscheidet über die Lehrverpflichtung. Der Dekan hat Richtlinienkompetenz (§ 6 Abs. 3 S. 1 GrundO).

Die Mitglieder des Dekanats werden vom Fakultätsrat gewählt, ihre Wahl bedarf der Zustimmung des Präsidiums (§ 6 Abs. 6 GrundO UniHH). Sie sind damit doppelt legitimiert.

### **Experimentierklausel**

Das Hochschulgesetz sieht verschiedene Abweichungsoptionen an unterschiedlichen Stellen vor: so z.B. bei der Organisation (§ 101 HmbHG), Zulassungsvoraussetzung zum Studium (§ 38 Abs. 6 S. 3 HmbHG), Hochschulprüfung (§ 64 Abs. 8 HmbHG), Verwendung freier Professuren (§ 79 Abs. 2 S. 7 HmbHG) etc..

## Hessen

Das hessische Hochschulrecht weist u.a. zwei Besonderheiten auf, nämlich die Sonderstellung der Universität Frankfurt als Stiftungsuniversität (Abschnitt 9, §§ 81 ff. HHG) und den Erlass eines eigenen Gesetzes für die TU Darmstadt (Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt (TUD-Gesetz) idF vom 20.12.2010).

Zentrale Organe der hier untersuchten TU Darmstadt sind die Universitätsversammlung (abweichend vom Hessischen Hochschulgesetz), der Senat, das Präsidium und der Hochschulrat (§§ 1-4 GrundO TUD).

Das Präsidium = Leitung der TU Darmstadt (§ 7 TUD Gesetz) ist für alle Angelegenheiten zuständig, die nicht durch dieses Gesetz einem anderen Organ übertragen sind. Zu den Aufgaben des Präsidiums gehören insbesondere:

- Abschluss der Zielvereinbarungen mit dem Ministerium und den Fachbereichen etc.
- Qualitätsmanagement,
- Einrichtung u. Aufhebung von Fachbereichen sowie Einführung u. Einstellung von Studiengängen
- Genehmigung der Satzungen (Studien und Prüfungsordnungen, Benutzungsordnungen, Gebührenordnungen, Geschäftsordnungen),
- Entwicklungsplanung (Struktur- und Entwicklungsplanung einschließlich der baulichen Entwicklungsplanung),
- Budgetplanung einschließlich der Personal und Investitionsplanung und die Verteilung der Haushaltsmittel,
- Erstellung der Leistungsberichte sowie der Jahresbilanz,
- Beschluss über Abweichungen vom Berufungsverfahren nach § 2 Abs. 5 Nr. 1.

Erwähnenswert ist die Besonderheit, dass nicht wie sonst üblich der Minister, sondern der Präsident mit dem Vorsitzenden des Hochschulrates jährlich unmittelbar dem Parlament (Landtag) über den Stand der Entwicklung der TU Darmstadt zu berichten hat (§ 8 TUD Gesetz).

Der Hochschulrat der TU Darmstadt hat ein Initiativrecht zu grundsätzlichen Angelegenheiten, insbesondere in Fragen der Hochschulentwicklung, und übt Kontrollfunktionen aus. Er wirkt nach Maßgabe der Grundordnung bei der Verteilung der der Hochschule zur Verfügung stehenden Ressourcen mit (§ 6 Abs. 1 TUD-Gesetz). Seiner Zustimmung bedürfen die Entwicklungsplanung sowie die Satzungen nach § 2 Abs. 5 (abweichende Regelungen, s. unten). An der Bestellung der Mitglieder des Präsidiums wirkt der Hochschulrat mit. Für die Wahl der Präsidentin oder des Präsidenten bildet er gemeinsam mit dem Senat eine paritätisch besetzte Findungskommission. Das Ministerium kann das vorsitzende Mitglied des Hochschulrats mit der Verhandlung der Vergütung für die Präsidentin oder den Präsidenten beauftragen (§ 6 Abs. 3 TUD-Gesetz).

Dem Hochschulrat gehören zehn Mitglieder an, die von der Landesregierung bestellt werden. Ein Mitglied des Hochschulrats kann aus wichtigem Grund vom Ministerium abberufen werden. Der Hochschulrat wählt aus dem Kreis seiner Mitglieder eine Vorsitzende oder einen Vorsitzenden. Die Mitglieder werden jeweils zur Hälfte von der TU Darmstadt nach Maßgabe der Grundordnung und vom Ministerium im Benehmen mit der Hochschule benannt. Angehörige der Hessischen Landesre-

gierung, hessischer Ministerien sowie Mitglieder hessischer Hochschulen oder Persönlichkeiten, die in den vorhergehenden fünf Jahren Mitglied der TU Darmstadt gewesen sind können nicht bestellt werden. Für Mitglieder, die nicht im Landesdienst stehen, kann die Hochschule die Zahlung einer Aufwandsentschädigung vorsehen. Die Mitglieder des Hochschulrats sind ehrenamtlich tätig. Eine Vertreterin oder ein Vertreter der Landesregierung kann an den Sitzungen des Hochschulrats mit Rede- und Antragsrecht teilnehmen (§ 6 Abs. 4 TUD-Gesetz).

Die Dekanin oder der Dekan wird vom Fachbereichsrat aus dem Kreis der dem Fachbereich angehörenden Professorinnen und Professoren gewählt. Der Wahlvorschlag bedarf der Zustimmung der Präsidentin oder des Präsidenten. Das Präsidium kann im Einvernehmen mit dem Fachbereichsrat eine hauptberufliche Wahrnehmung der Funktion vorsehen. (§ 45 Abs. 3 S. 1 f. HHG) Der Dekan ist damit doppelt legitimiert.

Das Dekanat schließt Zielvereinbarungen mit dem Präsidium und entscheidet im Rahmen der Struktur- und Entwicklungsplanung und der Zusagen über die Ausstattung eines Fachgebiets über die Verwendung der Personal- und Sachmittel (§ 45 Abs. 1 S. 3 HHG).

### **Experimentierklausel**

Das Hessische Hochschulgesetz sieht in § 32 Abs. 2 vor, dass die Grundordnung zur Erprobung neuer Organisationsmodelle und Steuerungssysteme, die insbesondere der Beschleunigung und Vereinfachung des Entscheidungsprozesses, der Leistungsorientierung, der Professionalisierung der Verwaltung sowie der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit dienen, von diesem Abschnitt mit Ausnahme der §§ 32 bis 35 abweichende Regelungen vorsehen kann (Experimentierklausel).

In § 5 TUD-Gesetz – Organisationsstruktur – wird unabhängig davon geregelt, dass die TU Darmstadt in der Grundordnung mit Genehmigung des Ministeriums und im Benehmen mit dem Hochschulrat eine vom Hessischen Hochschulgesetz abweichende Organisationsstruktur festlegen kann. Soweit der Hochschulrat betroffen ist, ist seine Zustimmung erforderlich. Darüber hinaus kann die Hochschule durch Satzung gemäß § 2 Abs. 5 TUD-Gesetz

- das Berufungsverfahren abweichend von § 63 HHG regeln,
- von der aufgrund des § 69 HHG erlassenen Rechtsverordnung abweichende Regelungen treffen,
- von § 12 Abs. 1 HHG abweichende Regelungen zur Qualitätssicherung treffen,
- auf der Grundlage des Hessischen Verwaltungskostengesetzes, zuletzt geändert durch Gesetz vom 9. Juli 2009 (GVBl. I S. 253), Gebühren erheben.

### **Niedersachsen**

Das niedersächsische Hochschulgesetz unterscheidet zwischen Hochschulen in der Trägerschaft des Staates und solchen in der Trägerschaft von rechtsfähigen Stiftungen des öffentlichen Rechts (Stiftungen). Sie stehen in staatlicher Verantwortung. Diese umfasst die Hochschulentwicklungsplanung des Landes (Landeshochschulplanung) und die Finanzierung der Hochschulen (§ 1 Abs. 1 NHG). Darüber hinaus trifft das Gesetz im 2. Teil (§ 64 ff.) Sonderregelungen für Hochschulen in nichtstaatlicher Verantwortung, die einer staatlichen Anerkennung bedürfen.

Hier untersucht wird die **Georg-August-Universität Göttingen** (GAU), die mit Beginn des Jahres 2003 als erste Volluniversität in Deutschland in die Trägerschaft einer Stiftung Öffentliches Recht überführt wurde.

Organe der Stiftung sind der Stiftungsrat, der Stiftungsausschuss Universität, der Stiftungsausschuss Universitätsmedizin, das Präsidium der Universität und der Vorstand der Universitätsmedizin (§ 59 NHG); als Organ der Universität kommt der Senat hinzu (§§ 41 NHG, 10 GrundO GAU).

Zentrale Organe der Universität sind demnach das Präsidium und der Senat. Ein weiteres Organ der Universität ist der Vorstand der Universitätsmedizin Göttingen. Organe der Fakultäten sind die Dekanate und Fakultätsräte.

Das Präsidium der Stiftung in der Funktion des Stiftungsvorstandes ist identisch mit dem Präsidium (Hochschulleitung) der von der Stiftung getragenen Hochschule. Das Präsidium führt die laufenden Geschäfte der Stiftung, bereitet die Beschlüsse des Stiftungsausschusses Universität vor und führt diese aus. Nach außen wird die Stiftung durch den Präsidenten vertreten (§ 61 NHG).

Der Stiftungsausschuss Universität besteht aus sieben Mitgliedern: fünf Ehrenamtliche mit dem Hochschulwesen vertraute, der getragenen Hochschule nicht angehörende einzelne Persönlichkeiten vornehmlich aus Wirtschaft, Wissenschaft oder Kultur, einer Vertretung des Senats der getragenen Hochschule, einer Vertretung des Fachministeriums.

Der Stiftungsausschuss Universität berät die Hochschule, beschließt Stiftungsangelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung und überwacht die Präsidiumstätigkeit.

Nach §§ 60 Absatz 2 Satz 2, 60 a Absatz 1 NHG hat der Stiftungsausschuss Universität insbesondere folgende Aufgaben:

- Ernennung oder Bestellung und Entlassung der Mitglieder des Präsidiums der Hochschule,
- Entscheidung über Veränderung und Belastung des Grundstockvermögens sowie die Aufnahme von Krediten,
- Zustimmung zum Wirtschaftsplan, - Entgegennahme des Rechenschaftsberichtes des Präsidiums,
- Feststellung des Jahresabschlusses sowie Entlastung des Präsidiums der Stiftung,
- Zustimmung zur Gründung von Unternehmen oder zur Beteiligung an Unternehmen durch die Stiftung,
- Rechtsaufsicht über die Hochschule,
- Beschluss von Änderungen der Stiftungssatzung sowie Erlass, Änderung und Aufhebung anderer Satzungen der Stiftung.

Die organisatorische Grundeinheit der Universität ist die Fakultät (§ 20 Abs. 1 S. 1 GrundO GAU). Über die Errichtung, Änderung und Aufhebung von Fakultäten und anderen Organisationseinheiten, denen einzelne Aufgaben übertragen werden können, entscheidet das Präsidium nach Stellungnahme des Senats (Abs. 3) ebenso wie über die Gliederung einer Fakultät (Abs. 2 S. 2).

Der Fakultätsrat wählt die Mitglieder des Dekanats. Als Dekanin oder Dekan sowie als weitere Mitglieder sind vorbehaltlich des Absatzes 4 Professorinnen oder Professoren der Fakultät wählbar. Die Wahl der Mitglieder des Dekanats bedarf nach § 12 Abs. 3 GrundO der Bestätigung des Präsidiums (Doppelpellegitimation).

Das Dekanat leitet die Fakultät. Es ist in allen Angelegenheiten der Fakultät zuständig, soweit nichts anderes bestimmt ist (§ 12 Abs. 1 S. 1 f. GrundO), folglich auch für die Mittel- und Stellenverteilung. Dem Dekanat gehören die Dekanin oder der Dekan und mindestens eine Studiendekanin oder ein Studiendekan an (S. 4). Die Dekanin oder der Dekan führt den Vorsitz im Dekanat (Abs. 4).

### **Experimentier- und Öffnungsklausel**

§ 46 NHG – Exzellenzklausel – eröffnet die Möglichkeit, dass der Senat einer Hochschule, die im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen gefördert wird, ermächtigt wird, im Einvernehmen mit dem Hochschulrat oder dem Stiftungsrat Abweichungen von den §§ 6, 26, 30 und 36 bis 45 zur Erprobung neuer Modelle der Leitung, Steuerung und Organisation in einer Ordnung festzulegen, um die Realisierung der geförderten Maßnahmen sicherzustellen. Dem Präsidium ist die Möglichkeit der Stellungnahme einzuräumen. Die Ordnung bedarf der Genehmigung durch das Fachministerium.

### **Nordrhein-Westfalen**

Zentrale Organe der nordrhein-westfälischen Hochschulen sind das Präsidium, die Präsidentin oder der Präsident, der Hochschulrat und der Senat (§ 14 Abs. 1 HG 2009, Art. 6+7 Verfassung RUB 2008).

Das Präsidium (in Bochum Rektorat) besteht aus dem Rektor als Vorsitzendem, den nicht hauptberuflichen Prorektoren und dem Kanzler (§ 15 ff. HG 2009, Art. 7 Verfassung RUB). Das Rektorat leitet die Hochschule. In Ausübung dieser Aufgabe obliegen ihm alle Angelegenheiten und Entscheidungen der Hochschule, für die in diesem Gesetz nicht ausdrücklich eine andere Zuständigkeit festgelegt ist (s. § 16 Abs. 1 HG 2009). Wahl und Abwahl des Rektorats erfolgt durch den Hochschulrat (§ 17 HG 2009; Art. 17 Verfassung RUB), das Ministerium ist nicht beteiligt.

Der Rektor (18 HG 2009, Art. 6 Verfassung RUB) vertritt die Hochschule nach außen. Die RUB hat von der Möglichkeit, ihm die Richtlinienkompetenz zu übertragen (§ 15 Abs. 2 HG), keinen Gebrauch gemacht. Seine Stimme gibt lediglich bei Stimmgleichheit den Ausschlag (§ 16 Abs. 1 HG 2009). Er beruft die Professoren (§ 37 Abs. 1 HG, s. Block Personal).

Hochschulrat (§ 21 HG 2009, Art. 15, 16 Verfassung RUB 2008) hat nach Maßgabe der Grundordnung 6, 8 oder 10 Mitglieder. Die RUB hat sich für 6 externe Mitglieder entschieden, die vom Ministerium auf Vorschlag einer Auswahlkommission (Senat und Ministerium) für 5 Jahre bestellt werden (Abs. 3 u. 4). Das Hochschulgesetz ermöglicht die Besetzung mit internen Mitgliedern, solange die externen Mitgliedern über eine Mehrheit verfügen (§ 21 Abs. 3 S.2 Ziff. 2 HG).

Zu den Aufgaben des Hochschulrates gehören die Wahl und Abwahl der Mitglieder des Präsidiums, die Zustimmung zum Hochschulentwicklungsplan und zum Entwurf der Zielvereinbarung, die Zustimmung zum Wirtschaftsplan, zur unternehmerischen Hochschultätigkeit und zur Gründung einer Stiftung nach § 2 Abs. 6 HG. Im Übrigen obliegen ihm Aufgaben der Mitwirkung und Beratung (§ 21 Abs. 1 HG 2009).

Das Hochschulgesetz regelt in den §§ 26 ff. die dezentrale Organisation der Hochschule, u.a. die Fachbereiche ("Die Binneneinheiten der Hochschule"), in Bochum Fakultäten genannt (Art. 17 Verfassung RUB). Der Gesetzgeber geht von der Einrichtung von Fachbereichen aus, ermöglicht aber abweichende Regelungen per Grundordnung (§ 26 Abs. 5 HG 2009).

Die RUB hat das im Wesentlichen übernommen und einige weitere Aufgaben geregelt (s. Art. 21 Abs. 2 Verfassung RUB). Der Dekan wird in Bochum vom Fakultätsrat gewählt. Die Wahl wird vom Rektor bestätigt. Der Dekan ist deshalb doppelt legitimiert (Art. 23 Abs. 3 Verfassung RUB).

Er/sie verteilt die Stellen und Mittel innerhalb des Fachbereichs auf der Grundlage der im Benehmen mit dem Fachbereichsrat von ihr oder ihm festgelegten Grundsätzen der Verteilung (§ 17 Abs. 1 S. 3 HG).

### **Experimentierklausel**

Die Grundordnung kann regeln, dass Aufgaben der Fachbereiche auf zentrale Organe verlagert oder eine von den Absätzen 1 bis 4 des § 26 HG abweichende Gliederung der abweichende Zuordnung von Aufgaben und Befugnissen an diese Einheiten und ihre Organe erfolgt. Für die Einheit gilt Absatz 3 Satz 2 sowie § 11 Abs. 2 entsprechend. Absatz 2 Satz 2 gilt für die Einheit oder die zentralen Organe entsprechend, falls sie für die Hochschule Aufgaben in Lehre und Studium erfüllen. (§ 26 Abs. 5 HG).

### **Rheinland-Pfalz**

Zentrale Organe der Hochschulen in Rheinland-Pfalz sind der Hochschulrat, der Senat und die Präsidentin oder der Präsident. Organe der Fachbereiche sind der Fachbereichsrat und die Dekanin oder der Dekan (§ 71 Abs. 2 HochSchG).

Hinzu kommt nach § 73 HochSchG ein Hochschulkuratorium (kein in § 71 aufgeführtes Organ), das die Verbindung der Universität zur Gesellschaft stärken soll. Es bezieht gegenüber dem Senat Stellung in Bezug auf grundsätzliche Fragen der Forschung, Lehre und wissenschaftlichen Weiterbildung sowie zu Haushaltsangelegenheiten und Organisationsfragen. Die Mitglieder werden vom Ministerpräsidenten für die Dauer von fünf Jahren berufen.

Für jede Hochschule wird ein Hochschulrat gebildet (§ 74 Abs. 1 HochSchG).

Zu seinen Aufgaben gehört die Beratung und Unterstützung der Hochschule in allen wichtigen Angelegenheiten. Er hat insbesondere die Aufgaben (Abs. 2):

1. der Grundordnung und deren Änderungen zuzustimmen,
2. der Errichtung, Änderung und Aufhebung wissenschaftlicher Einrichtungen und der Einrichtung, Änderung und Aufhebung des Forschungskollegs der Hochschule zuzustimmen,
3. den allgemeinen Grundsätzen des Senats über die Verteilung der Stellen und Mittel zuzustimmen,
4. die Hochschule in grundsätzlichen Angelegenheiten, insbesondere durch Erarbeiten von Konzepten zur Weiterentwicklung zu beraten,
5. Vorschläge zur Einrichtung von Studiengängen zu unterbreiten,
6. dem Gesamtentwicklungsplan zuzustimmen,
7. dem Qualitätssicherungssystem nach § 5 zuzustimmen.

Versagt der Hochschulrat seine Zustimmung nach Absatz 2 Satz 2 Nr. 1 bis 3 sowie 6 und 7 zu den Entscheidungen des Senats und kommt es zu keiner Einigung, kann das fachlich zuständige Ministerium die Zustimmung erklären (Abs. 4).

Der Hochschulrat besteht aus zehn Mitgliedern, von denen fünf den Bereichen Wirtschaftsleben, Wissenschaft und öffentliches Leben sowie weitere fünf der Hochschule angehören; mindestens ein Mitglied der fünf Mitglieder der Hochschule soll der Gruppe der Studierenden angehören. Die Mitglieder aus den Bereichen Wirtschaftsleben, Wissenschaft und öffentliches Leben werden von dem fachlich zuständigen Ministerium benannt; diese Mitglieder dürfen nicht Mitglieder der Hochschule oder Angehörige des fachlich zuständigen Ministeriums sein. Die fünf Mitglieder der Hochschule werden vom Senat mit zwei Dritteln seiner Stimmen gewählt. Die Präsidentin oder der Präsident ist beratendes Mitglied und kann Anträge stellen (§ 75 Abs. 1 HochSchG).

Ein Präsidium als Gremium sieht das Hochschulgesetz nicht vor, geregelt sind die Ämter Präsident, Vizepräsidenten, Kanzler jeweils separat.

Der Präsident (§ 79 ff. HochSchG) wird vom Senat auf gemeinsamen Vorschlag des Hochschulrats und des Ministeriums gewählt (§ 80 Abs. 2 S. 2). Die Präsidentin oder der Präsident leitet die Hochschule und vertritt sie nach außen (§ 79 Abs. 1). Berufungen erfolgen durch das Ministerium und nur zum Teil durch den Präsidenten. Das kann jedoch befristet delegiert werden (s. Block Personal).

Die Bildung von Fachbereichen überlässt der Gesetzgeber der Grundordnung (die allerdings nach § 7 Abs. 3 HochSchG der Genehmigung des Ministeriums bedürfen), die Errichtung zusätzlicher und die Teilung bestehender bedarf aber des Einvernehmens mit dem fachlich zuständigen Ministerium (§ 85 Abs. 3), (vgl. § 9 ff. GrundO JGU Mainz idF. vom 21.09.2009).

Die fakultätsinterne Mittelverteilung obliegt dem Fachbereichsrat (§ 87 f. HochSchG).

Die Dekanin oder der Dekan ist gemäß § 88 Abs. 1 HochSchG vorsitzendes Mitglied des Fachbereichsrats und berichtet diesem. Sie oder er wird von einer Prodekanin oder einem Prodekan oder von zwei Prodekaninnen oder Prodekanen vertreten. Die Dekanin oder der Dekan sowie die Prodekaninnen oder Prodekane werden vom Fachbereichsrat aus dem Kreis der dem Fachbereichsrat angehörenden Professorinnen und Professoren für drei Jahre gewählt. Die Präsidentin oder der Präsident kann einen Vorschlag unterbreiten.

### **Experimentierklausel**

Das rheinland-pfälzische Hochschulgesetz sieht Abweichungsmöglichkeiten an verschiedenen Stellen vor: z.B. bei Leitungsstruktur (§ 84), Organisationsformen im Zusammenhang mit Forschungsschwerpunkten (§ 12 Abs. 2), Regelstudienzeiten (§ 27 Abs. 2), Beschlussfassung von Gremien (§ 38 Abs. 5), Einstellungsvoraussetzung von Professoren (§ 49 Abs. 4) und im Bereich Einschreibung (§ 67). Die hier untersuchte Johannes Gutenberg-Universität Mainz hat davon bislang keinen Gebrauch gemacht.

### **Sachsen**

Zentrale Organe der Hochschulen in Sachsen sind der Senat, der Erweiterte Senat, das Rektorat und der Hochschulrat; sie geben sich eine Geschäftsordnung (§ 80 SächsHSG).

Der Erweiterte Senat (§ 81 a SächsHSG) ist zuständig für die Wahl und die Abwahl des Rektors sowie für die Beschlussfassung über die Grundordnung und ihre Änderung im Einvernehmen mit dem Rektorat (§ 81 a Abs. 2 i.V. mit § 13 Abs. 2 SächsHG). Das Ministerium muss der Grundordnung zustimmen (§ 13 Abs. 2).

Der Rektor ist Vorsitzender des Rektorates und bestimmt dessen Richtlinien. Er vertritt die Hochschule nach außen. Der Rektor vollzieht die Beschlüsse der zentralen Organe (§ 82 SächsHSG). Er ist zuständig für Berufungen (§ 60 Abs. 1).

Das Rektorat leitet die Hochschule und ist für alle Angelegenheiten zuständig, die nicht einem anderem Organ übertragen sind (§ 83 Abs. 2+3).

Zu den Aufgaben des Rektorats (§ 83 Abs. 3) gehören insbesondere die Entwicklungsplanung, der Abschluss der Zielvereinbarungen mit dem Ministerium und den Fakultäten etc., die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen im Benehmen mit dem Senat und die Errichtung etc. von Fakultäten und Einrichtungen.

Der Hochschulrat (§ 86 SächsHSG) ist insbesondere zuständig für die Genehmigung der Entwicklungsplanung und des Wirtschaftsplans (§ 86 Abs. 1 Ziff. 5+6); die Einwilligung bei Unternehmensgründungen (§ 6 Abs. 3 S. 3) und die Zustimmung bei außerordentlichen Berufungen von Professoren (§ 61 Abs. 1).

Der Hochschulrat hat derzeit neun, künftig elf Mitglieder (abhängig von der Wirtschaftsführung und der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens). Zwei Mitglieder können Hochschulangehörige sein. Künftig benennt der Senat sechs, das Ministerium fünf Mitglieder (§ 86 Abs. 2+4 SächsHG, § 8 GrundO TU Dresden) Ministerialvertreter können an Sitzungen teilnehmen.

Der Dekan leitet die Fakultät, führt den Vorsitz im Fakultätsrat, vollzieht dessen Beschlüsse und ist ihm verantwortlich. Er entscheidet über die Zuweisung der Stellen und Mittel im Benehmen mit dem Fakultätsrat. Er ist zuständig für alle Angelegenheiten der Fakultät, soweit gesetzlich oder in der Grundordnung nichts anderes bestimmt ist. (§ 89 Abs. 1 SächsHSG). Er wird auf Vorschlag des Rektorates vom Fakultätsrat in der Regel aus dem Kreis der dem Fakultätsrat angehörenden Professoren gewählt (Abs. 2) und ist damit doppelt legitimiert.

## Experimentierklausel

Neue Organisationsformen in Studium und Lehre sowie von den §§ 59 bis 61 (= Berufungen) und 87 bis 91 (= Fakultätsebene) können erprobt werden, sofern die Mitwirkungsgrundsätze der Gruppenhochschule nach Artikel 5 Abs. 3 des Grundgesetzes gewährleistet sind (Erprobungsklausel) (§ 13 Abs. 7 SächsHSG).

## Thüringen

Die Hochschule regelt in der Grundordnung ihre innere Organisation und Struktur (§ 26 S. 1 ThürHG).

Zentrale Organe der **Universität Erfurt** sind das Präsidium (§§ 3 – 7 GrundO EF), der Hochschulrat (§ 8 GrundO EF) und der Senat (§ 9 GrundO EF).

Das Präsidium (§ 27 ThürHG, §§ 3 ff. GrundO EF) besteht aus dem Präsidenten, den Vizepräsidenten und dem Kanzler (§§ 4 – 7 GrundO EF). Es leitet die Universität. Die einzelnen Aufgaben sind § 3 Abs. 2 GrundO EF zu entnehmen.

Der Präsident (§§ 28 u. 31 ThürHG, §§ 4 und 5 GrundO EF) wird vom Hochschulrat im Einvernehmen mit dem Senat gewählt und vom Minister bestellt (§ 31 Abs. 2 ThürHG, § 5 Abs. 1 GrundO EF). Er vertritt die Universität nach außen, bestimmt die Richtlinien für die Erledigung der Aufgaben der Hochschulleitung (§ 27 Abs. 2 S. 2 ThürHG), ist u.a. für alle Aufgaben des Zentralbereichs zuständig, die nicht zentralen Kollegialorganen zugewiesen sind (§ 4 Abs. 1 Ziff. 8 GrundO EF) und beruft die Professoren (§ 78 Abs. 2 S. 1 ThürHG).

Der Erfurter Hochschulrat (§ 32 ThürHG, § 8 GrundO EF) hat acht stimmberechtigte Mitglieder, davon sechs Externe und zwei Mitglieder der Universität. Sie werden vom Ministerium bestellt. Der Präsident ist beratendes Mitglied. (vgl. § 8 Abs. 3 GrundO EF). Erfurt hat erstmals seit 2008 einen Hochschulrat.

Der Hochschulrat gibt Empfehlungen zur Profilbildung der Universität und zur Schwerpunktsetzung in Forschung und Lehre sowie zur Weiterentwicklung des Studienangebotes. Er ist für die Wahl und Abwahl des Präsidenten und des Kanzlers zuständig. Die Grundordnung der Universität, die Struktur- und Entwicklungspläne sowie die Grundsätze für die Ausstattung der Mittelverteilung werden von ihm beschlossen (unter Berücksichtigung der Stellungnahme des Senats). Der Hochschulrat nimmt Stellung vor dem Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Universität mit dem Ministerium, zu Entscheidungen des Präsidiums nach § 3 Abs. 2 S. 2 Nr. 10 GrundO (Unternehmensgründung) und zu den Anträgen nach § 4 ThürHG (Erprobungsklausel).

Der Gesetzgeber hat die Selbstverwaltungsstruktur der Hochschulen nicht geregelt, sondern dies der jeweiligen Grundordnung überlassen (§ 34 ThürHG). Erfurt hat das in den §§ 11 ff. GrundO umgesetzt.

Danach sind die organisatorischen Grundeinheiten der Universität die Fakultäten (§ 11 Abs. 1 S. 1 GrundO EF). Ihre Organe sind das Dekanat, der Dekan und der Fakultätsrat (§ 11 Abs. 5 EF).

Das Dekanat leitet die Fakultät und entscheidet über alle Angelegenheiten der Fakultät, die nicht ausdrücklich dem Fakultätsrat zugewiesen sind (§ 12 Abs. 1 S. 1 u. 2 GrundO EF). Der Dekan leitet das Dekanat und verfügt über die Richtlinienkompetenz im Dekanat (§ 12 Abs. 5 S. 2 GrundO EF).

Der Dekan wird auf Vorschlag des Präsidenten vom Fakultätsrat gewählt (§ 12 Abs. 4 GrundO EF). Er hat deshalb eine Doppellegitimation.

Die fakultätsinterne Mittelverteilung in der Universität Erfurt obliegt dem Fakultätsrat (§ 14 Abs. 1 Ziff. 7 GrundO EF).

### **Experimentierklausel**

Die Hochschulen können nach § 4 ThürHG Erprobungsklausel auf Antrag zur Erprobung reform orientierter Hochschulmodelle, insbesondere zur Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit, zur Beschleunigung von Entscheidungsprozessen, zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit oder zur Profilbildung von den §§ 20 bis 25 (= Mitgliedschaft und Mitwirkung) und 27 bis 38 (= Organisation und Struktur) des Hochschulgesetzes und den Satzungen der Hochschulen abweichende Regelungen vorsehen, die der Genehmigung des Ministeriums bedürfen. Zu den in Satz 1 genannten Zwecken kann das Ministerium auf Anregung einer Hochschule für diese über die §§ 20 bis 38 hinausgehende oder von ihnen abweichende Bestimmungen durch Rechtsverordnung treffen; sofern dabei abweichende haushaltsrechtliche Regelungen oder zusätzliche Haushaltsmittel notwendig sind, ist die Rechtsverordnung im Einvernehmen mit dem für Finanzen zuständigen Ministerium zu erlassen.

Den Hochschulen kann auf Antrag vom Ministerium im Einvernehmen mit dem für Finanzen sowie dem für das Bauwesen zuständigen Ministerium die Zuständigkeit für Grundstücks- und Bauangelegenheiten übertragen werden. In diesen Fällen erhält die Hochschule für Bau- und Geräteinvestitionen sowie für die Bauunterhaltung Haushaltsmittel im erforderlichen Umfang zur eigenen Bewirtschaftung zugewiesen.

### 3. Studium und Qualitätsentwicklung Rechtsgrundlagen

#### Einrichtung von Studiengängen, Autonomie bei der Qualitätssicherung

##### **Baden-Württemberg**

Studiengänge:

Der Senat der Universität ist u.a. zuständig über die Beschlussfassung im Zusammenhang mit der Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen (§ 19 Abs. 1 Ziff. 7 LHG, § 9 Abs. 1 GrundO HD). Die Einrichtung, Änderung oder Aufhebung eines Studiengangs bedarf der Zustimmung des Wissenschaftsministeriums. Die Zustimmungspflicht entfällt, wenn die Maßnahme in einem Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule enthalten ist, dem das Wissenschaftsministerium zugestimmt hat (§ 30 Abs. 3 LHG). Die Zustimmung zur Einrichtung oder Änderung von Studiengängen kann das Wissenschaftsministerium von der Durchführung einer Aufnahmeprüfung nach § 58 Abs. 5 (Feststellung der fachspezifischen Studierfähigkeit) abhängig machen (Abs. 4).

Qualitätsmanagement:

Zur Sicherung einer hohen Qualität und Leistungsfähigkeit richten die Hochschulen unter der Gesamtverantwortung des Vorstands ein Qualitätsmanagementsystem ein (§ 5 Abs. 1 LHG).

An der **Universität Heidelberg** wird das ganzheitliche Qualitätsmanagementsystem **HEIQUALITY** in verschiedenen Bereichen umgesetzt:

Die Qualitätsförderungsaufgaben der Abteilung 3.1. des Dezernates 3/ ZUV fokussieren sich derzeit auf die Unterstützung der Exzellenz-geförderten Einrichtungen bei Aufbau und Implementierung ihrer eigenen, selbstgenutzten Qualitätsmanagementsysteme sowie der Mitarbeit an der Konzeption und Implementierung des gesamtuniversitären **HEIQUALITY**.

Das "Forum Q\*" bietet nicht nur nähere Informationen zum Aufgabenfeld der Qualitätsförderung in der Abt. 3.1, sondern auch weiterführende Informationen zu einem besseren Verständnis des Qualitätsmanagements an führenden internationalen Universitäten sowie verschiedener Qualitätsmanagementsnetzwerke in der akademischen Welt (vgl. Homepage der Universität Heidelberg <http://www.zuv.uni-heidelberg.de/service/qm/>).

##### **Bayern**

Studiengänge:

Die Studiengangstruktur wird in Bayern als staatliche Angelegenheit gesehen (Art. 12 Abs. 3 Ziff. 3 BayHSchG). Die Einrichtung, wesentliche Änderung oder Aufhebung eines Studiengangs bedarf des Einvernehmens mit dem Staatsministerium, soweit das Einvernehmen nicht bereits in einer mit dem Staatsministerium geschlossenen Zielvereinbarung enthalten ist; dies gilt für Teilstudiengänge entsprechend (Art. 57 Abs. 3 BayHSchG). Innerhalb der Hochschule ist der Senat für die entsprechenden Beschlüsse zuständig (Art. 25 Abs. 3 Ziff. 4 BayHSchG).

Qualitätsmanagement:

Die Arbeit der Hochschulen in Forschung und Lehre, bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags soll regelmäßig bewertet werden. Das gilt auch für die Organisation und Tätigkeit der Verwaltung. Die Hochschule entwickelt ein System zur Sicherung der Qualität ihrer Arbeit und soll hierzu in angemessenen zeitlichen Abständen auch externe Evaluationen durchführen lassen (Art. 10 BayHSchG).

Zuständig für die Aufstellung von Grundsätzen für die Evaluierung und Qualitätssicherung ist die Hochschulleitung (Art. 20 Abs. 2 Ziff. 3 BayHSchG).

## **Berlin**

Studiengänge:

Die Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen und Teilstudiengängen wird vom Akademischen Senat beschlossen (§ 9 Abs. 1 Ziff. 4 BerlHG) und bedarf der Zustimmung der für Hochschulen zuständigen Senatsverwaltung (§ 22 Abs. 3 BerlHG).

Qualitätsmanagement:

Eine klare rechtliche Vorgabe enthält das Berliner Hochschulgesetz nicht. An der TU Berlin läuft zur Zeit ein Projekt "Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) für Lehre und Studium".

## **Hamburg**

Studiengänge:

Studiengänge werden von den Hochschulen eingerichtet, geändert und aufgehoben (§ 52 Abs. 7 S. 1 HmbHG). Zuständig ist der Hochschulsenat (§ 85 Abs. 1 Ziff. 6), soweit das nicht der Fakultät (Fakultätsrat) im Rahmen des Struktur- und Entwicklungsplans der Hochschule übertragen ist (§ 91 Abs. 2 Ziff. 3 HmbHG).

Qualitätsmanagement:

Die Hochschulen sorgen dafür, dass die Qualität ihrer Arbeit in Forschung und Lehre, zur Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses und zur Erfüllung des Gleichstellungsauftrages systematisch und regelmäßig bewertet wird. Bei den Qualitätsbewertungsverfahren sind interne und externe Sachverständige zu beteiligen. Bei der Bewertung der Lehre sind die Studierenden zu beteiligen, insbesondere wirken sie in den dafür eingesetzten Gremien mit. Die Hochschulen treffen in Satzungen die näheren Bestimmungen über die Qualitätsbewertungsverfahren und veröffentlichen die Ergebnisse der Bewertungen (§ 3 Abs. 2 HmbHG). Satzungen bedürfen der Genehmigung des Hochschulrats (§ 106 Abs. 1 S. 2 HmbHG).

Die Universität Hamburg hat entsprechende Satzung erlassen: "Satzung zur Durchführung von Qualitätsbewertungsverfahren nach § 3 (2) Hamburgisches Hochschulgesetz v. 27.09.2007".

## **Hessen**

Studiengänge:

Der Genehmigung des Ministeriums bedürfen u.a. die Einstellung von grundständigen Studiengängen, soweit diese Einstellung nicht Gegenstand von Zielvereinbarungen ist (§ 11 Abs. 1 Ziff. 2 HHG). Die Einführung und Aufhebung von Studiengängen ist dem Ministerium anzuzeigen (Abs. 2). Innerhalb der TU Darmstadt ist der Senat zuständig (vgl. § 2 Ziff. 1 (d) IX GrundO).

Qualitätsmanagement:

Die hessischen Hochschulen evaluieren regelmäßig die Erfüllung ihrer Aufgaben, insbesondere in Lehre, Forschung, internationaler Zusammenarbeit, Wissens- und Technologietransfer, Weiterbildung und Verwaltung unter Berücksichtigung der Entwicklungen in Wissenschaft, Kunst, Gesellschaft und Berufswelt; hierbei sind in regelmäßigen Abständen externe Sachverständige hinzuzuziehen. An der Evaluation der Lehre sind die Studierenden zu beteiligen. Die Hochschulen vereinbaren mit dem Ministerium die Grundzüge des Bewertungsverfahrens. Das Nähere, insbesondere das Verfahren, die Beteiligung der Mitglieder sowie die Verarbeitung personenbezogener Daten regelt die Hochschule durch Satzung (§ 12 Abs. 1 HHG Qualitätssicherung, Berichtswesen).

Die TU Darmstadt kann hiervon abweichende Regelungen treffen (§ 2 Abs. 5 Ziff. 3 TUD Gesetz). Hiervon wurde bislang kein Gebrauch gemacht.

## **Niedersachsen**

Studiengänge:

Mit der Novellierung des niedersächsischen Hochschulgesetz vom 24.06.2002 ist die Einzelgenehmigung von Studiengängen entfallen; an deren Stelle ist die Aufnahme in die Zielvereinbarung zwischen Land und Hochschule getreten; diese setzt für alle Studiengänge die Akkreditierung zwingend voraus (§ 1 Abs. 3 Ziff. 1 NHG). Nach Maßgabe der in den Zielvereinbarungen (§ 1 Abs. 3) getroffenen Festlegungen richtet die Hochschule Studiengänge ein, nimmt wesentliche Änderungen von Studiengängen vor oder schließt sie (§ 6 Abs. 2 S. 1 NHG). Abweichend davon wird ein Studiengang durch Verfügung des Fachministeriums geschlossen, wenn er entgegen der Zielvereinbarung angeboten wird (Satz 5).

Qualitätsmanagement:

Die Hochschule bewertet in regelmäßigen Abständen die Erfüllung ihrer Aufgaben in Forschung und Lehre (interne Evaluation) (vgl. § 5 NHG Evaluation von Forschung und Lehre). Das Verfahren der internen Evaluation regelt die Hochschule (vgl. hier Ordnung über die Evaluation der Lehre der Georg-August-Universität Göttingen vom 30.05.2006, Amtliche Mitteilungen /Nr. 5 Seite 199. Zur Qualitätssicherung und -verbesserung führen unabhängige, wissenschaftsnahe Einrichtungen in angemessenen Abständen eine externe Evaluation durch.

## **Nordrhein-Westfalen**

Studiengänge:

Studiengänge in Nordrhein-Westfalen werden durch Prüfungsordnungen geregelt; Studiengänge, die mit einer staatlichen oder kirchlichen Prüfung abgeschlossen werden, können ergänzend auch durch Ordnungen geregelt werden (§ 60 Abs. 1 S. 1 HG). Die Studiengänge sind nach den geltenden Regelungen zu akkreditieren und zu reakkreditieren. Die Aufnahme des Studienbetriebs setzt den erfolgreichen Abschluss der Akkreditierung voraus; die aus dem Akkreditierungsverfahren resultierenden Auflagen sind umzusetzen. Die Akkreditierung erfolgt durch Agenturen, die ihrerseits akkreditiert worden sind. Eine gesonderte Genehmigung durch das Ministerium erfolgt nicht mehr. Ausnahmen von den Sätzen 1 bis 3 bedürfen der Genehmigung durch das Ministerium (vgl. § 7 Abs. 1 HG).

Qualitätsmanagement:

Zur Qualitätsentwicklung und -sicherung überprüfen und bewerten die Hochschulen regelmäßig die Erfüllung ihrer Aufgaben, insbesondere im Bereich der Lehre. Die Evaluationsverfahren regeln die Hochschulen in Ordnungen (s. § 7 Abs. 2 HG 2009 "Qualitätssicherung durch Akkreditierung und Evaluation"). Das Ministerium kann hochschulübergreifende, vergleichende Begutachtungen der Qualitätssicherungssysteme der Hochschulen (Informed Peer Review) sowie Struktur- und Forschungsevaluationen veranlassen (Abs. 3). (Vergleiche auch Evaluationsordnung der Ruhr-Universität Bochum vom 11. Februar 2005).

## **Rheinland-Pfalz**

Studiengänge:

Die Hochschulen richten Studiengänge in der Regel als Bachelor- und Masterstudiengänge ein (§ 19 Abs. 1 S. 1 HochSchG). Die Einrichtung neuer Studiengänge und die Aufhebung bestehender Studiengänge sind dem fachlich zuständigen Ministerium anzuzeigen. Die Einrichtung gilt als genehmigt, wenn das fachlich zuständige Ministerium ihr nicht innerhalb von vier Wochen nach Eingang der Anzeige widerspricht (Abs. 7).

Qualitätsmanagement:

Jede Hochschule richtet ein auf Dauer und Nachhaltigkeit angelegtes umfassendes Qualitätssicherungssystem ein, das auf einer Strategie zur ständigen Verbesserung und Sicherung der Qualität bei der Erfüllung der Aufgaben beruht (§ 5 Abs. 1 HochSchG). Grundlegende Bestimmungen zur Qualitätssicherung sind in die Grundordnung aufzunehmen (§ 7 Abs. 1 HochSchG). Dem ist die JGU Mainz in § 13 Abs. 1 GrundO gefolgt und hat ein Zentrum für Qualitätssicherung und –entwicklung eingerichtet. Der Hochschulrat muss dem System zustimmen (§ 74 Abs. 2 Ziff. 7 HochSchG). Die Qualitätssicherung gehört in Rheinland-Pfalz zu den Selbstverwaltungsangelegenheiten (§ 8 Ziff. 12 HochSchG).

Als erste deutsche Hochschule erhält die JGU Mainz die Systemakkreditierung (vgl. Pressegespräch vom 28.03.2011 <http://www.uni-mainz.de/presse/19668.php>).

## **Sachsen**

Studiengänge:

Studiengänge werden von der Hochschule eingerichtet, geändert oder aufgehoben. Ist die Einrichtung, Änderung oder Aufhebung eines Studienganges Bestandteil der Entwicklungsplanung der Hochschule nach § 10 Abs. 3 oder einer Zielvereinbarung der Hochschule mit dem Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst, ist die Maßnahme dem Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst zuvor anzuzeigen. Bei Studiengängen, die mit einer staatlichen Prüfung abschließen, ist vom Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst das Einvernehmen mit dem für die Durchführung der Prüfung zuständigen Staatsministerium herzustellen. (§ 32 Abs. 4 SächsHSG). Innerhalb der Hochschule ist das Rektorat zuständig im Benehmen mit dem Senat (§ 83 Abs. 3 Ziff. 3 SächsHSG).

Qualitätsmanagement:

Die Leistungen der Hochschulen in Forschung, Lehre und Weiterbildung, bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrages sind regelmäßig zu bewerten. Die Hochschule richtet ein System zur Sicherung der Qualität ihrer Arbeit ein, das sie intern, in angemessenen Zeitabständen auch extern, evaluieren lässt. Die Ergebnisse der Bewertungen werden veröffentlicht (§ 9 Abs. 1 SächsHSG).

Zuständig für die Maßnahmen zur Sicherung der Qualität in Forschung und Lehre ist das Rektorat (§ 83 Abs. 3 Ziff. 12 SächsHSG).

## **Thüringen**

Studiengänge:

Für jeden Studiengang stellen die Hochschulen eine Studienordnung auf (§ 47 Abs. 1 S. 1 ThürHG).

Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen legen die Entwicklung der Hochschule, insbesondere die Forschungsschwerpunkte, sowie die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen und deren Finanzierung fest (§ 12 Abs. 2 ThürHG).

Jeder neue Studiengang oder die wesentliche Änderung eines bestehenden Studiengangs ist in der Regel durch eine vom Akkreditierungsrat anerkannte Einrichtung in qualitativer Hinsicht zu bewerten (Akkreditierung). Die von den Ländern beschlossenen Empfehlungen, insbesondere die ländergemeinsamen Vorgaben für Bachelor- und Masterstudiengänge, sind dabei einzuhalten.

Innerhalb der Hochschule gehört die Beschlussfassung über die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen zu den Aufgaben des Senats (§ 33 Abs. 1 Ziff. 8 ThürHG).

Qualitätsmanagement:

Im 2. Abschnitt des ThürHG regelt § 8 die Evaluation. Danach errichten die Hochschulen ein eigenes System zur Sicherung der Qualität ihrer Arbeit (Abs. 1 S. 1).

Sie sorgen dafür, dass ihre Leistungen in Forschung und Lehre, bei künstlerischen Entwicklungsvorhaben, bei der Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses sowie bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags unter anderem durch Zuziehung interner und externer Sachverständiger bewertet werden (int. und ext. Evaluation) (Abs. 2 S.2).

Das Nähere zu den Evaluations- und Qualitätssicherungsmaßnahmen nach den Absätzen 1 bis 3 regelt der Senat durch Satzung (§ 8 ThürHG).

## 4. Personalmanagement Rechtsgrundlagen

### Dienstherrn- und Arbeitgeberbereignschaft, Berufungsverfahren

#### Dienstherrn- und Arbeitgeberbereignschaft

Die Stiftungsuniversitäten des Landes Niedersachsen, hier die Universität **Göttingen** (seit 2003), sind Arbeitgeber ihrer Beschäftigten und Dienstherr ihrer Beamtinnen und Beamten (§ 58 NHG).

Auch in **Nordrhein-Westfalen** steht das Personal im Dienst der jeweiligen Hochschule. Mit Inkrafttreten des Hochschulfreiheitsgesetzes zum 01.01.2007 wurde den Hochschulen das Recht übertragen, Beamte zu haben (§ 2 Abs. 3 S. 1+2 HG). Oberste Dienstbehörde ist dort der Hochschulrat (§ 33 Abs. 2 S. 3 HG NRW). Gemäß § 34 HG treten die Hochschulen als Arbeitgeber der Beschäftigten dem Arbeitgeberverband des Landes Nordrhein-Westfalen bei.

Entsprechendes gilt für die **Berliner Hochschulen**. Sie sind ebenfalls seit 2003 Dienstherr der Beamten und Beamtinnen sowie Arbeitgeber der Angestellten, Arbeiter und Arbeiterinnen und der Auszubildenden an der jeweiligen Hochschule. (s. § 2 Abs. 4 S. 1 BerlHG 2003) und wirken u.a. in der Personalverwaltung mit dem Land Berlin in ihren Kuratorien zusammen. In Abweichung von § 56 BerlHG (Aufgaben der Leitung der Hochschule) nimmt das Präsidium der **TU Berlin** die Befugnisse der Dienstbehörde und obersten Dienstbehörde wahr (§ 4 Abs. 6 Ziff. 9 GrundO TUB).

Die **Universität Frankfurt** wurde 2008 in eine Stiftungsuniversität umgewandelt und ist seither Dienstherr und Arbeitgeber.

Die **TU Darmstadt**, der bereits mit dem Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt (TUD-Gesetz) vom 5. Dezember 2004 weitgehende Rechte eingeräumt worden waren, wurde mit der Novellierung des TU-Darmstadt-Gesetzes zum 01.01.2010 auch formal Dienstherrin und Arbeitgeberin ihrer Beschäftigten einschließlich der Tariffähigkeit.

Künftig wird auch das **Karlsruher Institut für Technologie (KIT)** Dienstherr für seine Beamten und Arbeitgeber für seine Angestellten sein. Darauf hat sich das Land Baden-Württemberg mit dem Bund in einem Eckpunktepapier vom 12.04.2011 verständigt.

In **Niedersachsen** finden die für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Landes geltenden Tarifverträge und sonstigen Bestimmungen Anwendung. Die Stiftung ist verpflichtet, die beim Land erworbenen arbeits- und tarifvertraglichen Rechte anzuerkennen und einem vom Land geführten Arbeitgeberverband, der Mitglied in der Tarifgemeinschaft deutscher Länder ist, beizutreten (§ 58 Abs. 4 NHG). Entsprechendes gilt für **Nordrhein-Westfalen** (§ 34 Abs. 1 HG). In **Berlin** fehlt ein solcher Hinweis. Die **TU Darmstadt** hat das Recht, eigene Tarifverträge abzuschließen. Tarifabschlüsse, die von den Tarifabschlüssen des Landes abweichen, bleiben allerdings ohne Auswirkungen auf die Höhe der Finanzierung durch das Land.

Das Personal an allen anderen Hochschulen steht nach wie vor im Dienst des jeweiligen Landes.

**Sachsen** hat für die **Technische Universität Dresden** die Option geschaffen, dass der Senat frühestens ein Jahr nach Inkrafttreten dieses Gesetzes (also frühestens 01.01.2010) beschließen kann,

dass die Universität abweichend von § 78 SächsHG Arbeitgeber für ihre, als Arbeitnehmer (also nicht Beamte) eingestellten akademischen und sonstigen Mitarbeiter nach § 50 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 und 4, die unter den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) fallen, sowie für ihre Auszubildenden und ihre wissenschaftlichen, künstlerischen und studentischen Hilfskräfte wird. Der Beschluss bedarf der Mehrheit von zwei Dritteln der Mitglieder des Senates und der Zustimmung des Hochschulrates (§ 104). Hiervon wurde bislang kein Gebrauch gemacht.

## **Berufungsverfahren**

Auch das Berufsrecht und das entsprechende Verfahren sind unterschiedlich geregelt.

In **Baden-Württemberg** werden die Professoren vom Vorstandsvorsitzenden (Präsidenten) der Hochschule im Einvernehmen mit dem Wissenschaftsministerium berufen (§ 48 Abs. 3 LHG). Der Vorstand (Rektorat) ist zuständig für die Festsetzung von Leistungsbezügen nach § 38 Abs. 1 Nr. 1 LBesGBW aus Anlass von Berufungs- und Bleibeverhandlungen § 16 Abs. 3 S. 2 Ziff. 10 - 12 LHG.

Für Entscheidungen über Leistungsbezüge (§ 38 LBesGBW) wird vom Vorsitzenden des Aufsichtsrats ein Personalausschuss gebildet, dem drei externe Aufsichtsratsmitglieder angehören und der vom Vorsitzenden selbst geleitet wird (§ 20 Abs. 7 LHG Aufsichtsrat). Der Personalausschuss ist nach Maßgabe der Rechtsverordnung nach § 38 Abs. 10 LBesGBW zuständig für

1. die Festsetzung von Leistungsbezügen nach § 38 Abs. 1 Nr. 3 LBesGBW für die Wahrnehmung von Funktionen im Vorstand und
2. die Festsetzung von Leistungsbezügen nach § 33 Abs. 1 S. 1 Nr. 3 BBesG für die Wahrnehmung von Funktionen im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung durch die Mitglieder der Fakultätsvorstände.

In **Bayern** beschließt die Hochschulleitung über den Berufungsvorschlag selbst (§ 18 Abs. 5 Bay. Hochschulpersonalgesetz). Den Ruf erteilt grundsätzlich weiterhin der Staatsminister für Wissenschaft, Forschung und Kunst. Über die Berufung von Juniorprofessoren entscheidet allerdings der Präsident der Universität (Abs. 6). Die Verhandlungen über die Leistungsbezüge führt der Präsident. Das Staatsministerium kann sich bei Entscheidungen über die Gewährung von Berufungs- und BleibeLeistungsbezügen die Zustimmung vorbehalten (§ 6 Abs. 1 S. 1+2 BayHLeistBVO 2011).

In **Berlin** werden Hochschullehrer auf Vorschlag des zuständigen Gremiums von dem für Hochschulen zuständigen Mitglied des Senats berufen (§ 101 Abs. 1 BerlHG). Von der Erprobungsklausel (§ 7a BerlHG) wurde an der TUB insofern kein Gebrauch gemacht.

In **Hamburg** werden die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer vom Präsidium der Hochschule berufen (§ 13 Abs. 1 S. 1 HmbHG). Die Berufsordnung der Universität Hamburg vom 01.01.2009 regelt den Ablauf bis zur Ruferteilung. Das weitere Vorgehen wird dort nicht beschrieben. Über die Gewährung von Leistungsbezügen nach § 32 Hamburgisches Besoldungsgesetz (HmbBesG) entscheidet bei hauptamtlichen Mitgliedern des Präsidiums die für das Hochschul-

wesen zuständige Behörde nach Anhörung des Vorsitzenden des Hochschulrats und bei hauptamtlichen Mitgliedern eines Dekanats einer Fakultät der Universität Hamburg und den Professorinnen und Professoren das Präsidium der Hochschule (vgl. § 40 HmbBesG).

In **Hessen** verhandelt der Präsident und erteilt den Ruf. Er ist – wie früher das Ministerium – bei der Ruferteilung an die in der Berufungsliste angegebene Reihenfolge nicht gebunden (§ 63 Abs. 3 S. 4+5 HHG). Entsprechendes gilt auch für die hier untersuchte TU Darmstadt. Der Präsident verhandelt und entscheidet über Berufungen (§ 7 Abs. 5 Satz 2 TUD Gesetz). Der Hochschulrat wird unterrichtet und kann u.U. eine Neuausschreibung verlangen (§ 3 Abs. 2 TUD Gesetz). Das Präsidium kann von Berufungsverfahren abweichen (§ 7 Abs. 4 Ziff. 10 TUD Gesetz), was enorm zur Beschleunigung beitragen kann. Durch Satzung kann Berufungsverfahren geändert werden (§ 2 Abs. 5 Ziff. 1 TUD Gesetz). Eine weitere Besonderheit in Darmstadt ist, dass neu berufene Professoren in ein Angestelltenverhältnis berufen werden sollen (wenn sie nicht schon Beamte waren) (§ 3 Abs. 2 TUD Gesetz).

In **Niedersachsen** kann das Fachministerium seine Befugnisse auf die Hochschule in der Weise übertragen, dass das Präsidium im Einvernehmen mit dem Stiftungsrat die Professorinnen und Professoren beruft (§ 58 Abs. 2 S. 4 NHG). Das ist in **Göttingen** erfolgt. Das Präsidium entscheidet über den Berufungsvorschlag und beruft im Einvernehmen mit dem Stiftungsausschuss Universität (§ 26 Abs. 2 Satz 9 NHG, § 25 Abs. 11 GrundO GAU).

In **Nordrhein-Westfalen** werden die Professoren nach § 37 Abs. 1 S. 1 HG vom Präsidenten aufgrund eines Vorschlags der Fakultät berufen. Nach § 8 Abs. 6 S. 1 der Bochumer Berufsordnung idF. vom 13.08.2010 erfolgt dies aber mit der Einschränkung, dass hierzu die Zustimmung des Rektorats vorliegen muss.

Die Berufungsverhandlung, also das Gespräch über Ausstattung- und Besoldung findet an der RUB auch formal mit der Fakultäts- und der Hochschulleitung (also nicht etwa nur mit dem Rektor) statt (§ 9 Abs. 1 Berufsordnung RUB).

In **Rheinland-Pfalz** werden Professoren vom Ministerium berufen (§ 50 Abs. 2 HochSchG, Abs. 3a enthält einige wenige Abweichungen).

Insgesamt kann das Ministerium aufgrund der zum 01.09.2010 in Kraft getretenen Änderungen des Hochschulgesetzes die Befugnis aber zunächst auf drei Jahre befristet übertragen (§ 50 Abs. 3a). In diesem Falle schließt es mit dem Präsidenten eine Vereinbarung über die bei der Berufung anzuwendenden Kriterien und über die Mitwirkung des fachlich zuständigen Ministeriums. Die hier untersuchte JGU Mainz hat als bislang offenbar einzige rheinland-pfälzische Hochschule kurz nach Inkrafttreten des Gesetzes einen entsprechenden Antrag gestellt, eine entsprechende Zielvereinbarung steht kurz vor der Unterzeichnung.

Der Präsident entscheidet nach Maßgabe der besoldungsrechtlichen Bestimmungen des Landes über die Vergabe von Leistungsbezügen gemäß § 33 Abs. 1 BBesG sowie auf Antrag über die Vergabe einer Forschungs- und Lehrzulage gemäß § 35 BBesG (§ 79 Abs. 5 S. 1 HochSchG).

In **Sachsen** werden die Professoren vom Rektor berufen. Die Zuständigkeit für die beamtenrechtliche Ernennung bleibt davon unberührt (§ 60 Abs. 1 SächsHG). Der Rektor kann mit Zustimmung des Hochschulrats auch außerordentliche Berufungen durchführen (§ 61 Abs. 1).

In **Thüringen** werden die Professoren vom Leiter der Hochschule aufgrund eines Vorschlags der zuständigen Organisationseinheit der Hochschule und nach Maßgabe des § 120 (= Vorliegen einer universitären Berufsordnung) berufen (§ 78 Abs. 2 ThürHG). Erfurt hat eine entsprechende Berufsordnung am 19.12.2007 erlassen.

Über die Bezüge entscheidet das Präsidium (§ 1 Abs. 3 der Satzung der Uni Erfurt über das Verfahren und die Vergabe von Leistungsbezügen sowie von Forschungs- und Lehrzulagen vom 24.06.2009).

## 5. Finanzmanagement Rechtsgrundlagen

### Globalbudget, kaufmännisches Rechnungswesen, Kosten- und Leistungsrechnung, Stellenpläne

Idealerweise erhalten die Hochschulen ihre Mittelzuweisung von Seiten der Länder als Globalbudget ohne detaillierte Zweckvorgaben. Das Budget basiert auf vorher vereinbarten Zielvereinbarungen bzw. Hochschulpakten, die Indikatoren festlegen, wie die Mittel zwischen den Hochschulen verteilt werden und die Höhe der einzelnen Budgets bestimmt wird. Die Budgets gliedern sich in Grundbudget, Leistungsbudget und Investitions- bzw. Innovationsbudget.

Die staatliche Finanzierung der Hochschulen in **Baden-Württemberg** orientiert sich an ihren Aufgaben, den vereinbarten Zielen und den erbrachten Leistungen. Dabei sind auch Fortschritte bei der Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern zu berücksichtigen. Die staatliche Finanzierung soll anteilig in mehrjährigen Hochschulverträgen, nach Leistungs- und Belastungskriterien sowie in ergänzenden Zielvereinbarungen, die insbesondere Ziele und Schwerpunkte der Entwicklung der Hochschulen unter Berücksichtigung der übergreifenden Interessen des Landes zum Gegenstand haben, festgelegt werden; dabei sind die Zielsetzungen aus genehmigten Struktur- und Entwicklungsplänen zu beachten. Die in den Hochschulverträgen enthaltenen Regelungen über die staatliche Finanzierung stehen unter dem Vorbehalt der Ermächtigung durch den Landtag. Kommt es zu keiner Einigung über einen Hochschulvertrag, legt das Wissenschaftsministerium nach Anhörung der Hochschule die staatliche Finanzierung sowie die erwarteten Leistungen in Lehre und Forschung nach Maßgabe des Staatshaushaltsplans und in Übereinstimmung mit den Zielen und Vorgaben des Landes im Sinne von § 66 Abs. 3 fest (§ 13 Abs. 2 LHG BW).

Die Hochschulen erhalten die dezentrale Finanzverantwortung für den flexiblen und eigenverantwortlichen Einsatz der im Staatshaushaltsplan ausgebrachten Stellen und veranschlagten Mittel nach § 7 a der Landeshaushaltsordnung (LHO) übertragen (§ 13 Abs. 3 S. 1 LHG). Die Hochschulen haben die Einhaltung der haushaltsrechtlichen Rahmenbedingungen und des jeweils verfügbaren Ausgabevolumens durch geeignete Informations- und Steuerungsinstrumente sicherzustellen (S. 2). Zum Nachweis der wirtschaftlichen Verwendung der Stellen und Mittel ist eine Kosten- und Leistungsrechnung nach einheitlichen Grundsätzen durchzuführen.

Die Wirtschaftsführung als Landesbetrieb ist auf Antrag möglich (§ 13 Abs. 4 i.V. mit 26 LHO). Davon hat die **Universität Heidelberg** 2003 Gebrauch gemacht: Sie wirtschaftet seit 2003 nach einem Wirtschaftsplan und hat das kfm. Rechnungswesen einschließlich Kosten-/Leistungsrechnung eingeführt (vgl. Finanzstatut der Universität Heidelberg vom 17.06.2003). Nach dem Haushaltsvermerk zu Kap. 1412 – Universität Heidelberg – Titel 682 01 darf die Einrichtung mit Zustimmung des Wissenschaftsministeriums aus bewilligten und noch nicht verausgabten Zuschüssen Rücklagen bilden. In Höhe dieser Rücklagen verbleiben Haushaltsreste der Einrichtung.

Der Wirtschaftsplan enthält einen Stellenplan für Beamte und eine Übersicht über die tariflich Beschäftigten.

Die Zuweisung der staatlichen Mittel in **Bayern** orientiert sich an dem zur Erfüllung der Aufgaben nach Art. 2 erforderlichen Bedarf und an den in Forschung und Lehre sowie bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erbrachten Leistungen. Dabei sind auch Fortschritte bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags zu berücksichtigen. Die Kriterien für eine leistungs- und belastungsbezogene Mittelzuweisung werden im Benehmen mit den Hochschulen vom Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (Staatsministerium) festgelegt (Art. 5 Abs. 2 BayHSchG). Auf Antrag der Hochschule kann das Staatsministerium im Einvernehmen mit dem Staatsministerium der Finanzen eine weitere Haushaltsflexibilisierung und die Einführung von Globalhaushalten – also Wirtschaftsplan i.S. von Art. 26 BayHO – zulassen (Art. 5 Abs. 4 BayHSchG).

Nach dem Bericht der Kanzler anlässlich der Kanzlerjahrestagung Herbst 2009 wird bei den Hochschulen eine nach einheitlichen Grundsätzen für die jeweiligen Hochschularten gestaltete Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) eingeführt (nach Art. 5 Abs. 1 Satz 6 BayHSchG). Die bayerischen Universitäten setzen diese gesetzliche Vorgabe bis zum 31. Dezember 2009 um, stellen den Dauerbetrieb der Kosten- und Leistungsrechnung sicher und nutzen die KLR als ergänzendes Steuerungsinstrument bei strategischen und operativen Entscheidungen.

An der TU München sind seit Jahren sowohl die gesetzlichen Anforderungen der Kameralistik als auch (aufgrund interner Entscheidung) die der doppelten kaufmännischen Buchführung zu erfüllen. Derzeit arbeitet Bayern noch kameral (an der TU München und Uni Würzburg ist mittels SAP ein kaufmännisch orientiertes Rechnungswesen eingerichtet) und ein Umstieg ist auch derzeit nicht geplant. Die Einführung von Globalhaushalten, Verfahren bzgl. Pensionsrückstellungen sind derzeit in Diskussion. Zielvereinbarungen werden aktuell in der zweiten Generation vereinbart. Unter anderem wird in den Zielvereinbarungen der Universitäten die Einführung der KLR geregelt.

Hinsichtlich der Ausbringung von Stellenplänen normiert Art. 5 Abs. S. 1 BayHSchG 2011 die Bereitstellung von Stellen und Mitteln nach "Maßgabe des Staatshaushalts".

Das Land **Berlin** schließt gemäß Artikel II § 1 Abs. 1 und 4 des Haushaltsstrukturgesetzes 1997 mit den Hochschulen so genannte Hochschulverträge (Zielvereinbarungen) ab, für deren Laufzeit die Hochschulen grundsätzlich Planungssicherheit genießen (sollen). Diese sollen den Planungen zufolge ab 2012 mit einem Leistungssystem verbunden werden. Die Berliner Hochschulen erhalten zur Erfüllung ihrer Aufgaben Zuschüsse des Landes Berlin (§ 87 Abs. 1 S. 1 BerlHG). Der Leiter der Hochschule stellt den Entwurf des Haushaltsplans auf Grund von Vorschlägen der Fachbereiche, der Zentralinstitute und der Zentraleinrichtungen auf und legt ihn dem Akademischen Senat zur Stellungnahme vor (§ 88 Abs. 1 S. 1 BerlHG). Der Entwurf des Haushaltsplans bedarf der Billigung durch das Kuratorium (Abs. 2). Nach der Veranschlagung des Zuschusses im Haushaltsplan von Berlin stellt das Kuratorium den Haushaltsplan fest (Abs. 3).

§ 88a BerlHG enthält Bestimmungen zur „Erprobung einer flexibleren Gestaltung der Haushaltswirtschaft und Erhöhung der Wirtschaftlichkeit“ für die Berliner Hochschulen. Hochschulkuratoren können abweichend von § 20 Abs. 1 LHO zulassen, dass die Personalausgaben (HGr. 4) mit konsumtiven Sachausgaben (HGr. 5 und 6) für gegenseitig deckungsfähig erklärt werden (§ 88a Abs. 1 BerlHG). Die Kuratorien können auch bestimmte Titel aus der Hauptgruppe 5 für übertragbar und für allgemein deckungsfähig erklären (§ 88a Abs. 2 BerlHG).

Die Kuratorien können nach § 88a Abs. 3 S. 1 BerlHG grundsätzlich über die Festlegung von „für die Haushaltswirtschaft verbindlichen summarischen Stellenrahmen, die nicht überschritten werden dürfen“, beschließen. Lt. Homepage der TU Berlin (Abt. III Finanzen) hat das Kuratorium der TUB auf Basis des § 88a BerlHG Beschlüsse zur Flexibilisierung des Haushalts der TUB gefasst (nicht veröffentlicht).

Stellenpläne sind im Haushalt der TUB ausgebracht (vgl. Haushaltsplan der TUB 2011, Band 2 Stellenpläne, genehmigt durch die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung mit Schreiben vom 21.12.2010).

In **Hamburg** erhalten die Hochschulen jährlich eine Globalzuweisung, die sich an den in Forschung und Lehre, bei der Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses und bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrages geforderten und erbrachten Leistungen orientiert. Die Globalzuweisung besteht aus dem Grundbudget, das sich an absoluten Belastungsparametern orientiert, und dem indikatorengesteuerten Leistungsbudget, dessen Indikatorendefinition und Berechnungsmodus mittelfristig gleich bleiben sollen. Die Globalzuweisung wird auf der Grundlage einer dreijährigen Bedarfs- und Entwicklungsplanung festgelegt. Daneben können den Hochschulen Innovationsmittel zugewiesen werden, die als konkreter Finanzbetrag für bestimmte Ziele vereinbart werden (§ 6 Abs. 1 S. 2 HmbHG).

Nach § 109 HmbHG (Haushaltswirtschaft, geändert 2007) stellen die Hochschulen Wirtschaftspläne auf. Ihre Wirtschaftsführung und ihr Rechnungswesen richten sich nach den Regeln der kfm. Buchführung. Für die Rechnungslegung gilt § 87 der Landeshaushaltsordnung entsprechend. Auf die Prüfung der Jahresabschlüsse der Hochschulen sind die Prüfungsgrundsätze des § 53 Absatz 1 Nummern 1 und 2 des Haushaltsgrundsätzegesetzes, zuletzt geändert am 31.10.2006 in der jeweils geltenden Fassung entsprechend anzuwenden. Der Senat wird ermächtigt, das Nähere durch eine Rechtsverordnung (Hochschulfinanzverordnung) zu regeln (noch nicht erfolgt). Im Haushaltsplan ist über die Ziel- und Leistungsvereinbarungen zu berichten.

Mit dem 1. Januar 2009 wurde das Rechnungswesen an der Universität Hamburg ganz auf die doppelte Buchführung umgestellt (vgl. auch Pressemeldung der Kanzlerin vom Juli 2009).

Stellenpläne sind nach wie vor im Haushaltsplan ausgebracht (vgl. Haushaltsplan 2009/10, Einzelplan 3.2 Behörde für Wissenschaft u. Forschung, Kap. 3420 Uni Hamburg, S. 178).

In **Hessen** finanziert das Land die Leistungen und die Entwicklung sowie die hierfür erforderlichen Investitionen der Hochschulen im Rahmen der vom Landtag bewilligten Mittel, die das Ministerium den Hochschulen zuweist (§ 8 Abs. 1 S. 1 HHG). Basis ist die eigenverantwortlich von den Hochschulen aufgestellte Entwicklungsplanung und die mit dem Ministerium abgeschlossenen Zielvereinbarungen (§ 7 HHG). Soweit eine Zielvereinbarung zwischen Hochschule und Ministerium nicht zustande gekommen ist, kann das Ministerium Zielvorgaben für die Gegenstände der Zielvereinbarungen erlassen. (§ 7 Abs. 4 S. 1 HHG). Die Hochschulen führen im Rahmen ihres Budgets den Haushaltsplan nach Teil III der Hessischen Landeshaushaltsordnung in eigener Verantwortung aus (§ 8 Abs. 2 S. 1 HHG).

Das Rechnungswesen bildet die Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage einschließlich des Eigenvermögens der Hochschule und des vom Land zur Nutzung überlassenen Vermögens einheitlich und

vollständig ab (§ 8 Abs. 3 Ziff. 1 HHG). Die Hochschulen buchen nach den Regeln der kaufmännischen doppelten Buchführung. Die TU Darmstadt hat das kfm. Rechnungswesen 2001 eingeführt. Die Rechnungslegung gibt neben der finanziellen Leistungsfähigkeit auch Auskunft über die Leistungserbringung und die Leistungsfähigkeit der Hochschule insbesondere in Forschung und Lehre (Ziff. 2). Ertragsüberschüsse verbleiben der Hochschule uneingeschränkt zur Erfüllung ihrer Aufgaben. Der Landtag kann für das jeweilige Haushaltsjahr eine Erfolgsbeteiligung festlegen (§ 8 Abs. 4 HHG). Im Landeshaushalt werden zwar nach wie vor Stellenpläne ausgebracht. Da die TU Darmstadt seit 01.01.2010 Dienstherrnfähigkeit besitzt werden die Stellen jedoch nur noch nachrichtlich im Anhang gezeigt (vgl. Haushaltsvermerk Haushaltsplan 2011 Einzelplan 15 (HMWK) Kap. 1509 (TU Darmstadt), S. 781 "Zu Spalte 8").

Den Leitbildern entsprechende Regelungen finden sich in **Niedersachsen**. Alle niedersächsischen Hochschulen verfügen über Globalhaushalte mit kaufmännischer Buchführung, Kostenrechnung und der Möglichkeit, Rücklagen zu bilden. Die Stiftungsuniversitäten des Landes nach den §§ 55 ff. NHG wie beispielsweise Göttingen führen nach § 57 Abs. 1 S. 1 und Abs. 2 einen Wirtschaftsplan nach kaufmännischen Grundsätzen, sie können nicht verbrauchte Finanzhilfen für die Dauer von bis zu fünf Jahren einer Rücklage zuführen, davon kann der nach drei Jahren nicht verbrauchte Teil dem Stiftungsvermögen zugeführt werden (§ 57 Abs. 3). Zielvereinbarungen werden abgeschlossen (§ 57 Abs. 4, 1 Abs. 3). Einnahmen aus ihrer hochschulspezifischen Tätigkeit bzw. aus der Bereitstellung ihrer Einrichtung dem Stiftungsvermögen zuführen, ohne dass diese auf die staatlichen Finanzhilfen angerechnet werden (§ 57 Abs. 6). Eine Kreditaufnahme ist bis zu einer vom Fachministerium mit Einwilligung Finanzministeriums vereinbarten Höhe möglich (§ 57 Abs. 5).

Die niedersächsische Landeshaushaltsordnung findet, von einigen Bestimmungen abgesehen (vgl. § 57 Abs. 7 S. 1 NHG), keine Anwendung. Für die Universität Göttingen bestehen weitere Sonderregelungen (Bilanzierung, vgl. § 57a NHG).

Stellenpläne werden für die Universitäten Göttingen, Göttingen-Universitätsmedizin, Tierärztliche Hochschule Hannover, Universität Lüneburg, Universität Hildesheim und die Hochschule Osnabrück im Landeshaushalt nicht mehr ausgebracht, da diese seit dem 01.01.2003 in der Trägerschaft einer Stiftung des öffentlichen Rechts stehen (vgl. Haushaltsvermerk auf S. 3 der Übersicht über das Beschäftigungsvolumen, das Budget und die Stellen (BBS) für das Haushaltsjahr 2011, Einzelplan 06 Ministerium für Wissenschaft und Kultur).

In **Nordrhein-Westfalen** liegt die Finanzverantwortung mit Ausnahme der Liegenschaften (s. dort) bei den Hochschulen.

Das Land stellt den staatlichen Hochschulen Mittel in Form von Zuschüssen für den laufenden Betrieb und für Investitionen zur Verfügung (§ 5 Abs. 1 und 2 S. 1 HG). Die haushaltsrechtliche Behandlung dieser Zuschüsse und des Körperschaftsvermögens richtet sich nach § 5 Abs. 2 S. 2 HG ausschließlich nach dem Hochschulgesetz und den aufgrund dieses Gesetzes erlassenen Vorschriften (mithin nicht nach der Landeshaushaltsordnung).

Die Hochschulen führen ihren Haushalt auf der Grundlage eines ganzheitlichen Controllings, das die Kosten- und Leistungsrechnung, eine Kennzahlsteuerung und ein Berichtswesen umfasst.

Interessanterweise können Kredite zur Deckung der Ausgaben aufgenommen werden, wenn die Hochschule in Wirtschaftsführung und Rechnungswesen kaufmännischen Grundsätzen folgt und ein testierter Jahresabschluss vorliegt (§ 5 Abs. 5 HG) vgl. auch niedersächsische Stiftungsuniversitäten oder die Stiftungsuniversität Frankfurt.

Stellenpläne sind zwar noch im Haushaltsplan des Landes ausgebracht, aber für Angestellte und Arbeiter aber nur noch nachrichtlich (vgl. Haushaltsplanentwurf 2011, Einzelplan 06, Kapitel 06 151 Ruhr-Universität Bochum, S. 267).

In **Rheinland-Pfalz** orientiert sich die staatliche Finanzierung der Hochschulen an den in Forschung und Lehre sowie bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erbrachten Leistungen und Belastungen (§ 102 S. 1 HochSchG). Sie erfolgt im Rahmen der vom Landtag bewilligten Mittel (§ 103 Abs. 1).

Die Ausgabemittel können nach Maßgabe der §§ 19 und 20 der Landeshaushaltsordnung für übertragbar und gegenseitig deckungsfähig erklärt werden. Nach § 103 Abs. 2 HochSchG können die Hochschulhaushalte aus dem Landeshaushalt ausgegliedert werden. Das ist mit einer Umstellung des kameralistischen Systems auf die kaufmännische doppelte Buchführung verbunden. Bei der Ausgliederung der Hochschulhaushalte sind geeignete Informations- und Steuerungsinstrumente anzuwenden, die im Landeshaushaltsgesetz im Einzelnen festzulegen sind.

Die JGU Mainz hat zum Jahreswechsel 2003/2004 vom kameralen System auf das System des kaufmännischen Rechnungswesens inklusive Kosten- und Leistungsrechnung umgestellt (Pressemeldung vom 24. Februar 2003).

Stellenpläne sind nach wie vor im Haushaltsplan des Landes ausgebracht (vgl. Haushaltsplan 2011, Einzelplan 09 Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur, Kap. 0905 J. G-Universität Mainz, S. 81).

In **Sachsen** besteht die Mittelzuweisung aus einem Grundbudget, einem Leistungsbudget und einem Innovationsbudget und erfolgt unter Berücksichtigung der in Hochschulvereinbarungen nach § 10 Abs. 1 Satz 3 sowie der Zielvereinbarung gemäß § 10 Abs. 2 getroffenen Regelungen. (§ 11 Abs. 7 SächsHG 2009). Die staatliche Finanzierung wird nach Maßgabe des Staatshaushaltsplanes in Form von Zuschüssen für den laufenden Betrieb und für Investitionen bereitgestellt. Nicht verbrauchte Zuschüsse sollen einer Rücklage zugeführt werden und stehen der Hochschule zusätzlich zur Verfügung.

Wirtschaftsführung und Rechnungswesen richten sich nach kaufmännischen Grundsätzen (§ 11 Abs. 1 SächsHG 2009).

Bei der Besetzung des Stellenplans für Arbeitnehmer kann die Hochschule unter Einhaltung der Kostenneutralität im Umfang von bis zu 20 Prozent des Gesamtolls den Stellenplan überschreiten und von der ausgewiesenen Wertigkeit der Stellen abweichen (§ 11 Abs. 6 SächsHG).

In **Thüringen** werden die Mittel nach § 13 Abs. 1 S. 1 ThürHG im Landeshaushalt bereitgestellt. Sie orientieren sich an den vereinbarten Zielen und den erbrachten Leistungen sowie der Hochschulentwicklungsplanung des Landes unter Beachtung der Struktur- und Entwicklungsplanung der

Hochschule (Abs. 2). Für die Aufstellung und Ausführung der Haushaltspläne der Hochschulen gelten die Bestimmungen der Thüringer Landeshaushaltsordnung (Abs. 3). Nach § 14 ThürHG können die Hochschulen eigenes Körperschaftsvermögen unter bestimmten, dort näher geregelten Voraussetzungen bilden.

Die Thüringer Hochschulen planen unter Begleitung des thüringischen Rechnungshofes ein Projekt zur Einführung des kfm. Rechnungswesens zum 1.1.2010 (vgl. Jahresbericht 2008 der Uni Erfurt, S. 30 und Jahresbericht 2009, S. 36). Die Universität Erfurt hat das wie geplant umgesetzt.

Stellenpläne und -übersichten sind nach wie vor im Haushaltsplan des Landes ausgebracht (vgl. Landeshaushaltsplan 2011, Einzelplan 04 Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Kap. 0469 12 Wirtschaftsplan Universität Erfurt - Seite 201).

## 6. Erschließung externer Finanzquellen und Studienbeiträge Rechtsgrundlagen

### Unternehmensgründungen; Weiterbildung; Studienbeiträge

#### **Baden-Württemberg**

Unternehmensgründungen:

Die Hochschulen in Baden-Württemberg dürfen ungeachtet der Rechtsform wirtschaftliche Unternehmen nur errichten, übernehmen, wesentlich erweitern oder sich daran beteiligen, wenn

1. öffentliche Zwecke des Technologietransfers, der Verwertung von Forschungsergebnissen und der wissenschaftlichen Weiterbildung dies rechtfertigen,
2. das Unternehmen nach Art und Umfang in einem angemessenen Verhältnis zur Leistungsfähigkeit der Hochschule und zum voraussichtlichen Bedarf steht,
3. die Hochschule einen angemessenen Einfluss in den Organen des Unternehmens erhält und
4. die Einlageverpflichtung und die Haftung der Hochschule auf einen bestimmten und ihrer Leistungsfähigkeit angemessenen Betrag begrenzt werden (vgl. § 2 Abs. 5 LHG).

Zu den Aufgaben des Aufsichtsrats (Universitätsrat) gehört die Zustimmung zur Gründung von Unternehmen und Beteiligung an Unternehmen (§ 20 Abs. 1 S. 2 Ziff. 6 LHG).

Weiterbildung:

Die Erhebung der sonstigen Gebühren und Entgelt im Hochschulbereich ist im 4. Abschnitt des Landeshochschulgebührengesetzes geregelt. Danach erheben die Hochschulen abweichend von §§ 3 bis 11 für das Studium in postgradualen Studiengängen, die keine konsekutiven Studiengänge im Sinne des § 29 Abs. 4 LHG sind, Studiengebühren von mindestens 500 Euro je Semester (§ 13 Abs. 1). Für Kontaktstudien können die Hochschulen privatrechtliche Entgelte erheben (§ 14). Darüber hinaus können die Hochschulen für Angebote, die nicht Bestandteil einer Studien- und Prüfungsordnung sind, im Sprach- und EDV-Bereich Gebühren und im sonstigen Bereich privatrechtliche Entgelte erheben (§ 15).

Studienbeiträge:

Die staatlichen Hochschulen im Sinne des § 1 Abs. 2 des Landeshochschulgesetzes (LHG) erheben für ihr Lehrangebot in einem grundständigen Studiengang oder in einem konsekutiven Masterstudiengang von den Studierenden Studiengebühren nach § 5 (§ 3 S. 1 Landeshochschulgebührengesetz)

## **Bayern**

Unternehmensgründungen:

Die Hochschule kann sich mit ihrem Körperschaftsvermögen im Rahmen ihrer Aufgaben an Unternehmen in der Rechtsform einer juristischen Person des privaten Rechts beteiligen oder solche Unternehmen gründen; Entscheidungen und Maßnahmen nach Halbsatz 1 bedürfen der vorherigen Genehmigung des Hochschulrats (Art. 73 Abs. 3 BayHSchG) und des Wissenschaftsministeriums (siehe auch Art. 65 BayHO).

Einnahmen, Weiterbildung:

Soweit im Staatshaushaltsplan oder in diesem Gesetz nichts anderes bestimmt ist, stehen von der Hochschule erzielte Einnahmen dieser zur Verwendung für Hochschulzwecke zur Verfügung. (Art. 5 Abs. 1 S. 5 BayHSchG).

Für das Studium von Gaststudierenden und die Teilnahme von Studierenden an speziellen Angeboten des weiterbildenden Studiums erheben die Hochschulen Gebühren; von Teilnehmern und Teilnehmerinnen an einem weiterbildenden Studium, die nicht Studierende oder Gaststudierende sind, sowie von Studierenden, die ausschließlich an Studienangeboten an einem ausländischen Standort außerhalb der Europäischen Union teilnehmen, wird ein privatrechtliches Entgelt erhoben. Die Hochschulen können für das Studium in einem berufsbegleitenden Studiengang nach Art. 56 Abs. 4 abweichend von Abs. 1 Gebühren erheben. Die Höhe der Gebühren ist nach dem Aufwand der Hochschule und nach der Bedeutung der Leistung für die Studierenden oder Gaststudierenden zu bemessen. Das Nähere wird durch Rechtsverordnung bestimmt, in der auch festzulegen ist, dass in Fällen besonderer Härte von der Erhebung einer Gebühr ganz oder teilweise abgesehen werden kann (Art. 71 Abs. 8 BayHSchG).

Eine entsprechende „Verordnung über die Erhebung von Gebühren für das Studium in berufsbegleitenden Studiengängen, für die Teilnahme von Studierenden an speziellen Angeboten des weiterbildenden Studiums und für das Studium von Gaststudierenden an den staatlichen Hochschulen (Hochschulgebührenverordnung - HSchGebV)“ wurde erstmals 1994 erlassen, aktueller Stand: 18. Juni 2007.

Studienbeiträge:

Hochschulen erheben seit SS 2007 Studienbeiträge als Körperschaftsangelegenheit. Die Studienbeiträge dienen der Verbesserung der Studienbedingungen. An den Universitäten und Kunsthochschulen beträgt der Studienbeitrag für jedes Semester mindestens 300 € und höchstens 500 € (Art. 71 Abs. 1 BayHSchG 2011) (vgl. auch Homepage des Wissenschaftsministeriums).

## **Berlin**

Unternehmensgründungen:

Nach § 4 Abs. 11 BerlHG können die Hochschulen zur Erfüllung ihrer Aufgaben mit Zustimmung des für Hochschulen zuständigen Mitglieds des Senats von Berlin sich an Unternehmen beteiligen und Unternehmen gründen, sofern nicht Kernaufgaben in Forschung und Lehre unmittelbar betroffen sind. Die Haftung der Hochschulen ist in diesen Fällen auf die Einlage oder den Wert des Geschäftsanteils zu beschränken; die Gewährträgerhaftung des Landes (§ 87 Abs. 4) ist dann ausgeschlossen.

Weiterbildung:

Die Hochschulen können durch Satzung Entgelte oder Gebühren für die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten erheben. Bei der Höhe der Entgelte oder Gebühren ist die wirtschaftliche und soziale Situation der Betroffenen sowie die Höhe der Entgelte anderer Anbieter zu berücksichtigen (§ 2 Abs. 8 BerlHG) (s. z.B. die Satzung des Kuratoriums der TU Berlin zur Erhebung von Gebühren für die Teilnahme an Veranstaltungen der Sprach- und Kulturbörse der Fakultät I Geisteswissenschaften der TU Berlin vom 30.11.2005).

Studienbeiträge:

In Berlin werden keine Studienbeiträge erhoben (§ 2 Abs. 9 BerlHG), zu zahlen sind lediglich Rückmeldegebühren/Verwaltungsgebühren.

Höhere Sozialbeiträge (Studentenwerk) fallen an bei langem Studium - 16 bis 36 € mehr bei Überschreitung der Regelstudiendauer um drei Semester oder mehr. Immer wieder in der Diskussion waren Langzeitstudiengebühren/Studienkonten: 500 €. Zurzeit ist die Debatte aber verstummt.

## **Hamburg**

Unternehmensgründungen:

Die Hochschulen können zur Unterstützung bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben Vereinbarungen mit Unternehmen treffen sowie mit Einwilligung der zuständigen Behörden Unternehmen gründen oder sich an Unternehmen beteiligen (§ 3 Abs. 9 HmbHG).

Einnahmen, Weiterbildung:

Sämtliche Einnahmen aus der Forschung mit Mitteln Dritter einschließlich von Gemeinkosten und Entgelten für die Inanspruchnahme von Personal, Sachmitteln und Einrichtungen, stehen der Hochschule für die Erfüllung ihrer Aufgaben zusätzlich zur Verfügung (§ 77 Abs. 6 HmbHG).

Grundlage für die Erhebung sonstiger Gebühren und Entgelte in Hamburg ist § 6e HmbHG: Danach erheben die Hochschulen für Studienangebote in der Weiterbildung nach § 57 auf Grund von Satzungen grundsätzlich kostendeckende Gebühren. Sie können für Studiengänge nach § 71a und für Masterstudiengänge, die im Rahmen internationaler Kooperationsprogramme durchgeführt werden, auf Grund von Satzungen Gebühren nach Satz 1 erheben. Die Hochschulen können auch in anderen als in den in Absatz 1 und § 6b Absatz 1 (= nachgelagerte Studiengebühren) genannten Fällen auf Grund von Satzungen Gebühren oder Entgelte für besondere Leistungen und die Benutzung ihrer Einrichtungen erheben.

Studienbeiträge:

In Hamburg werden allgemeine, nachgelagerte Studiengebühren erhoben: 375 € jeweils pro Semester (vgl. 6b Abs. 1 HmbHG).

Aussichten für die Zukunft: Die inzwischen allein regierende SPD hat die Abschaffung der Studiengebühren angekündigt. Am 19. April 2011 hat der Senat unter anderem entschieden, die Studiengebühren in Hamburg zum 1. Oktober 2012 und damit zum Wintersemester 2012/13 abzuschaffen.

## Hessen

Unternehmensgründungen:

Im Hessischen Hochschulgesetz findet sich für die Stiftungsuniversität eine spezielle Regelung: dort ist die Zustimmung des Hochschulrates zur Gründung von Unternehmen oder die Beteiligung an Unternehmen durch die Stiftungsuniversität einzuholen (§ 86 Abs. 6 Ziff. 5 HHG).

Eine entsprechende Rechtsgrundlage wurde auch für die TU Darmstadt geschaffen: Im TUD-Gesetz wird die TU Darmstadt ermächtigt, insbesondere zur Förderung des Wissens- und Technologietransfers, zur Unterstützung von Existenzgründungen der Absolventinnen und Absolventen, zum Ausbau der Weiterbildungsangebote und zur Effizienzsteigerung der Hochschulverwaltung Rechtssubjekte zu gründen oder sich an Rechtssubjekten beteiligen und hierfür Haushaltsmittel verwenden; das Ministerium ist zu unterrichten (vgl. § 2 Abs. 3 TUD-Gesetz).

Für alle anderen Hochschulen gilt allgemeines Landesrecht, d.h. die Landeshaushaltsordnung (LHO). § 65 LHO regelt die Beteiligung an privatrechtlichen Unternehmen und fordert die Zustimmung durch das Finanzministerium.

Weiterbildung:

Die hessischen Hochschulen sollen Weiterbildungsangebote zur wissenschaftlichen Vertiefung und Ergänzung berufspraktischer Erfahrungen entwickeln und anbieten (§ 16 Abs. 1 HHG). Für die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten sind insgesamt kostendeckende Entgelte zu erheben; sie werden vom Präsidium festgelegt (Abs. 3).

Studienbeiträge:

Studierende an staatlichen Hochschulen in Hessen zahlen seit dem Wintersemester 2008/2009 keine Studienbeiträge mehr. Dies gilt auch für Zweit- und für Langzeitstudierende.

Die Studienbeiträge waren erstmals im Wintersemester 2007/2008 und letztmals im Sommersemester 2008 erhoben worden.

Anstelle der Studienbeiträge werden sog. QSL-Mittel vom Land bereitgestellt. Den Hochschulen des Landes werden in jedem Semester zweckgebundene Mittel nach dem Gesetz zur Verbesserung der **Q**ualität der **S**tudienbedingungen und der **L**ehre zur Verfügung gestellt. Die Zweckbindung der Mittel ist im Gesetz festgelegt: „Die Hochschule ist verpflichtet, die Einnahmen zweckgebunden zur Verbesserung der Qualität der Studienbedingungen und der Lehre zu verwenden. Sie ist insbesondere verpflichtet, die Voraussetzungen für die Studierenden zu schaffen, in angemessener Zeit zum Studienerfolg zu kommen, indem sie sicherstellt, dass das in den Prüfungs- und Studienordnungen vorgesehene Lehrangebot tatsächlich in ausreichendem Maße ohne zeitliche Verzögerung wahrgenommen werden kann. Sie intensiviert die Beratung und Betreuung der Studierenden...“ (§ 1 Abs. 3 des Gesetzes zur Verbesserung der Qualität der Studienbedingungen und der Lehre an hessischen Hochschulen vom 18.06.08).

## **Niedersachsen**

Unternehmensgründungen:

Unternehmensgründungen sind Aufgabe der Hochschule (§ 3 Abs. 1 Ziff. 4). Die Gründung von Unternehmen oder die Beteiligung an Unternehmen bedarf der Zustimmung durch die Stiftung (§ 8 Abs. 6 Ziff. 6 Stiftungssatzung).

Die Stiftung finanziert die Erfüllung ihrer Aufgaben insbesondere aus

3. der jährlichen Finanzhilfe des Landes,
4. den Erträgen des Stiftungsvermögens und
5. den Spenden und sonstigen Zuwendungen Dritter, soweit diese nicht ausdrücklich dem Grundstockvermögen zugeführt werden sollen (vgl. § 56 Abs. 3 NHG).

Weiterbildung:

(2) Für das weiterbildende Studium und sonstige Weiterbildungsangebote, Zusatz-, Ergänzungs- und Aufbaustudiengänge (postgraduale Studiengänge), für Zweitstudien sowie für Studien von Personen, die altersbedingt nach der Rechtsverordnung gemäß § 70 Abs. 6 kein Studienkonto mehr erhalten, und für Studien von Gasthörerinnen und Gasthörern sind nach Maßgabe des Besonderen Gebührenverzeichnisses für die Bereiche Wissenschaft, Weiterbildung und Forschung Gebühren zu erheben; ausgenommen sind Studiengänge zur Heranbildung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses. Die Hochschulen können für das weiterbildende Studium oder sonstige Weiterbildungsangebote statt Gebühren privatrechtliche Entgelte erheben. § 14 Abs. 6 gilt sinngemäß (§ 35 Abs. 2 NHG).

Studienbeiträge:

Die Hochschulen in staatlicher Verantwortung, also auch die Stiftungsuniversitäten, erheben von Studierenden in grundständigen Studiengängen sowie in Masterstudiengängen im Rahmen von konsekutiven Studiengängen für das lehrbezogene fachliche Leistungsangebot der Lehreinheiten und zentralen Einrichtungen sowie für Lehr- und Lernmaterialien Studienbeiträge (vgl. §§ 11 ff. u. 72 Abs. 4 NHG). Die Universität Göttingen hat sich eine Richtlinie über die Verwendung gegeben (Richtlinie über die Verwendung von Studienbeiträgen an der Georg-August-Universität Göttingen idF. vom 18.03.2009).

## **Nordrhein-Westfalen**

Unternehmensgründungen:

Die Hochschulen in NRW können unter bestimmten Voraussetzungen (s. § 5 Abs. 7 HG) wirtschaftliche Unternehmen gründen und/oder sich daran beteiligen. Es bedarf der Zustimmung des Hochschulrates (§ 21 Abs. 1 Ziff. 3 HG). Einer besonderen Genehmigung durch das Land bedarf es nicht.

Einnahmen, Weiterbildung:

Finanzielle Erträge der Hochschule aus Forschungsvorhaben, die in der Hochschule durchgeführt werden, insbesondere aus Einnahmen, die der Hochschule als Entgelt für die Inanspruchnahme von

Personal, Sachmitteln und Einrichtungen zufließen, stehen der Hochschule für die Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung (§ 71 Abs. 6 HG).

Nach § 62 Abs. 4 S. 1 sind für die Inanspruchnahme öffentlich-rechtlich erbrachter Weiterbildungsangebote kostendeckende Gebühren festzusetzen und bei privatrechtlichen Weiterbildungsangeboten Entgelte zu erheben.

Studienbeiträge:

In Nordrhein-Westfalen werden keine Studiengebühren mehr erhoben. Am 24.02.2011 hat der Landtag die Abschaffung der Studiengebühren zum Wintersemester 2011/2012 beschlossen.

## **Rheinland-Pfalz**

Unternehmensgründungen:

Die Hochschulen können Einrichtungen oder Unternehmen außerhalb der Hochschule gründen oder sich an solchen beteiligen (§ 104 Abs. 4 HochSchG), Voraussetzungen s. Abs. 4 Ziff. 1 - 4. Hierzu ist die Zustimmung des fachlich zuständigen Ministeriums und des für Finanzen zuständigen Ministeriums einzuholen (Abs. 4 letzter Satz).

Einnahmen, Weiterbildung:

Finanzielle Erträge der Hochschulen aus Forschungsvorhaben, die in den Hochschulen durchgeführt werden, insbesondere aus Einnahmen, die den Hochschulen als Entgelt für die Inanspruchnahme von Personal, Sachmitteln und Einrichtungen zufließen, stehen den Hochschulen für die Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung (§ 14 Abs. 6 HochSchG).

Für das weiterbildende Studium und sonstige Weiterbildungsangebote, Zusatz-, Ergänzungs- und Aufbaustudiengänge (postgraduale Studiengänge), für Zweitstudien sowie für Studien von Personen, die altersbedingt nach der Rechtsverordnung gemäß § 70 Abs. 6 kein Studienkonto mehr erhalten, und für Studien von Gasthörern sind nach Maßgabe des „Besonderen Gebührenverzeichnisses für die Bereiche Wissenschaft, Weiterbildung und Forschung“ Gebühren zu erheben; ausgenommen sind Studiengänge zur Heranbildung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses. Die Hochschulen können für das weiterbildende Studium oder sonstige Weiterbildungsangebote statt Gebühren privatrechtliche Entgelte erheben, § 14 Abs. 6 gilt sinngemäß (§ 35 Abs. 2 HochSchG).

Studienbeiträge:

Grundsätzlich gibt es für all jene Studenten, die in diesem Bundesland studieren wollen keinerlei Gebühren zu entrichten. Die Landesregierung hat bisher keine verbindlichen Regelungen zu Studiengebühren in Rheinland-Pfalz beschlossen und daher bleibt sowohl das Erststudium für alle, ebenso wie auch ein Zweitstudium unentgeltlich erhältlich.

Allerdings ist der Semesterbeitrag, welcher in Rheinland-Pfalz erhoben wird, im Vergleich zu anderen Bundesländern relativ hoch. Trotz der Tatsache, dass sich in dem zu entrichtenden Betrag die Pauschale für das Semesterticket befindet, liegt der Betrag bei stattlichen 180 Euro.

Lediglich für Langzeitstudenten und jene, die ihre für ihr Studienfach angegebene Regelstudienzeit um mehr als das 1,75-fache überschreiten, gibt es Studiengebühren in Rheinland-Pfalz.

Wegen einer Klage wurde zusätzlich der Plan ausgesetzt, dass all jene Studenten eine Gebühr zu entrichten hätten, die keinen Wohnsitz in Rheinland-Pfalz haben. Dies widerspricht doch aktuell noch der Gleichstellung und wurde deswegen seitens der Landesregierung, wie auch beispielsweise in Hamburg, als Gesetz ausgesetzt.

## **Sachsen**

Unternehmensgründungen:

Das Staatsministerium der Finanzen regelt durch Rechtsverordnung und ergänzende Verwaltungsvorschriften im Einvernehmen mit dem Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst das Nähere zur Wirtschaftsführung, zum Kassenwesen und Zahlungsverkehr, zur Rechnungslegung, zum Jahresabschluss, zur Vermögensrechnung, zur Gründung, Übernahme eines Unternehmens oder einer Beteiligung an einem solchen nach § 6 Abs. 3, zum Nachweis der sachgerechten Verwendung der Mittel sowie zur Buchführung; dabei ist ein Höchstmaß an Eigenverantwortung der Hochschulen in finanziellen und personellen Angelegenheiten anzustreben (§ 11 Abs. 4 SächsHG 2009).

Die Gründung von Unternehmen, deren wesentliche Erweiterung sowie die Beteiligung an Unternehmen bedürfen der Einwilligung des Hochschulrates und im Falle von § 11 Abs. 5 (Übergangssituation) der Einwilligung des Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst und des Staatsministeriums der Finanzen (§ 6 Abs. 3 Satz 2).

Weiterbildung:

Die Hochschulen sollen u.a. für die Teilnahme am weiterbildenden Studium und am Fernstudium sowie von Gasthörern Gebühren erheben (§ 12 Abs. 4 Ziff. 1 SächsHSG).

Studienbeiträge:

Für das Studium bis zu einem ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss sowie für das Graduierten und das Meisterschülerstudium nach § 42 werden keine Gebühren erhoben (§ 12 Abs. 1 SächsHSG).

Gebühren für Langzeitstudierende sind im Koalitionsvertrag v. 22.09.2009 (S. 21 Zeile 18-20) vorgesehen, der Zeitpunkt der Einführung ist unbekannt.

## **Thüringen:**

Unternehmensgründungen:

§ 15 ThürHG regelt die wirtschaftliche Betätigung der Hochschulen, die Gründung von oder die Beteiligung an Unternehmen ist dem Ministerium anzuzeigen. Bei Einsatz von Landesmitteln ist allgemeines Landesrecht (hier § 65 ThürLHO) zu beachten.

Einnahmen, Weiterbildung:

Finanzielle Erträge der Hochschulen aus Forschungsvorhaben, die in den Hochschulen durchgeführt werden, insbesondere aus Einnahmen, die den Hochschulen als Entgelt für die Inanspruchnahme von Personal, Sachmitteln und Einrichtungen zufließen, stehen den Hochschulen für die Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung (§ 59 Abs. 6 ThürHG).

Die thüringischen Hochschulen können für das Studium in postgradualen Studiengängen, die keine konsekutiven Studiengänge im Sinne des § 44 Abs. 3 Satz 1 ThürHG sind, Studiengebühren in Höhe von 500 Euro pro Semester erheben. Die Gebühr ist mit der Erstimmatrikulation in den Studiengang und mit jeder folgenden Rückmeldung fällig. Unabhängig davon erheben die Hochschulen für weiterbildende Studien (§ 51 ThürHG) Gebühren oder Entgelte. Wird das weiterbildende Studium in Kooperation gemeinsam mit einer Einrichtung der Weiterbildung außerhalb des Hochschulbereichs durchgeführt, hat die Hochschule durch die Kooperationsvereinbarung sicherzustellen, dass die kooperierende Einrichtung sich verpflichtet, der Hochschule für ihre Leistungen ein angemessenes Entgelt zu entrichten. Die Gebühr muss die durch das weiterbildende Studium oder die sonstigen Weiterbildungsveranstaltungen zusätzlich entstehenden Kosten decken (vgl. § 7 Thüringer Hochschulgebühren- und -entgeltgesetz - ThürHGEG – idF. vom 08.02.2010).

Studienbeiträge:

Thüringen erhebt lediglich Langzeitstudiengebühren: 500 € pro Semester ab 4 Semester über Regelstudienzeit (alle Hochschulsesemester zählen) (vgl. § 5 f. ThürHGEG s. oben). Die Universität Erfurt hat diese Regelungen konkretisiert in einer Allgemeinen Gebührenordnung idF. 15.05.2007.

## 7. Bau- und Immobilienmanagement Rechtsgrundlagen

Die Bauherreneigenschaft ist den Stiftungsuniversitäten in Niedersachsen, hier untersucht die Universität Göttingen, und den beiden hessischen Universitäten Frankfurt (Stiftungsuniversität) und TU Darmstadt übertragen worden.

Die **Georg-August-Universität Göttingen** ist seit 1.1.2003 Stiftung öffentlichen Rechts. Seither sind (die wesentlichen) Liegenschaften Eigentum der Hochschule (§ 55 Abs. 1 S 4 f. NHG). Der Universität wurde die volle Bauherrnverantwortung übertragen (§ 55a Abs. 7f. NHG). Dazu erhielt sie als Planerin, Errichterin und Betreiberin der Gebäude Baupersonal des Staatl. Baumanagements.

Der **TU Darmstadt** wurde 2005 im TUD Gesetz zunächst die Wahrnehmung einiger Verfügungsrechte übertragen. Seit 2010 ist die TU Darmstadt für ihre Grundstücks- und Bauangelegenheiten selbst zuständig = Bauherreneigenschaft. Die Hochschule erhält für Baumaßnahmen und Geräteinvestitionen jährlich 25,5 Millionen Euro Landesmittel als Zuweisung zum Wirtschaftsplan zur eigenen Verwaltung. Die Grundstücke in Darmstadt befinden sich nach wie vor „klassisch“ im Landes Eigentum. Durch Rechtsverordnung des Wissenschaftsministeriums im Einvernehmen mit dem Hessischen Ministerium der Finanzen kann der Hochschule das Eigentum an Grundstücken des Landes übertragen werden. In **Frankfurt** stehen sie als Teil des Körperschaftsvermögens im Eigentum der Stiftung (§ 83 Abs. 4-6 HHG). Zur Durchführung dieser Aufgaben erhielten diese hessischen Universitäten Baupersonal des jeweiligen staatlichen Baumanagements.

In **Nordrhein-Westfalen (NRW)** lagen bis zum Jahr 2000 die Zuständigkeiten für das Bau- und Gebäudemanagement bei den Bau- und Liegenschaftsverwaltungen des Landes (Hochbauämter) und den hausverwaltenden Dienststellen der jeweiligen Einrichtungen (Universitäten, Justiz usw.). Ab dem Jahr 2001 wurde die Liegenschaftsverwaltung ressortübergreifend in einer Verwaltung konzentriert: dem Bau- und Liegenschaftsbetrieb (BLB) NRW. Dem BLB sollen die Liegenschaften auch eigentumsrechtlich übertragen werden. Bisher ist dies für zwei Hochschulen (Uni Köln und FH Bonn-Rhein-Sieg) im Modellversuch erfolgt. Die Hochschulen haben ab 2002 Mietverhältnisse für die von ihnen genutzten Gebäude mit dem BLB NRW abgeschlossen. Die hausverwaltenden Dienste und die so genannte „kleine“ Bauunterhaltung führen die Hochschulen im Namen und auf Rechnung des BLB aus (vgl. Bericht des Kanzlerarbeitskreises "Immobilienmanagement" 2009).

In den anderen Bundesländern verfügt keine Universität über die Bauherreneigenschaft. Es sind jedoch folgende Besonderheiten zu konstatieren:

In **Baden-Württemberg** ist der Vorstand/das Rektorat für die Planung der baulichen Entwicklung zuständig (§ 16 Abs. 3 S. 2 Nr. 2 LHG), die Beschlussfassung obliegt dem Universitätsrat (§ 20 Abs. 1 S. 2 Nr. 3 LHG).

In **Bayern** können die Hochschulen Maßnahmen des Bauunterhalts und kleine Baumaßnahmen 1. durch Dritte erbringen lassen, wenn keine Mehrkosten gegenüber einer Einschaltung der Staatsbauverwaltung entstehen, oder 2. selbst vorbereiten und durchführen. Im ersten Fall ist das staatliche Bauamt vor Ausführung der Maßnahme zu unterrichten, im zweiten Fall ist im Einzelfall die vorherige Zustimmung des Staatsministeriums und der Obersten Baubehörde im Staatsministerium des Innern erforderlich; die Zustimmung kann auch allgemein erteilt werden (Art. 5 Abs. 5 BayHSchG 2011).

In **Berlin** haben die Hochschulen untergesetzlich die Zuständigkeiten für das Bau- und Gebäudemanagement bis zu einer Kostengrenze pro Vorhaben von 4,0 Mio. € übertragen bekommen. Darüber hinaus ist im Regelfall das Land Berlin (die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung) die zuständige Baudienststelle. In besonderen Fällen und mit Zustimmung des Parlaments können die Hochschulen auch die Bauherrneigenschaft für Bauvorhaben über 4,0 Mio. € wahrnehmen. Grundstücke werden den Hochschulen zur Nutzung übertragen; Eigentümer bleibt das Land Berlin. In den letzten Jahren konnten die Hochschulen diese Grundstücke selbst veräußern und die Erlöse in ihren Haushalten einnehmen (vgl. Bericht des Kanzlerarbeitskreises "Immobilienmanagement" 2009).

**Hamburg** stellt den Hochschulen die zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlichen Grundstücke, Einrichtungen und Haushaltsmittel zur Verfügung (§ 6 Abs. 1 S. 1 HmbHG). Die Verwaltung der Grundstücke und Einrichtungen sowie die Mitwirkung bei der Planung und Realisierung solcher Einrichtungen nehmen die Hochschulen als staatliche Auftragsangelegenheiten wahr (Abs. 2 Ziff. 2).

Untergesetzlich sind die Aufgaben eines Bauherrn für Projekte bis zur Höhe von 1,5 Mio. EUR an die Hochschulen delegiert. Sie können daher Bauvorhaben bis zu dieser Größenordnung in eigener Regie durchführen.

In **Rheinland-Pfalz** formuliert die Universität lediglich ihre baulichen Bedarfsanforderungen, stimmt ihre Investitionsplanung mit dem Land ab, begleitet größere Baumaßnahmen des Landes und wickelt Baumaßnahmen bis zu einer Wertgrenze von 40.000 Euro im Einzelfall ab.

In **Sachsen** soll das Staatsministerium der Finanzen der Hochschule auf Antrag jährlich Mittel für kleinere Baumaßnahmen zur Bewirtschaftung übertragen (§ 11 Abs. 9 SächsHG 2009).

In **Thüringen** kann den Hochschulen nach der Erprobungsklausel des Thüringischen Hochschulgesetzes auf Antrag vom Ministerium im Einvernehmen mit dem für Finanzen sowie dem für das Bauwesen zuständigen Ministerium die Zuständigkeit für Grundstücks- und Bauangelegenheiten übertragen werden. In diesen Fällen erhält die Hochschule für Bau- und Geräteinvestitionen sowie für die Bauunterhaltung Haushaltsmittel im erforderlichen Umfang zur eigenen Bewirtschaftung zugewiesen (§ 4 Abs. 2 ThürHG).

## Anhang 2: Interviewleitfaden

### Anmerkungen zum Leitfaden

1. Der vorliegende Leitfaden bildete das Gerüst für alle Leitfadengespräche. Vor den Interviews wurden aufgrund der Gesetzeslage die jeweils zu stellenden Fragen ausgewählt (z.B. ob eine Experimentierklausel im Gesetz vorhanden war oder die Dienstherreneigenschaften laut Gesetz an die Universitäten übertragen wurden).
2. Die Fragen zu den deregulierten Themenfeldern wurden zwischen dem Präsidenten und dem Kanzler aufgeteilt.

Präsidenten wurden grundsätzlich zu den Bereichen

- Deregulierung im Verhältnis zwischen Staat und Hochschule
- Deregulierung im Bereich der Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen
- Studierendenauswahl, Studiengänge befragt.

Kanzler wurden grundsätzlich zu den Bereichen

- Deregulierung beim Personal- und Berufungswesen
- Finanzmanagement
- Erschließung externer Finanzquellen und Studiengebühren
- Bau- und Immobilienmanagement befragt.

3. In den beteiligten Hochschulen des Programms „Deregulierte Hochschule“ wurden neben den gesetzlichen Zuschnitten weitere Anpassungen durchgeführt. So wurden Fragen zu den durchgeführten Projekten innerhalb des Programms integriert (momentaner Stand, Effekte, geplante Weiterentwicklungen). Da jeweils nur in einem Interview pro beteiligte Hochschule die durchgeführten Projekte des Programms „Deregulierte Hochschule“ behandelt werden sollten, ergaben sich darüber hinaus Anpassungen im Hinblick auf die Verteilung der Themengebiete zwischen Präsidenten und Kanzlern. Zunächst wurde dabei aufgrund der Amtszeit und der Integration in das Programm festgelegt, ob die spezifischen Projekte im Interview mit dem Präsidenten oder dem Kanzler besprochen werden sollen. Fanden sich dann Projekte in einem Themenbereich, der eigentlich nicht dem Präsidenten oder dem Kanzler zugeordnet waren (siehe Anmerkung 2), wurde ein Thementausch vorgenommen. Beispielweise wurden in Heidelberg spezifische Projekte nur im Rahmen des Interviews mit der Kanzlerin behandelt. Da die Universität Heidelberg Projekte im Themenbereich „Studierendenauswahl, Studiengänge und Qualitätsmanagement“ durchgeführt hat, dieser Komplex aber eigentlich Bestandteil des Interviews mit dem Präsidenten sein sollte, mussten die Themenbereich angepasst werden. Im Interview mit der Kanzlerin wurde deshalb der Themenbereich „Studierendenauswahl, Studiengänge und Qualitätsmanagement“ behandelt, während der Themenbereich „Finanzquellen, Weiterbildung, Studiengebühren“ von der Kanzlerin zum Präsidenten verschoben wurde.

## Grundstruktur der Interviewleitfäden

Vorbemerkung, Einführung in das Interview sowie in die Thematik (5 Minuten)

- Kurze Vorstellung des Interviewers
- Aufzeichnen des Interviews: In Ordnung? Zweck: Genauigkeit der Antworten, besser als Gedächtnisprotokoll
  - Nur wenn nachgefragt wird: Interviewtranskription kann zum Gegenlesen vorgelegt werden
- Kurze Einführung ins Thema:
  - Interviews für eine Bestandsaufnahme des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung zu den Auswirkungen des Programm „Deregulierte Hochschule“
- Angaben zum Interviewten (seit wann Präsident/Kanzler, Leitungserfahrung an anderen Unis bzw. in anderen Bundesländern)

Interviewerhinweis

- Wenn der Befragte auch Leitungserfahrungen in anderen Bundesländern hat: Beim Interview darauf achten, dass möglichst Vergleiche mit diesen Erfahrungen vorgenommen werden

### A. Allgemeine Deregulierung (10 Minuten)

Im Folgenden würde ich zunächst gerne mit Ihnen über Deregulierung und Autonomie in Ihrer Universität im Allgemeinen sprechen.

- a) Wie schätzen Sie die Deregulierung und Autonomie Ihrer Hochschule ganz allgemein ein?
  - In welchen Bereichen würden Sie sich mehr Autonomie wünschen?
  - Nutzen Sie die Autonomiemöglichkeiten vollkommen aus?
  - Welche Effekte hat die neue Autonomie gehabt? Positive und negative Auswirkungen?
  - Haben sich die Spielräume in den letzten 3 Jahren vergrößert?
  - Wo genau?
- b) Was sind Ihrer Erfahrung nach die Hauptprobleme in Bezug auf Deregulierung und Autonomie an Ihrer Universität?
  - Können Sie dafür Beispiele nennen?

## B. Deregulierung Themenfelder (40 Minuten)

Im Folgenden geht es um verschiedene Themenfelder der Deregulierung und Autonomie der Hochschulen.

Für Präsidenten

### 1. Deregulierung im Verhältnis zwischen Staat und Hochschule

- a) Wie schätzen Sie das Verhältnis zwischen Globalsteuerung und Detailsteuerung Ihrer Hochschule durch staatliche Akteure ein?
- An welchen Stellen würden sie eine Globalsteuerung sehen?
  - Können Sie hierfür Beispiele nennen?
  - Welche Auswirkungen/Effekte hat das?
  - Wo findet noch Detailsteuerung statt?
  - Können Sie hierfür Beispiele nennen?
  - Welche Auswirkungen/Effekte hat das?
- b) Finden die Verhandlungen zwischen Ihnen und staatlichen Stellen bei den Ziel- und Leistungsvereinbarungen auf gleicher Augenhöhe statt?
- Wie detailliert sind die Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit staatlichen Stellen?
  - Welche positiven Effekte haben Ziel- und Leistungsvereinbarungen für Ihre Hochschule?
  - Gibt es auch negative Effekte?

#### c) Rechtsform

Wenn unterschiedliche Rechtsformen im Gesetz vorgesehen:

Sie können ja zwischen unterschiedlichen Rechtsformen wählen. Warum haben Sie sich gerade für die jetzige Rechtsform entschieden?

- Welche Vorteile sehen Sie in dieser Rechtsform?
- Können Sie hierfür Beispiele geben?
- Wenn traditionelle Rechtsform und bisher nicht eindeutig Bezug genommen:
- Warum haben Sie eine Umwandlung der Hochschule nicht vorgenommen? Was sprach dagegen?

Wenn keine unterschiedlichen Rechtsformen vorgesehen:

Sie können ja auf der gesetzlichen Ebene nicht zwischen der Rechtsform der Universität wählen. Hätten Sie gerne diese Möglichkeit?

Wenn ja:

- Für welche Rechtsform würde sich Ihre Universität nach Ihrer Einschätzung denn entscheiden?
- Welche Erwartungen verbinden Sie mit dieser Rechtsform?
- Welche Auswirkungen/Effekte hat es, dass Sie die Rechtsform nicht frei wählen können?

Wenn nein:

- Warum finden Sie das nicht so wichtig?

Optional (abhängig vom Interviewverlauf und der vorhandenen Zeit):

- d) Wie schätzen Sie insgesamt die Effekte von Deregulierung und Autonomie im Bereich des Zusammenwirkens von Staat und Hochschule ein. Welche positiven oder negativen Effekte hatte dies für Ihre Hochschule, insbesondere auf die Kernaufgaben Forschung und Lehre?
- e) Sehen Sie eine ähnliche Entwicklung auch bei den anderen Hochschulen in Ihrem Bundesland / in Deutschland?

## 2. Deregulierung im Bereich der Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen

Wenn vorhanden:

- a) Im Ihrem Landesgesetz gibt es ja für Leitungsstrukturen mehrere Möglichkeiten (Beispiele anpassen: Größe der Hochschulleitung, rein hauptamtliche Leitung, Vetoposition des Hochschulleiters im Leitungsgremium, hauptamtliche Dekane). Haben Sie diesen Spielraum genutzt?

Wenn ja:

- Welche Effekte sind dadurch entstanden? Welche positiven und negativen Auswirkungen sehen Sie?

Wenn nein:

- Warum haben Sie diese Möglichkeiten nicht genutzt?

Wenn vorhanden:

- b) Sie haben ja die Möglichkeit, eine Öffnungs- oder Experimentierklausel zu nutzen. Haben Sie davon Gebrauch gemacht?

Wenn ja:

- An welcher Stelle?
- Welche Effekte sind dadurch entstanden? Welche positiven oder negativen Auswirkungen?

Wenn nein:

- Warum haben Sie diese Möglichkeit nicht genutzt?

Wenn keine Experimentierklausel, keine Optionsmodelle in den Landeshochschulgesetzen:

- c) In Ihrem Gesetz sind die Leitungsstrukturen ja sehr stark festgelegt. Würden Sie sich hier mehr Autonomie wünschen?

Wenn ja:

- An welcher Stelle?
- Welche Erwartungen verbinden Sie mit einer größeren Autonomie?

Wenn nein:

- Wieso ist eine höhere Autonomie in diesem Bereich nicht wichtig für Sie?

d) Deregulierung und Autonomie innerhalb der Universität

Inwiefern gibt es Deregulierung und Autonomie innerhalb Ihrer Universität insbesondere im Verhältnis von Leitungsebene und Fakultäten/Fachbereichen?

- Wo wird ggf. von der HS-Leitung „hineinregiert“?
- Verfügen die Fakultäten/Fachbereiche über Finanzhoheit?
- Welche Effekte haben die Strukturen bisher gezeigt? Positive/negative Auswirkungen?
- Werden Sie zukünftig die Autonomie der Fachbereiche/ Fakultäten eher verstärken oder zurücknehmen?
- Warum?

Optional (abhängig vom Interviewverlauf und der vorhandenen Zeit):

e) Wie schätzen Sie insgesamt die Effekte von Deregulierung und Autonomie im Bereich von Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen ein? Welche positiven oder negativen Effekte hatte dies für Ihre Hochschule, insbesondere auf die Kernaufgaben Forschung und Lehre?

Sehen Sie eine ähnliche Entwicklung auch bei den anderen Hochschulen in Ihrem Bundesland / in Deutschland?

### 3. Studierendenauswahl, Studiengänge

(Jeweils Info aus den Gesetzen: Wo und mit welchem Entscheidungsverfahren ist die Studiengangsstruktur geregelt: a) Bereich der Ziel- und Leistungsvereinbarungen und/oder b) Bereich der Struktur- und Entwicklungspläne und/oder c) eigenständige gesetzliche Regelung)

a) Entscheidet Ihre Hochschule hinsichtlich neu einzurichtender bzw. einzustellender Studiengänge selbst?

Wenn ja:

- Welche Erfahrungen haben Sie damit bisher gemacht? Positive und negative Auswirkungen?
- Haben Sie bereits einen Studiengang eingestellt?
- Wenn ja: Warum? Wer gab den Anstoß?
- Auf welcher Grundlage wurden diese Entscheidungen gefällt (Leitbild Hochschule, Marktanalyse, Stärken-Schwächen-Analyse)?

Wenn nein:

- Wurde in den letzten Jahren ein Studiengang an Ihrer Universität eingestellt?

Wenn ja:

- o Warum? Wer gab den Anstoß?
- Würden Sie sich wünschen, selbständig über Ihre Studiengänge entscheiden zu können?

Wenn ja:

- Welche Erwartungen verbinden Sie mit dieser Möglichkeit?

Wenn nein:

- Warum halten Sie die Autonomie in dieser Frage für nicht so wichtig?

b) Haben Sie die Möglichkeit, Ihre Studierenden frei auszuwählen?

Wenn ja:

- Wird diese Möglichkeit von allen Fakultäten der Hochschule genutzt?

Wenn nein:

- Warum nicht?

- Welche positiven Effekte hat das auf Studium und Lehre? Welche „Nebenwirkungen“ können Sie feststellen?

Wenn nein:

- Würden Sie sich das wünschen?

Wenn ja:

- Welche Erwartungen verbinden Sie mit dieser Möglichkeit?

Wenn nein:

- Warum nicht?

Optional (abhängig vom Interviewverlauf und der vorhandenen Zeit):

c) Wie schätzen Sie insgesamt die Effekte von Deregulierung und Autonomie im Bereich von Studierendenauswahl und Studiengängen ein? Welche positiven oder negativen Effekte hatte dies für Ihre Hochschule, insbesondere auf die Kernaufgaben Forschung und Lehre?

Sehen Sie eine ähnliche Entwicklung auch bei den anderen Hochschulen in Ihrem Bundesland / in Deutschland?

Für Kanzler

#### 4. Deregulierung beim Personal- und Berufungswesen

##### a) Berufungsrecht

Wenn Berufungsrecht bei Hochschule:

Sie haben ja das Berufungsrecht an der Hochschule. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

- Welche Veränderungen gibt es im Gegensatz zu früheren Verfahren?
- Oder hat sich an dem eigentlichen Verfahren in der Praxis gar nicht viel verändert?
- Welche Effekte hat das Berufungsrecht (Konkurrenzfähigkeit, schnellere Berufungen, flexiblere Berufungen)? Negative und positive Auswirkungen?

Wenn Berufungsrecht nicht bei Hochschule:

Sie haben ja nach dem Landeshochschulgesetz ein eher traditionelles Berufungsverfahren mit der Berufung durch den Wissenschaftsminister/-senator. Würden Sie sich das Berufungsrecht für die Hochschulen wünschen?

Wenn ja:

- Welche Effekte erwarten Sie dadurch?
- Positive und negative Auswirkungen?

Wenn nein:

- Warum würden Sie sich das nicht wünschen?

##### b) Dienstherreneigenschaft

Wenn vorhanden:

Sie haben ja die Dienstherreneigenschaft gegenüber dem wissenschaftlichen Personal erhalten. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

Welche Effekte? Positive und negative Auswirkungen?

Wenn nicht vorhanden:

Sie haben ja bisher nicht die Dienstherreneigenschaft gegenüber dem wissenschaftlichen Personal erhalten. Würden Sie sich das wünschen?

Wenn ja:

- Welche Effekte würden Sie daraus erwarten? Positive und negative Auswirkungen?

Wenn nein:

- Warum würden Sie sich das nicht wünschen?

Optional (abhängig vom Interviewverlauf und der vorhandenen Zeit):

- c) Wie schätzen Sie insgesamt die Effekte von Deregulierung und Autonomie im Bereich von Personal- und Berufungswesen ein? Welche positiven oder negativen Effekte hatte dies für Ihre Hochschule, insbesondere auf die Kernaufgaben Forschung und Lehre?

Sehen Sie eine ähnliche Entwicklung auch bei den anderen Hochschulen in Ihrem Bundesland/in Deutschland?

## 5. Finanzmanagement

### a) Globalbudget

Wenn vorhanden:

Ihre Universität besitzt ja ein (weitgehendes) Globalbudget. Welche Erfahrungen haben Sie mit diesem Globalbudget gemacht?

- Gibt es weiterhin festgelegte Teilbereiche?
- Welche zeitliche Befristung hat das Globalbudget?
- Welche Effekte? Positive und negative Auswirkungen?

Wenn nicht vorhanden:

Ihre Universität verfügt bisher über kein (weitgehendes) Globalbudget. Würden Sie sich ein solches wünschen?

Wenn ja:

- Welche Effekte würden Sie davon erwarten?

Wenn nein:

- Warum würden sie sich das nicht wünschen?

### b) Verfügen Sie noch über einen staatlich vorgegebenen Stellenplan?

Wenn ja:

- Würden Sie sich wünschen, einen solchen nicht mehr zu haben?

Wenn ja:

- o Welche Effekte würden Sie davon erwarten?

Wenn nein:

- o Warum würden sie sich das nicht wünschen?

Wenn nein:

- Welche Effekte sind dadurch entstanden? Positive und negative Auswirkungen?

### c) Haben Sie ein kaufmännisches Rechnungswesen aufgebaut?

Wenn ja:

- Welche Effekte sind dadurch entstanden?

- Hat sich kaufmännisches Denken auf allen Ebenen durchgesetzt oder wird noch weitgehend „kameral“ gedacht und gehandelt?
- Positive und negative Auswirkungen?

Wenn nein:

- Warum nicht?
- Welche Gründe sprachen bisher dagegen?

d) Haben Sie eine umfassende Kosten-Leistungsrechnung eingeführt?

Wenn ja:

- Welche Effekte sind dadurch entstanden?
- Positive und negative Auswirkungen?

Wenn nein:

- Warum nicht?
- Welche Gründe sprachen bisher dagegen?

Optional (abhängig vom Interviewverlauf und der vorhandenen Zeit):

e) Wie schätzen Sie insgesamt die Effekte von Deregulierung und Autonomie im Bereich des Finanzmanagements ein? Welche positiven oder negativen Effekte hatte dies für Ihre Hochschule, insbesondere auf die Kernaufgaben Forschung und Lehre?

Sehen Sie eine ähnliche Entwicklung auch bei den anderen Hochschulen in Ihrem Bundesland/in Deutschland?

## 6. Erschließung externer Finanzquellen und Studiengebühren

a) Welche externen Finanzquellen stehen Ihnen neben den staatlichen Mitteln zur Verfügung?

- Gibt es Regulierungen, die verhindern, dass Sie sich neue Finanzquellen erschließen?
- Wo legt Ihre Universität den momentanen Schwerpunkt in der Erschließung weiterer Finanzquellen?

b) Studiengebühren:

Wenn vorhanden und flexibel:

In Ihrem Bundesland ist die Erhebung von Studienbeiträgen in Höhe von 300,- bis 500,- Euro an Universitäten möglich und zwar für Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre. Nutzen Sie den vorhandenen Spielraum aus, haben Sie Studienbeiträge z.B. in ihrer Höhe differenziert, bestimmte Gruppen von Studienbeiträgen freigestellt u.ä.?

Wenn ja:

- Welche Effekte sind dadurch entstanden? Positive und negative Auswirkungen?

Wenn nein:

- Warum nutzen Sie diesen Spielraum nicht?

Wie beurteilen Sie ihre Preisgestaltungs- und Verwendungsautonomie bei der Erhebung von Studienbeiträgen?

Ist dieser Bereich zu stark oder zu gering reguliert? Welche größeren Spielräume hätten Sie gerne bei der Erhebung von Studienbeiträgen?

Welche positiven Auswirkungen haben die Studiengebühren? Welche negativen Folgen konnten sie feststellen?

Wenn vorhanden und nicht flexibel:

In Ihrem Bundesland werden ja Studienbeiträge erhoben. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

Welche positiven Auswirkungen haben die Studiengebühren? Welche negativen Folgen konnten sie feststellen?

Würden Sie sich wünschen die Studienbeiträge flexibler erheben zu können (z.B. nach Fächern)?

Wenn ja:

- Welche Effekte würden Sie daraus erwarten?

Wenn nein:

- Warum nicht?

Wie beurteilen Sie ihre Preisgestaltungs- und Verwendungsautonomie bei der Erhebung von Studienbeiträgen?

Ist dieser Bereich zu stark oder zu gering reguliert? Welche größeren Spielräume hätten Sie gerne bei der Erhebung von Studienbeiträgen?

Wenn nicht vorhanden:

In Ihrem Bundesland werden ja keine Studienbeiträge (mehr) erhoben. Würden Sie sich Studienbeiträge wünschen?

Wenn ja:

- Welche Auswirkungen würden Sie daraus erwarten?

Würden Sie sich flexible Studiengebühren wünschen? Warum/nicht?

Wenn nein:

- Warum nicht?

c) Erzielen Sie Einnahmen aus Angeboten der Weiterbildung?

Wenn ja:

- Welche Effekte sind daraus entstanden? Positive und negative Auswirkungen?
- Haben Sie vor diesen Bereich auszubauen?

Wenn ja:

- o Wie?
- o Welche Effekte erwarten Sie sich daraus?

Wenn nein:

- o Wieso nicht?

Wenn nein:

- Haben Sie vor, diesen Bereich aufzubauen?

Wenn ja:

- o Wie?
- o Welche Effekte erwarten Sie sich daraus?

Wenn nein:

- o Wieso nicht?

Nur in Universitäten mit hohem Technologieanteil, z.B. TU Berlin und München:

d) Welche Vorgaben müssen Sie beachten, wenn Sie ein Unternehmen ausgründen wollen?

Wie viele Unternehmen hat Ihre Universität in den letzten 5 Jahren gegründet?

Würden Sie sich hier mehr Autonomie wünschen?

Wenn ja:

- Welche Erwartungen würden Sie damit verbunden?

Wenn nein:

- Warum nicht?

Optional (abhängig vom Interviewverlauf und der vorhandenen Zeit):

e) Wie schätzen Sie insgesamt die Effekte von Deregulierung und Autonomie im Bereich der Erschließung von weiteren Finanzquellen ein? Welche positiven oder negativen Effekte hatte dies für Ihre Hochschule, insbesondere auf die Kernaufgaben Forschung und Lehre?

Sehen Sie eine ähnliche Entwicklung auch bei den anderen Hochschulen in Ihrem Bundesland / in Deutschland?

## 7. Bau- und Immobilienmanagement

a) Sind Sie Eigentümer der Immobilien Ihrer Universität?

Wenn ja:

- Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht? Welche positiven negativen Auswirkungen?
- Hatten Sie das notwendige Personal mit der notwendigen Ausbildung?

Wenn nein:

- Wer ist Eigentümer?
- Welche Auswirkungen hat das für Ihre Universität?
- Würden Sie sich wünschen, Eigentümer der Immobilien zu sein?

Wenn ja:

- o Welche Erwartungen verbinden Sie damit?

Wenn nein:

- o Warum nicht?

b) Sind Sie in der Lage, das Bau- und Immobilienmanagement Ihrer Hochschule autonom zu gestalten?

Wenn ja:

- Haben Sie hier bereits ein Konzept entwickelt und welche Maßnahmen wurden hier bereits (exemplarisch) ergriffen?
- Haben Sie an Ihrer Hochschule die strukturellen Voraussetzungen geschaffen, die ein eigenständiges Bau- und Immobilienmanagement benötigt?
- Welche Vorteile erhoffen Sie sich davon / gibt es bereits?

Wenn nein:

- Würden Sie sich das wünschen?

Wenn ja:

- o Welche Vorteile würden Sie dadurch erwarten?

Wenn nein:

- o Warum nicht?

Optional (abhängig vom Interviewverlauf und der vorhandenen Zeit):

c) Wie schätzen Sie insgesamt die Effekte von Deregulierung und Autonomie im Bereich Bau- und Immobilienmanagement ein? Welche positiven oder negativen Effekte hatte dies für Ihre Hochschule, insbesondere auf die Kernaufgaben Forschung und Lehre?

Sehen Sie eine ähnliche Entwicklung auch bei den anderen Hochschulen in Ihrem Bundesland / in Deutschland?

## C. Gesamtbewertung Programm „Deregulierte Hochschule“ (10 Minuten)

Nur für Hochschulen, die im Programm gefördert wurden

Kommen wir (noch einmal) zum Programm „Deregulierte Hochschule“ zurück.

1. Wie würden Sie das Programm für Ihre Hochschule insgesamt bewerten?

War es hilfreich, z.B. auch in der politischen Diskussion?

- Haben Sie von dem Austausch mit den anderen Hochschulen profitiert, evtl. auch Ideen von den anderen Hochschulen übernommen?
- Haben die erarbeiteten Leitlinien weiterhin Gültigkeit?
- Orientieren Sie sich an den Leitlinien in Ihrer Arbeit?

2. Ihre Universität war Hauptverantwortlich für den Programmbereich... und den Programmbereich....

- Wie schätzen Sie die Lage in Ihrem Bundesland ein: Entwickeln sich die Hochschulen in den beiden Feldern in Richtung der in den Leitlinien formulierten Ziele?
  - o auf gesetzlicher Ebene?
  - o auf hochschulischer Ebene?
- Und wie sieht das Bundesweit aus?
  - o auf gesetzlicher Ebene?
  - o auf hochschulischer Ebene?

## D. Weiterentwicklung von Deregulierung und Autonomie (5 Minuten)

Alle Hochschulen

1. An welcher Stelle sehen Sie den größten Handlungsbedarf in Bezug auf Deregulierung und Autonomie an Ihrer Universität?
  - Warum ist Ihnen gerade dieser Aspekt besonders wichtig?
  - Was müsste passieren, dass es zur Umsetzung kommt?
  - Welche Effekte würden Sie davon erwarten?
  - Glauben Sie, dass sich durch Gewährung von größerer Autonomie auch qualitative Veränderungen ergeben würden – so etwa im Hinblick auf größere Identifikation mit der Institution oder gar im Sinne von erhöhtem wissenschaftlichen Output?
  
2. Wie schätzen Sie die weitere Entwicklung der politischen Rahmenbedingungen ein: Wird es in den nächsten Jahren mehr oder weniger Autonomie für Hochschulen (in Ihrem Bundesland / in Deutschland) geben?
  - Welche Auswirkungen hätte mehr / weniger Autonomie auf Ihre Hochschule?
  
3. Sollte eine Förderinstitution wie der Stifterverband oder die Heinz Nixdorf Stiftung den Bereich „Stärkung der Autonomie“ weiterverfolgen? Wenn ja, in welchen Bereichen und auf welche Art sollte er tätig werden?

(Interviewer: Liste A vorlegen)

**LISTE A**

Hochschule \_\_\_\_\_

Interviewpartner \_\_\_\_\_

Bitte schätzen Sie ein, ob die folgenden Aussagen an Ihrer Hochschule realisiert, angestrebt oder weder realisiert/nach angestrebt werden.

	1 Ist realisiert	2 wird ange- strebt	3 weder reali- siert noch angestrebt
Die Hochschule entwickelt eine Vision und definiert ihre langfristigen Ziele. Ein Leitbild ergänzt die Vision um die zentralen Werte der Hochschule.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Hochschule stellt sicher, dass Entscheidung und Verantwortung auf persönlicher Ebene verbunden sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungs- und Entscheidungsstrukturen ermöglichen die strategische Hochschulplanung und -steuerung. Sie sind so geschaffen, dass Entscheidungen der Hochschulleitung innerhalb der Hochschule kommuniziert und umgesetzt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbauend auf den zentralen Werten definiert die Hochschule Qualitätsstandards, Erfolgsfaktoren, geplante und eingegangene Risiken und benötigte Ressourcen sowie die zu ergreifenden Maßnahmen und Verfahrensschritte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Gestaltung der Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden durch die Hochschule stellt ein wettbewerbles Instrument der Hochschule dar, um bestmögliche Rahmenbedingungen für ein qualitativvolles Studium zu schaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Das Personalmanagement folgt den eigenen strategischen Zielsetzungen und gestaltet die internen Rahmenbedingungen für autonome Auswahlprozesse, individuellen Personaleinsatz, Leistungsanreize.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Hochschule ist kein „Wirtschaftssubjekt“ im ökonomischen Sinn, aber sie ist wie dieses von den Prinzipien Zielorientierung, Autonomie, Rationalität und Wirtschaftlichkeit geprägt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihren dezentralen Einrichtungen soll die Hochschule die Budgetmittel zu eigener Bewirtschaftung ohne einengende Vorgaben zuweisen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Erschließung externer Finanzierungsquellen und ein aktives Gründungs- und Beteiligungsmanagement gehören zur strategischen Hochschulsteuerung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Differenzierte Studienbeiträge sind ein elementares Instrument im Wettbewerb um Studienqualität.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Hochschule ist Eigentümerin ihrer Liegenschaften und übt die Bauherrenverantwortung uneingeschränkt aus. Sie installiert ein eigenes, umfassendes Management für Bau, Instandhaltung, Nutzung und Entsorgung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Barkhovenallee 1 • 45239 Essen  
Postfach 16 44 60 • 45224 Essen  
Telefon (02 01) 84 01-0 • Telefax (02 01) 84 01-3 01  
[mail@stifterverband.de](mailto:mail@stifterverband.de)  
[www.stifterverband.de](http://www.stifterverband.de)